

國立屏東大學
企業管理學系

學生專題論文

六級產業商業模式之探討：

以屏東縣竹田鄉天使花園為例

指導教授：張秋菊 教授

學 生：黃偉柏

籃文揚

孫世豪

鄭又誠

中華民國 108 年 6 月

目錄

第壹章、緒論	4
第一節、研究背景.....	4
第二節、研究動機.....	8
第三節、研究對象、研究方法、研究目的.....	8
第貳章、文獻探討	9
第一節、六級產業.....	9
第二節、商業模式.....	13
第三節、小結.....	20
第參章、個案企業介紹與商業模式分析	21
第一節、個案企業介紹.....	21
第二節、天使花園商業模式分析.....	31
第肆章、結論與建議	50
第一節、研究結論.....	50
第二節、研究建議.....	52
附錄一、天使花園休閒農場訪談大綱.....	54
附錄二、天使花園休閒農場訪談逐字稿.....	55
參考文獻.....	71

圖目錄

圖 1 1994-2016 台灣地區歷年花卉栽培總面積、產值成長率.....	5
圖 2 2016 年台灣地區花卉生產面積統計表.....	6
圖 3 天使花園園區圖.....	24
圖 4 天使花園入口.....	24
圖 5 天使花園入口.....	24
圖 6 天使花園戶外空間.....	25
圖 7 天使花園溫室.....	25
圖 8 天使花園戶外生態池.....	26
圖 9 天使花園戶外草坪.....	26
圖 10 販售商品.....	27
圖 11 販售商品.....	27
圖 12 曼谷美人腎藥蘭.....	27
圖 13 蘭花導覽.....	28
圖 14 蘭花販售.....	28
圖 15 花藝佈置.....	29
圖 16 特色餐飲.....	29
圖 17 婚禮籌辦場地.....	30
圖 18 主題派對示意圖.....	30
圖 19 會議舉辦.....	31
圖 20 蘭花 DIY 體驗.....	31
圖 21 伴手禮示意圖.....	32
圖 22 天使花園地理位置圖.....	54

表目錄

表 1 商業模式的定義.....	15
表 2 商業模式畫布九項要素的定義.....	20
表 3 訪談大綱.....	21
表 4 問題一.....	33
表 5 問題二.....	35
表 6 問題三.....	36
表 7 問題四.....	38
表 8 問題五.....	40
表 9 問題六.....	43
表 10 問題七.....	44
表 11 問題八.....	47
表 12 問題九.....	48
表 13 問題十.....	50
表 14 天使花園商業模式圖.....	51

第壹章、緒論

第一節、研究背景

一、花卉產業逐年成長

花卉產業是公認最具有發展潛力的產業之一，被稱為「綠金產業」，雖然最近幾年逐漸被各國超越，但是在本國，花卉仍是一個十分龐大的潛在市場，在過去 30 年來，花卉為全球最重要的經濟產業之一，臺灣花卉產業發展突飛猛進。從 1981 年的 1672 公頃，成長到 2016 年的 14349 公頃，面積成長超過 8 倍以上，產值亦從不到 30 億新台幣，成長到 2016 年逾 157 億，不僅國內花卉市場成長快速，國產外銷金額同樣亮眼，1999 年的外銷金額 4821 萬美元，到 2016 年已然達到 18781 萬美元，成為國內最重要外銷農產品之一。從早期的切花銷日為我國奠定了花卉外銷的基礎，到近年的蘭花產業發展，更將臺灣花卉推上世界舞台。



圖 1 1994-2016 台灣地區歷年花卉栽培總面積、產值成長率

(資料來源：農業統計年報，2017)

2016年台灣地區花卉生產面積統計表

單位：公頃

縣市別	總生產面積	切花類	蘭花類	球根類	種籽類	苗圃類	盆花類
新北市	368	56	1	-	-	274	38
台北市	109	35	5	-	-	50	20
桃園市	482	17	2	-	-	339	125
台中市	1,333	531	92	1	-	655	54
台南市	854	142	194	-	-	489	29
高雄市	333	79	23	-	-	184	47
宜蘭縣	315	106	2	-	-	185	22
新竹縣	136	10	2	-	-	118	6
苗栗縣	275	12	4	5	-	238	17
彰化縣	5,702	1,192	17	-	-	4,123	371
南投縣	1,601	399	111	-	-	1,005	86
雲林縣	441	122	45	-	-	274	-
嘉義縣	954	137	159	-	1	551	107
屏東縣	1,144	439	83	-	-	536	86
台東縣	62	9	7	-	-	45	2
花蓮縣	151	12	0.15	-	-	133	5
澎湖縣	-	-	-	-	-	-	-
基隆市	8	-	0.02	-	-	8	-
新竹市	13	-	1	-	-	8	4
嘉義市	65	58	0.4	2	-	5	-
總計	14,349	3,358	745	7	1	9,220	1,019

資料來源：農業統計年報

圖 2 2016 年台灣地區花卉生產面積統計表

(資料來源：農業統計年報，2017)

經統計在台灣外銷蘭花前 10 大出口國，依序為美國、日本、荷蘭、越南、韓國、澳門、加拿大、巴西、英國及新加坡總共占全部銷售額比達 92%，主要以美國、日本為較大宗；在美國蘭花銷售以蝴蝶蘭為主，整體蘭花市場逐年成長，其中蝴蝶蘭盆花的銷售量僅次於聖誕紅，而在日本蘭花銷售以文心蘭為主，日本是文心蘭最大外銷市場。

台灣的蘭花之所以可以聞名全球原因有兩點，第一點，掌握組織栽養的栽培技術；第二點，台灣的氣溫條件符合熱帶氣候適合蘭苗生長，而冬季氣候則適合花芽分化，外銷時亦可利用國內外氣溫差異栽培生產，例如在台灣進行育苗，到美國再調控抽花。

根據林春良在 2015 年所述，「台灣蘭花產業近 10 年在產官學通力合作下，引入商業品種與導入科技研發，建立產銷供應鏈，每年生產供應市場，栽培面積、產值及外銷量逐年成長；2014 年種植面積 952 公頃、產值 58 億元，較 2005 年成長 97%及 126%；台灣文心蘭切花生產面積 261 公頃、蝴蝶蘭 240 公頃。總蘭花外銷量由 2005 年 5,051 公噸增加至 2014 年 15,289 公噸，增幅達 203%，外銷值由 2005 年之 4,602 萬美元，擴增至 2014 年 18,345 萬美元，增加 3 倍，其中以蝴蝶蘭之外銷量值分別增加 328%及 395%，表現最為亮麗，其次為文心蘭之量值分別成長 43%及 79%。」，台灣文心蘭品質價格優於鄰近國家，使得日本由台灣進口的文心蘭從 2004 年開始有所成長，但於 2018 年日本蘭花市場已趨成熟，使文心蘭外銷成長率並不大。

文心蘭約 1986 年自泰國引進種苗試種成功後，逐步推廣至全台灣栽培。並於 1994 年外銷日本市場，而屏東縣竹田鄉文心蘭的出口歷史可追溯於 1997 年，竹田鄉花卉產銷班第三班創始人及現任班長陳文懃先生借用竹田鄉農會舊有的肥料倉庫，作為文心蘭的集貨場，拓展文心蘭外銷市場，打響了「竹田文心蘭」的名聲。產銷班成立於 1999 年，以切花海運外銷日本為主，為台灣文心蘭外銷產業中之重要生產基地。

產銷班參與農委會的研究計畫，共同研發文心蘭的海運保鮮技術，使文心蘭的瓶插壽命由七天延長至十二天，同時改進外銷包裝與運銷模式，利用合併貨櫃使外銷運銷成本降低，並將原來的空運大包裝改成海運小包裝，讓文心蘭切花的運送、報關費用，據當年計算每支文心蘭切花可省下 3 元的運輸成本。竹田產銷班在 2006 年利用策略聯盟與外縣市的花卉產銷班擴大結盟，因供貨穩定，使台灣文心蘭產業站穩日本外銷市場的地位。產銷班於 2010 年成為行政院農業委員會（簡稱農委會）輔導的文心蘭花卉專區。

產銷班班長陳文懃先生在台灣引進文心蘭初期時，就致力於發展文心蘭花卉外銷作業，為使文心蘭產業穩定發展，在高雄區農業改良場的協助下，於 1999 年成立「中華文心蘭產銷發展協會」擔任創會理事長。文心蘭外銷有著兩次的重大改變，使文心蘭產業蓬勃發展。首先為 2000 年農業試驗所黃肇家博士開發文心蘭保鮮液「文保 1 號」，增加文心蘭瓶插壽命，並改善保鮮處理技術，讓文心蘭的運輸方式由空運轉為海運，降低生產成本，提升文心蘭外銷競爭力（張耿衡，2014）。

第二次為 2006 年，花農引進日本文心蘭品種「檸檬綠」（Honey Angel），此品種切花輸出日本拍賣市場單支價格可高達 300 多日圓，是當時文心蘭主力品種「南西」（Gower Ramsey）切花價格的 3 倍以上，台灣「檸檬綠」栽培面積因此逐年快速增加，全面取代文心蘭「南西」，並刺激台灣外銷文心蘭切花數量增至 2,700 萬支（張耿衡，2014）。

二、六級產業興起

農事者的定位向來侷限於初級生產，從業人員往往終年滯留地廣人稀的農村，成天面對農作物與自然環境，日復一日依循經驗法則操作農事、販賣收成的作物。但已開發國家歷經工業技術革新之後，經濟型態往服務業高速成長，三級產業轉而成為國內生產總值（GDP）

的主要重心。而屬於初級產業的農業逐漸式微後，倘若不具有規模生產效益，便容易遭受自由貿易帶來廉價進口農產品之競爭，引致農村勞動力流失、生產基盤荒廢、文化與技術無法傳承等弊病。如今地球村概念早已蔚然成形，農業經營模式若仍然停滯在「初級產業」的框架之中，無視市場脈動一味投入生產，獲利空間只會持續被壓縮，生存條件勢將日漸嚴峻。而「六級產業化」觀點的萌生與發展，正是成熟經濟體農業部門面對內憂外患之下，得以加值重生的策應之道。(李秉璋·楊玉婷，2013)

有鑑於六級產業化對於提振農業經濟活力之潛力，日本農林水產省於2010年3月30日「糧食·農業·農村基本計畫」提出六級產業化政策，同年12月3日公布「六級產業化法」，並於2011年3月1日開始實施。「六級產業化法」全名為「活用地域資源、促進農林漁業者等之新事業的開創及地域農林水產物利用法」，其立法宗旨是希望善用地方資源，並且鼓勵農林漁業者對於新事業的開創及推動有關農林水產物之利用等的相關法律。農業六級產業之內容，一級產業的部分為農業的生產事業，這是傳統的農業生產功能發揮；二級產業是指農產品的加工產業；三級產業就是銷售農產品的商業行為，其特點為發揮相乘綜效，且不能偏廢任何一級。(蔡本源，2014)

日本推動的六級產業化強調以農民為主體，由生產、加工、販售一體化提升附加價值，其基本對策是鼓勵農林漁業者自身投入加工及販售領域，以獲取從生產到販售的利益來提升農業所得。他山之石，可以攻玉，雖然我國目前並無制定六級產業化法但有推動結合生產、加工及品牌行銷、農業休閒等政策，建議除了提升營農收益之外，讓農事者能構築事業願景、從工作中胸懷自信取得成就，才是吸引青年農民投入的關鍵要素，另應建立相關支援體系(如基金、合作網路或審認、輔導專責單位)，才可提升我國施政效益。(蔡本源，2014)

根據上述所敘述，天使花園休閒農場也是以1 X 2 X 3所構成之六級產業，天使花園以農業 X 文化 X 設計為主題設計以花卉為主的休閒農場，而天使花園的一級產業為種植花卉、檸檬；二級產業為花卉或檸檬加工之產品，例如面膜、檸檬原片、檸檬醋；三級產業為餐飲服務、蘭園導覽、婚禮籌辦等等，依照1 X 2 X 3級產業所形成休閒服務之六級產業。

第二節、研究動機

台灣近幾年發展迅速，蘭花在國際中還是具有競爭力的一個產業，目前在國際上我國出口之花卉仍然是以品質優良而站穩國際，而國內傳統農業需要與時俱進才能保持競爭力，因此政府近年來推動產業六級化幫助傳統農業農民成功轉型創造農產品的最大價值，本專題藉由與天使花園老闆訪談，了解天使花園如何將花卉產品藉由農業 X 文化 X 設計為主題創造更大的附加價值，藉此研究產業六級化的過程，並整理其商業模式圖。

第三節、研究對象、研究方法、研究目的

本專題以屏東縣竹田鄉天使花園休閒農場為對象，透過次級資料探討與個案實地訪談，目的能了解休閒農場的相關現況及未來趨勢，並分析其商業模式，提出商業模式調整之建議，研究目的如下：

- 一、分析整理商業模式理論架構。
- 二、分析天使花園之商業模式。
- 三、給予天使花園休閒農場建議。

第貳章、文獻探討

第一節、六級產業

隨著全球區域經濟整合趨勢高漲，全球化現象也愈演愈烈，產業所面對的競爭更為激烈。另一方面，隨著網際網路科技快速興起，消費意識持續高漲且快速變換，促使產業必須提升應變能力，加速轉型與升級，才能應付新競爭態勢與新時代的消費者需求。素有「台灣六產教父」之稱的中衛發展中心總經理蘇錦夥指出，面對全球新經貿競爭格局與新消費者型態，舊有產業分級界線趨於模糊，1級的農林漁產業、2級的製造加工產業，以及3級的服務產業，出現跨領域融合的趨勢。因此，1、2、3級產業業者都必須跳脫既有框架，才能滿足體驗經濟時代的需求，而結合1、2、3級產業的「6級產業化」策略，就是符合創新產品與服務的重要手段，如此台灣產業才能在各國經貿競爭排序重組的過程中，重新找到自己的定位，再次於全球產業鏈中扮演重要的角色。(劉麗惠，2014)

一、以農業為基 全球發展 6 級產業

「6級產業」一詞源自於日本。1990年代，日本東京大學教授今村奈良臣根據其研究發現，如果要讓農產品的最大價值都回歸給農民，農民必須從1級產業跨入2級的製造加工與3級的銷售，成為「 $1+2+3=6$ 」的6級產業，才能創造最大的農產品附加價值，把利益留在農地。之後，今村奈良臣認為6級產業主要架構在農業基礎之上，如果沒有1級就沒有2級，因此將「 $1+2+3=6$ 」改為「 $1\times 2\times 3=6$ 」的6級產業。(劉麗惠，2014)

簡而言之，在日本的6級產業，是在一級農業之上融入製造加工、銷售通路的創新營運理念，而這也成為近年來日本政府振興農業的重要方向。2010年3月日本政府推出「糧食·農業·農村基本計畫」，目標就是推動日本農產業的6級化，而之後實施的「6級產業化法」，目標就是活用地區資源，將日本農林漁牧業結合二級與三級產業，朝向兼具「生產、加工、販售」的6級產業發展。台灣經濟研究院生物科技研究中心指出，日本「6級產

業化法規」具體政策支援包括：協助農產地建置直接販售設施、擴增對農民的無息貸款並延長償還期限，以及強化農林漁牧業生產、銷售的研究開發等。(劉麗惠，2014)

事實上，不僅日本，包括歐美與韓國也都積極藉由推動 6 級產業化，提升產業競爭力。德國早在 2001 年 9 月 10 日提出「區域活化，創造鄉村未來」計畫 (Regionen Aktiv)，推動建立消費者利益導向的產銷機制、友善自然與環境的農場經營方式等策略，協助農民共同組成合作社、加工廠與運銷中心，以提高農產品附加價值、提升產業產值，進而創造鄉村地區就業機會及收入。在政策全力推動之後，德國大幅度活化其農業以及提升農產品競爭力，例如，德國有機乳製品公司 Andechser 透過收購數百家酪農的新鮮牛奶，將之製作成各種乳製品，成功站上歐洲有機乳製品龍頭廠商。(劉麗惠，2014)

再看韓國。2006 年韓國農業部農村振興廳即積極協助農家進行加工製造與商品開發等創新研發，協助農家進行小規模創業；另外，由韓國忠南漁業 6 級產業發展研究院設置的「忠南農漁業 6 級產業發展中心」，也透過推動農家 6 級產業化，提升地區農業的發展。例如，韓國京畿道利川市的「桔梗農園」，藉由建置製造加工廠延伸到連結 2 級產業元素，之後再導入電子商務直接銷售商品給消費者，納入 3 級產業元素，創造高產值贏得商機。(劉麗惠，2014)

二、台灣 6 級化策略 強調各級產業融合創新

當世界各國都在推動農業的 6 級產業化時，台灣也掀起一股 6 級產業浪潮，不同於其他國家的 6 級產業化是以發展農產業為重點出發，由於台灣產業向來以製造業為重心，因此 6 級產業化概念進入台灣之後，因應台灣產業的型態而產生質變。(劉麗惠，2014)

「6 級產業化概念不只對提升台灣農業競爭力有幫助，台灣 2 級工業與 3 級服務業，也都可以透過 6 級產業化策略思維，為消費者帶來更多令人感動的創新服務，進而創造企業的新價值。」蘇錦夥指出，在體驗經濟時代來臨的今天，各種行業的特色優勢可以被移植借用，發展所謂的 6 級產業，簡單來說，融合 1 級產業的土地與環境生態保育、2 級產業的製造生產效率、3 級產業的文化美學創意等，都可以稱為 6 級產業化。(劉麗惠，2014)

蘇錦夥進一步強調，「更廣義來說，六級產業產經濟就是以「體驗經濟」為心法，以文化、美學與創意為手法，融入在地人、文、地、產、景等元素的1、2、3級產業進行再造工程，這個策略不僅花蓮立川漁場、芝林觀賞魚等1級產業適用之，2級產業如食品加工製造甚或自行車製造，以及3級產業的零售餐飲業者，都可以透過6級化思維，為消費者創造更高附加價值的產品與服務，並從單純的產品提供者走向為消費者創造生命樂趣的演繹者，建立企業在消費者心目中獨一無二的品牌形象，逐步勝出市場。」(劉麗惠，2014)

由於推動6級產業化策略可強化我1、2、3級產業競爭力，以及帶動我國產業升級轉型，因此近年來我國政府各單位皆積極推動相關政策。國家發展委員會主任委員管中閔指出，「近年來政府積極整合農委會、經濟部等相關部會資源，對我國1、2、3級產業的合作加值，強化在地產業6級化的發展，希望可以藉此帶動新一波產業振興能量，並且讓經濟發展的果實充分在地分享。」以花東為例，我國政府有鑑於花東地區蘊藏豐富的天然資源與原住民文化，有利於發展6級產業，因此於2013年底著手推動「花東產業6級化發展方案」，希望充分運用花東1級產業的既有優勢，融入2、3級產業的資源，強化花東產業6級化的發展，提振花東產業發展能量。(劉麗惠，2014)

三、4大關鍵 台灣邁向6級產業化

由於推動6級產業化所涵蓋的層面廣泛，因此除藉由政策加碼推動之外，台灣要成功推動6級產業化，還必須具備其他條件。綜合產官學研各界的看法，可以歸納出台灣產業成功邁向6級產業化的4大關鍵策略。(劉麗惠，2014)

(一) 跨業整合是必要工程

由於6級產業必須融合1、2、3級產業的特色元素，因此跨產業整合是必要手段，國立屏東科技大學研究發展處研發長苗志銘指出，根據屏東科技大學創新育成中心輔導在地企業的經驗來看，台灣不管是農業或加工製造業者，多屬於中小型企業，資源較少，因此要朝向6級化發展有其困難，建議企業應該尋求與在地產官學研的資源，找到跨產業合作對象。

(劉麗惠, 2014)

蘇錦夥根據其對台灣 6 級產業化發展的長年觀察指出，企業規模大者通常採取集團化方式，同時跨足 1、2、3 級產業，至於規模較小者則採取產業群聚策略，達到整合 1、2、3 級產業元素的目的。《跟著董事長遊台灣》作者戴勝通也以農業 6 產化為例強調，整合是成功發展 6 級產業化的重要工作，包括民宿、餐飲等都要被整合到服務之中。(劉麗惠, 2014)

例如，花東產業發展 6 級化時，也高度著重在地產官學研資源的整合。國發會指出，透過整合跨產業資源，才能有利推動合作事業，將花東旅遊、住宿、產地餐桌及在地亮點農產品串連在一起，發展出一體化服務。(劉麗惠, 2014)

(二) 掌握市場需求為核心

整合之外，掌握消費者需求則是另一關鍵要素。日本 Farmers Forest 公司社長松本謙以生鮮食品為例指出，生產者必須掌握住消費者心理，然後進行產品設計與包裝，提高消費者購買的慾望，才能贏得市場青睞。(劉麗惠, 2014)

如果是 3 級服務業者往前跨足至 1、2 級產業，同樣須強調掌握市場需求的重要性。徐重仁指出，超商從賣麵包走向做麵包，或是從販售牛奶走到經營農場，在營運策略改變的過程，通路商都必須掌握客戶在哪裡，要有多少客戶群才能支撐改變之後的營運，以及客戶從哪裡來等消費者趨勢。(劉麗惠, 2014)

(三) 以在地化特色創造唯一

不管是跨產業整合或是掌握消費者需求，企業都要朝向創造獨特且唯一產品或服務的方向邁進。蘇錦夥強調，企業推動 6 級產業化的過程，必須採取在地化策略，融合地區的人、文、地、產、景等特色，創造自我價值主張與生活態度，凸顯自己與他人的差異性，如此才能形成軟實力，獲得市場廣泛群眾的青睞。(劉麗惠, 2014)

松本謙也強調，一個地區打造 6 級產業，絕對不僅是要銷售產品，更是為了活化地方周邊產業，因此必須創造特色商品以形塑被消費者認同的價值；其次，要以極富魅力的地方特

色、印象與故事，創造觀光旅行的價值，讓客戶會想要一再前往；最後，如果可以建構美好生活型態的價值，讓旅客為在地生活有所感動，可以因此延伸更多的後續商機與可能性。

(劉麗惠，2014)

(四) 善用科技 並且創造感動

當然，在 6 級產業化過程中，很多人會想到應善用科技工具，加速 6 級產業化的發展；對此，蘇錦夥認為，科技是便利生活很重要的工具，但是卻也可能降低消費者與土地的連結、減少一份鄉親土親的感動，因此建議企業在使用科技工具時，必須慎選之。例如，芝林觀賞魚透過建立生產與維生系統，達到大量生產模式；或者，企業利用電子商務實現直接銷售，都是很好的作法。不過，在休閒觀光農場中，應該由人提供導覽服務或是使用科技輔助導覽，由於科技導覽可能降低體驗行銷的感動性，可能就要稍做評估與考量。(劉麗惠，2014)

綜觀來看，6 級產業已經是台商更貼近消費者、以及我國各產業轉型升級的關鍵策略，因此，包括 1、2、3 級在內的產業，都應該對於如何朝 6 級產業之路邁進，有更深入的了解，然後學著從在地化體驗經濟出發，為消費者創造獨一無二的產品與服務，進而迎向全球市場，贏得更大的商機。(劉麗惠，2014)

第二節、商業模式

一、商業模式之定義

在商業模式領域的發展過程中，包括了電子商務、策略、行銷、物流等眾多領域的學者，都投入商業模式的探索，不同領域對商業模式的關注層面也有差異，因此關於商業模式的定義，看法也就顯得相當分歧，表 2.1 列出一些代表性的定義。

面對這些分歧的定義，要做出唯一的商業模式定義，有相當的困難、也會過於武斷。不過，儘管商業模式的定義相當分歧，仍舊還是可以從這些定義中，萃取出一項共通的核心項目，就是顧客價值。商業模式所關心的議題，也圍繞著「顧客價值」發展出以下三項問題：

(1) 企業的商業模式為顧客提供什麼價值；(2) 企業的商業模式設計，要如何提供這些價值；以及(3) 企業的商業模式要如何讓企業為顧客提供的價值，可以成為企業的營收。這三項問題是每一個商業模式都必須處理的問題。(鍾憲瑞，2012)

表 2-1 商業模式的定義

作者及年份	定義
Timmers (1998)	商業模式是一組產品、服務及資訊流的架構，此架構描述了牽涉在模式內的各類企業行動者及其角色、潛在獲利、以及收入來源。
Mahadevan ⁵ (2000)	認為一個完善的商業模式之定義應由三個部分所構成，包括了價值源流 (value stream)、營收源流 (revenue stream) 和運籌源流 (logistics stream)。
Linder & Cantrell (2000)	提出之商業模式與構成要素分成八種模型，以執行有效率的商業模型，用以配合快速變動的市場。能改變商業模式的一部分要素，對利潤成長即有顯著正向的影響。
Alt & Zimmermann (2001)	包含使命、架構、過程、收益、法律任務及技術。
Amit and Zott (2001)	企業利用商業機會，設計一組交易，以創造價值。商業模式則是關於這組交易的具體內容、結構及統治的陳述。商業模式也是一組相互依賴的活動構成的系統。
Chesbrough and Rosenbloom (2002)	商業模式是將技術與經濟價值的實現加以結合的一套邏輯。
Magretta (2002)	商業模式是解釋企業如何營運的一套故事。好的商業模式必須能回答「誰是顧客」、「顧客價值是什麼」、「如何為企業獲取贏利」、「以適當成本傳遞價值給顧客的經濟原則是什麼」等問題。

Morris et al (2005)	商業模式是一組陳述，說明要如何制訂與投資及產品架構相關的決策，以便於在特定市場上創造持久競爭優勢。商業模式有六個基本要素：價值主張、顧客、內部流程/能耐、外部定位、創造經濟利益的模式、人事/投資者佈局。
Charles W.L.Hill 與 Gareth R. Jones (2007)	認為商業模式是經營者對於策略活動的展現，反映出企業或組織運用各種策略活動與資本設備，透過彼此之間的相互配合，形成一套企業或組織獨有的經營模式，並且藉由此模式來獲得競爭優勢與營收利潤的成長。
Johnson, Christensen and Kagermann (2008)	商業模式包含四項必須一起考量以創造及傳遞價值的要素：顧客價值主張、創造利潤的途徑、關鍵資源、及關鍵流程。
Casadesus-Masanell and Ricart (2010)	商業模式陳述足以支持一項顧客價值主張的有效性的邏輯及資料收入結構、以及傳遞這項價值所需的成本結構。
Osterwalder-Pigneur (2012)	商業模式是描述一個組織如何創造、傳遞及獲取價值的手段與方法。

資料來源：鍾憲瑞，2012 & 本專題整理

二、商業模式的重要元素

(一)、Mahadevan⁵ (2000) 認為一個完善的商業模式之定義應由三個部分所構成，包括了價值源流 (value stream)、營收源流 (revenue stream) 和運籌源流 (logistics stream)。

1. 價值源流指此一經營模式對於買賣雙方、市場經營者等都具有其存在的價值，必須提出其立足於虛擬世界中的價值主張。
2. 營收源流在探討企業的收入該從哪裡來，然而價值源流與營收源流的不同，在於價值源流屬於長期且持續性的目標，而營收源流則屬於較為短期的實行目標。
3. 運籌源流則在探討企業本身與供應鏈設計相關的各種議題，將企業定位在供應鏈中的不同

層級。

(二)、Linder & Cantrell (2000) 提出之商業模式與構成要素分成八種模型，以執行有效率的商業模型，用以配合快速變動的市場。能改變商業模式的一部分要素，對利潤成長即有顯著正向的影響。

1. 價格模式 (Price Models)。
2. 便利模式 (Convenience Models)
3. 產品增值模式 (Commodity-Plus Models)。
4. 體驗模式 (Experience Models)。
5. 通路模式 (Channel Models)。
6. 中介模式 (Intermediary Models)。
7. 信任模式 (Trust Models)。
8. 創新模式 (Innovation Models)

(三)、Alt & Zimmermann (2001) 提出之商業模式與構成要素，包含使命、架構、過程、收益、法律任務及技術。

1. 使命：對於商業模式發展願景、戰略目標、價值主張，包含產品和功能。
2. 架構：架構決定不同角色的參與程度，和關注產業、顧客及產品。
3. 過程：過程中釐清願景、使命和商業結構，元素價值創造也從過程發生。
4. 收益：指商業模式的底線。
5. 法律任務：法律問題會影響商業模式每個層面。
6. 技術：技術扮演著推動者角色，利基於資訊科技的商業模式，在改變商業模式設計扮演重要的角色。

(四) Chesbrough & Rosenbloom (2002) 認為經營模式主要是將科技上潛在價值轉為顧客價值的一連串過程。其認為經營模式應包含六個部分。

1. 價值定位：科技對顧客創能造的潛在價值。
2. 市場區隔：經營模式可以明確定義目標顧客或市場區隔。

3. 價值鏈：整合企業活動的價值鏈，以傳遞價值給特定顧客。
4. 成本與收益：收益模式可以多元，但要配合其價值鏈及成本結構。
5. 價值網路：企業在創造價值的過程中所獲得的外部協助，外部參與者與企業共同組成傳遞給顧客價值的價值鏈形成價值網路。經營模式、市場區隔、價值定位、價值鏈、成本與效益、價值網路、競爭策略、科技投入、經濟產出。
6. 競爭策略：企業如何在選定的市場形成其競爭策略，競爭策略主要為 Porter 所提出的成本、差異化以及利基市場三個方式。

(五)、Mark Johnson (2008) 年提出商業模式定義是「商業模式是描述一家公司為客戶及公司創造及提供價值的方法」，將商業模式分成以下四個要素：

1. 顧客價值主張 (Customer Value Proposition) 公司透過提供產品、服務或其組合，來協助顧客完成要其待完成的工作 (Job to be done) 或解決其重要問題的提議。
2. 關鍵資源 (Key Activity) 對顧客提供價值主張所需的獨特資源，像是人員、技術、產品、資金、品牌等。
3. 關鍵流程 (Key Process) 支持公司實現顧客主張，所需執行的關鍵活動與流程。
4. 利潤公式 (Profit Formula) 說明公司的營收模式、成本結構和資源速度等。

其中可以看到定義是相似的但延伸出的架構不同，Mark Johnson 的四方格商業模式架構較偏概念模型，Alexander (2012) 所提出的架構較貼近企業營運現況，讓人容易聯想。

(六)、本專題採用 Alexander Osterwalder 九宮格商業模式架構，分別是目標客層、價值主張、顧客關係、通路、收益流、關鍵活動、關鍵資源、關鍵合作夥伴、成本結構；是近年國內產業界廣為使用的一項經營管理分析工具，亦即，藉由該模式具有圖像化思考輔助的功能，且提供一個圖像介面將經營活動中的重要關鍵元素進行整合性盤點思考。

1. 目標客層：一個企業鎖定為目標，要接觸或服務的個體或組織結構，其要件包括：
 - (1). 必須為這個群體或個體的需求，提供不同的服務。
 - (2). 必須透過不同的配銷通路，才能接觸到這個群體或個體。
 - (3). 必須為這個群體或個體經營不同的顧客關係。

- (4). 這個群體或個體的獲利性跟其他群體或個體大不相同。
- (5). 這個群體或個體願意為產品的不同面向付錢。
2. 價值主張：是指以特殊的價值元素組合，為特定的顧客族群（依屬性與意向）創造出價值的整套產品與服務，用以迎合目標客層的需要。如新鮮、有機、功效、自然、養生、樂活、健康、教育、歡樂、品牌地位、價格、成本降低、風險降低、可及性、便利性及易用性等等。
3. 通路：指一家公司如何和目標客層溝通、接觸藉以傳達其價值主張，以發揮提高顧客認知，使之更了解一家公司的產品和服務；協助顧客評估一家公司的價值主張；讓顧客得以購買特定的產品與服務；將一家公司的價值主張傳達給顧客；為顧客提供售後服務等功能。
4. 顧客關係：指一家公司與特定的目標客層所建立的關係型態，可藉以獲得顧客、維繫顧客及提高營業額。
5. 收益流：指一家公司從每個客層所產生的現金（收益必須扣除成本，才能得到利潤），是商業模式的動脈。
6. 關鍵資源：指要讓一個商業模式運作所需要的最重要資產，不斷運用此資產以創造並提供價值主張、接觸市場、與目標客層維繫關係且賺取收益。關鍵資源可分為實體資源、智慧資源、人力資源、財務資源。
7. 關鍵活動：是指一家公司要讓其商業模式運作的最重要必辦事項，可以分為生產（研發、栽種及傳送數量可觀及的商業模式）、解決問題（針對客戶的問題，提供新的解決方案）、平台/網路（網絡、撮合平台、軟體甚至品牌都可發揮平台功能）。
8. 關鍵合作夥伴：是指要讓一個商業模式運作，所需的供應商及合作夥伴網路；可分為非競爭之間的策略聯盟、競爭者之間的競合策略夥伴關係、投入特定資源與活動以共同投資發展新事業之夥伴、確保供貨無虞之採購商與供應商夥伴關係等類型。
9. 成本結構：指運作一個商業模式，會發生的所有成本，並區分為成本驅動與價值驅動兩大類成本結構。

三、商業模式畫布

商業模式畫布 (Business Model Canvas) 是由 Alexander Osterwalder & Yves Pigneur 率先提出。商業模式畫布是一項簡單、經過測試的工具，它能让企業有系統地了解、設計、實行一項創新的獲利模式，或是更新一個舊的獲利模式。

表 2-2 商業模式畫布九項要素的定義

關鍵合作夥伴 (Key Partnerships) 要讓一個商業模式運作，所需要的供應商及合作夥伴網絡。	關鍵活動 (Key Activities) 一個公司要讓其商業模式運作的最重要必辦事項。	價值主張 (Value Propositions) 可以為特定的目標客層，創造出價值的整套產品與服務。	顧客關係 (Customer Relationships) 一家公司與特定的目標客層，所建立起來的關係型態。	目標客層 (Customer Segments) 被一個企業鎖定作為目標，要接觸或服務的個人。
	關鍵資源 (Key Resources) 要讓一個商業模式運作所需要的最重要資產。		通路 (Channels) 一家公司如何和目標客層溝通、接觸，以傳達其價值主張。	
成本結構 (Cost Structure) 運作一個商業模式，會發生的所有成本。		收益流 (Revenue Streams) 一家公司從每個客層所產生的現金 (收益必須扣除成本，才能得到利潤)。		

資料來源：引自尤傳莉譯 (2012)。獲利世代。

第三節、小結

天使花園休閒農場為實踐六級產業的典範，一級產業為種植花卉、檸檬；二級產業為花卉或檸檬之加工製作；三級產業為提供餐飲休閒服務。因此，本專題以天使花園休閒農場作為個案研究對象，利用商業模式理論架構的九個要素，設計下列訪談大綱，透過與經營者的實地訪談蒐集初級資料後，分析天使花園休閒農場的商業模式。

表 2-3 訪談大綱：

商業模式要素	問題
關鍵合作夥伴	Q1：過去曾經與屏東大學應化系合作，有無打算聘用專人，用來協調與廠商的各項合作。如果有請敘述，如果沒有那目前合作夥伴為何？
關鍵活動	Q2：參加活動對於天使花園有正面幫助，參加活動能否增加天使花園知名度嗎？
價值主張	Q3：一間企業發展尤其需要消費者對產品的認同，在此基礎上，也須重視企業社會責任，是否有參與公益方面的活動，對於天使花園有什麼幫助？ Q4：請問天使花園在 2019 年後經營走向（短、中、長期）
顧客關係	Q5：請問如何維繫舊顧客及新顧客之關係？
目標客層	Q6：就我們所知，天使花園是第一間以蘭花為主題的休閒農場，那麼與其他農場的差異在哪？何種產品是天使花園的主要銷售商品？鎖定目標客層在哪個層次呢？
關鍵資源	Q7：可以看到天使花園的官網也有其他周邊景點的介紹，會與其他產業做合作交流嗎？
通路	Q8：國內的花卉市場淡旺季較明顯，在淡季時如何繼續推銷產品？
成本結構	Q9：暖冬影響蘭花價格且以現在的技術即使可以調節開花期，但多少還是會受到天氣的影響，請問這樣的損失要如何因應？
收益流	Q10：天使花園的周邊商品是否有帶來正面效益，有沒有想過開發更多種不同的周邊小物？是否有想過把花入食物，帶來不同周邊效益？

第參章、個案企業介紹與商業模式分析

第一節、個案企業介紹

一、歷史發展

天使花園成立於 2015 年，是台灣第一家以「蘭花」為主題的休閒農場，而其前身就是向以蘭花生產著稱的「竹田文心蘭驛站」—第一代主人陳文懃自二十多年前下租下不到半公頃土地開始投入蘭花栽植產業，原以外銷文心蘭為主，發展至今，不但花卉培育面積已達三點五公頃，而所栽培的花種也由原本單一的文心蘭擴展至萬代蘭、千代蘭，並引進泰國的腎要蘭進行培育栽植，目前儼然已成為南台灣最具代表性的蘭花出口產區。

根據產銷班班長陳文懃口述，天使花園休閒農場可定義為產銷班所創立的「竹田の文心蘭驛站」的延伸平台，因為產品來源主要以竹田鄉花卉產銷班第三班班員生產之文心蘭鮮切花為主。過去產銷班皆以透過貿易商委託至日本市場拍賣為主，近來因日幣下跌及市場過於集中等原因，為積極拓展其他市場及建立自有品牌，產銷班於 2014 年 6 月成立「天使農業科技股份有限公司」作為商業操作的媒介，可朝多元方發展，在通路選擇上除穩固既有的日本市場外，亦積極增加銷售品項，如腎藥蘭、萬代蘭、千代蘭等熱帶蘭花。販售的樣態上，透過網路及異業結盟的方式，增加國內的銷售管道避免外銷匯率之影響。(邱珮詒，2016)

天使農業科技股份有限公司，於 2014 年成立，主要從事文心蘭切花出口。其前身是位於南台灣太武山下平原以出口熱帶蘭花聞名之「竹田的文心蘭驛站」。憑著濃厚在地情懷，該公司更於翌年推出全臺首座以蘭花為主的「天使花園休閒農場」藉以傳遞分享每位到訪者屬於南臺灣熱帶蘭花的魅力風情與感動。

承襲 20 多年的外銷蘭花經驗，目前天使公司旗下合作蘭園面積約 20 公頃，年產切花約 150 萬株，以文心蘭為主，外銷日本市場約佔主力品項的 7 成。為提供買主更多樣選擇，近年該公司也致力開發推出新品項，包括萬代蘭（約佔 1 成 5）、腎藥蘭等。目前臺灣出口日

本之萬代蘭每年約 40 萬株，其中 10 萬株即來自天使公司。

為維持競爭優勢，天使農業科技陳宏志總經理經常遠赴海外參展、考察觀摩、收集新知與第 1 手資訊，並應市場趨勢以獨具眼光引進具差異化之特色品項，提供買主更多樣選擇，深獲買主肯定。4 年前該公司從泰國引進「曼谷美人」腎藥蘭品種，經過篩選育苗搭配肥培管理目前在屏東已培育出可全年穩定供貨、色彩豔紅的優質花朵，廣受日本等地消費者喜愛。

目前該公司合作夥伴，竹田花卉產銷第 3 班所栽培腎藥蘭數量已超過 10 萬株，預估 3 年後產量將超過 80 萬株，可望躍升成為我另一外銷主力花卉品項。

除了深耕日本市場，天使農業科技也不遺餘力開闢新市場。於 2016 年首度成為我蘭花外銷第 10 大市場，以臨近臺灣的彈丸之地新加坡為例，天使農業藉由掌握切花延續保鮮技術、全年穩定供貨之優勢，成功打入新加坡及臨近馬來西亞市場。

由於澳洲與新加坡簽署「新加坡與澳洲自由貿易協議 SAFTA」，基於該協議，澳洲檢疫局對於新加坡農業獸醫局（AVA）登錄及監控計劃之出口切花及切葉供應者，所出口至澳洲相關產品（經提供未感染檢疫害蟲保證），於運抵澳洲時免於強制接受溴化甲烷燻蒸處理。天使農業公司優質之切花產品經新加坡再復運出口外銷澳洲，頗受當地市場歡迎。

不以交出鮮切花出口漂亮成績為滿足，具備文心蘭等熱帶蘭花外銷底蘊及餐飲管理科班出身之陳總經理，採用 6 次產業概念，運用新一代農業科技並融合文化及設計等不同領域知識，成功打造令人喜悅、雅緻的花藝空間。巧妙運用在地食材，推出自創無國界料理，並藉由現場花卉解說導覽、不定期舉辦花藝課程、各類主題會議、親子戲沙手作 DIY、戶外婚宴及禮規劃、戶外婚宴及禮規劃等多樣服務，吸引來自國內外許多愛花訪客前來，成功建構傳遞熱帶蘭花幸福喜悅的交流平台。

對於政府新南向政策，陳總經理認為首先要克服的是語言的障礙，其次是關稅的問題。值此全球以自由貿易協定（Free Trade Agreement, FTA）為主的區域經濟整合迅速展開，而臺灣面對的不僅是區域經濟整合的發展，尚包括中國大陸對我國發展空間影響之際，為求企業永續經營，該公司無不涉及尋求突破、思考因應對策，迎接挑戰。陳總經理深信立足臺

灣、放眼全球、謀定而後動必能化挑戰為機會再為天使農業締造新契機。(出自於天使花園 Angel Garden Facebook 粉專 2018/11/20)

二、實體環境介紹

2016 年開始，竹田の文心蘭驛站成立籌備「天使花園 Angel Garden」休閒農場，營造英式花園的白色氛圍，透過體驗的方式，分享熱帶蘭花帶給消費者生活的喜悅。



圖 3 天使花園園區圖

(資料來源：天使花園休閒農場官網)



圖 4、5 天使花園入口

(資料來源：天使花園休閒農場官方粉絲團)

純白的建築、簡單的風格給人帶來輕鬆氣息，使花卉被襯托出來，更專於觀賞花卉，在剛進門時鯉魚戲水雖然讓人停留但卻不阻礙對於花卉的觀賞。



圖 6 天使花園戶外空間

(資料來源：天使花園休閒農場官方粉絲團)

台灣第一間以蘭花為主的休閒農場，透過蘭花解說教室，前來的遊客能夠更了解蘭花分類及相關的產業發展，藉此同時也培養關愛土地的情感還有結合生活美學的花藝教育。

天使花園農場以生產熱帶花卉為主，蘭花種類有文心蘭、萬代蘭、千代蘭、腎藥蘭、以及石斛蘭，花色繁多；綠材植物有松蘿（空氣鳳梨），不定期會推出其他家用小盆栽。花園內每日提供設計花束，也歡迎依照需求來電洽詢新鮮切花以及活動花藝佈置。



圖 7 天使花園溫室

(資料來源：天使花園休閒農場官方粉絲團)

教堂旁邊，有著清澈的生態池與青綠的小草坪，天使花園採用生態共榮的方式，養魚與貓，以最天然的方法，保持環境的乾淨清潔。



圖 8 天使花園戶外生態池

(資料來源：本專題拍攝)



圖 9 天使花園戶外草坪

(資料來源：本專題拍攝)

三、經營理念

天使花園秉持如天使般的信念，藉由新一代農業科技的整合運用，期許將台灣這塊土地孕育的美妙農產，幸福的傳遞予所有顧客。

四、產品與服務項目

(一)、產品

天使花園產品包括各式熱帶蘭花販售 (EX: 蘭花彩繪手提袋、蘭花紅包袋、蘭花彩繪春聯...等)、蘭花面膜、潔膚露、金銀花茶、真空果乾、檸檬果乾、各式產品等，另外也有戶外婚禮、婚禮佈置、鮮切花訂購、會議活動籌備、餐飲服務等。



圖 10、11 販售商品

(資料來源：本專題拍攝)



圖 12 曼谷美人腎藥蘭

(資料來源：本專題拍攝)

(二)、服務項目

1. 蘭園導覽

天使花園休閒農場是台灣第一間以蘭花為主的休閒農場，透過蘭花解說教室，前來的遊客能夠更了解蘭花分類及相關的產業發展，藉此同時也培養關愛土地的情感還有結合生活美學的花藝教育。



圖 13 蘭花導覽

(資料來源：天使花園休閒農場官網)

2. 蘭花販售

本花園農場以生產熱帶花卉為主，蘭花種類有文心蘭、萬代蘭、千代蘭、腎藥蘭、以及石斛蘭，花色繁多；綠材植物有松蘿（空氣鳳梨），不定期會推出其他家用小盆栽。花園內每日提供設計花束，也歡迎依照需求來電洽詢新鮮切花以及活動花藝佈置。



圖 14 蘭花販售

(資料來源：天使花園休閒農場官網)

3. 花藝佈置

花園與專業花藝設計師合作，提供活動所需的花藝設計與佈置，如：尾牙、春酒、婚禮、派對。



圖 15 花藝佈置

(資料來源：天使花園休閒農場官網)

4. 特色餐飲

無國界料理，均使用來自在地小農的安心食材，如：無毒檸檬、老鷹紅豆、搖滾雞、有機蔬菜等。



圖 16 特色餐飲

(資料來源：天使花園休閒農場官網)

5. 婚禮籌辦

人生中最美好的終生大事-婚禮，在充滿異國情調的園區來場夢幻婚禮，讓每對新人及親友都能感受天使花園的迷人之處。(園區內有中式以及西式婚禮方案)



圖 17 婚禮籌辦場地

(資料來源：天使花園休閒農場官網)

6. 主題派對

園區提供各式派對，例如：同學會、生日派對、家庭聚會等聚會事前預約都能為您服務。



圖 18 主題派對示意圖

(資料來源：天使花園休閒農場官網)

7. 會議舉辦

天使學院有容納 20~80 人的會議空間，並可協助茶點準備。



圖 19 會議舉辦

(資料來源：天使花園休閒農場官網)

8. DIY 體驗

天使花園提供 DIY 服務課程，讓大小朋友可以製作屬於自己的花束



圖 20 蘭花 DIY 體驗

(資料來源：農業易遊網)

9. 伴手禮

蘭花精粹嫩白面膜：成分：純水、玻尿酸、文心蘭萃取、洋甘菊萃取、透明質酸鈉交聯聚合物、珍珠萃取、海藻糖、尿囊素、維他命C磷酸鈉鹽（價格：三盒1000元）。

天使花園另有種植在地無毒檸檬，因此另有販售無毒檸檬得相關產品。如：檸檬原片、檸檬醋。其他在地或小農的特產品，如：豆油伯醬油。

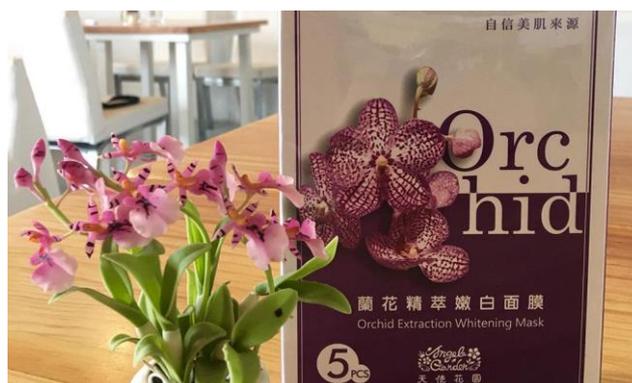


圖 21 伴手禮示意圖

（資料來源：天使花園休閒農場官網）

第二節、天使花園商業模式分析

本節將分析天使花園休閒農場的商業模式，本專題親自與天使花園老闆面談，將其訪談內容記錄成逐字稿，並從逐字稿內容的個別問題分析九大構面，最後總和本節內容做為第四章進行結論與改善建議之依據。

Q1：過去曾經與屏東大學應化系合作，有無打算聘用專人，用來協調與廠商的各項合作。如果有請敘述，如果沒有那目前合作夥伴為何？

陳：分兩個領域，我們曾經有這樣做過，但是事實上我們再販售的過程裡面發現以我們目前的營業的管道其實跟這個主要的消費者不會 match，反而比如說把我們的東西拿到醫美去賣反而更方便，我先講這個群眾會不一樣；然後第二個，在合作的部分都有過不同的廠商，我們目前有一個廠商在接洽中，因為老實講這個東西可以打響我們的品牌，但天使花園的經營絕對不會是化妝品的代言人，因為這樣的保養品需要去 PUSH 的話需要非

常高度的廣告投入，廣告投入不是揭露出來而已，包含從代言人到上面到過程的測試，或者是現在最流的找個網紅去幫你代言，那個都是整套保養品的走法，那在判斷起來我們比較不適合，反而我們去搭一個他的保養品目前很夯的，我提供我的原物料然後在他們的保養品裡面來提供一個產品是由我們 Cooperate 來做這樣的主軸的規劃，如果有的話是從這個角度來走，那目前有個關鍵合作伙伴是我們算是保養品的研發商。

陳：我們天使花園的出發點是純粹希望把蘭花做一個後續的價值延伸，然後其實中間是搭上本身早前在台大、屏東大學這邊的效益，其實花卉的運用國際上有很多不同的，我現在其實也在跟大葉大學在做，有幾款蘭花有香味然後幫他們去安全農藥檢驗沒有問題之後把香氣拿來做茶的蘭花茶，全世界目前應該非常的少。

本專題整理，天使花園目前並無聘用專人的打算，而是採取合作的方式，由天使花園提供原料，再藉由研發商自身專業製作出特色商品，運用其通路創造更大效益，此外也與學校合作，期望由產學合作帶來更多利益。

表 3-1 問題一

關鍵合作夥伴	關鍵活動	價值主張	顧客關係	目標客層
1. 與大葉大學共同合作研發具有香味的蘭花茶	關鍵資源	1. 與大葉大學共同合作研發具有香味的蘭花茶	通路	
2. 提供原物料給保養品研發商做一個產品項目的規劃				
成本結構			收益流	

Q2：參加活動對於天使花園有正面幫助，參加活動能否增加天使花園知名度嗎？

陳：這個絕對是，我們這一個 BP 要能夠商業運轉的話我應該要去做到哪幾個商業活動，應

該是說我要把這個 RUN 起來的話，找網紅的曝光才是這個 BP 的關鍵活動，因為不要說天使花園透過活動來曝光增加知名度，所有的線上品牌唯有不斷的活動才能增加你跟顧客群中的連鎖度，我們現在的整個天使花園你上去 Surf，我現在主軸叫做戶外活動婚禮，透過戶外婚禮把我們的花卉商業價值做最大的擴散，跟口碑效應的連鎖影響。

陳：其實像剛剛跟你提到的熱博，燈會不會每年有，但熱博是屏東縣的代名詞，然後每一次的熱帶博覽會我們得到很欣慰的是大家都說我們在熱博裡面是最有看頭的，所以反而縣政府每年期待我們會有什麼樣的表現，這也是我們在做曝光的過程，對我們來講，我每次在做規劃設計的時候，我都會想到我園區的衍生，因為有些硬體軟體可以去做活動前的串聯到活動後硬體的再利用，這把它變成年度的一個重點來去做規劃。

陳：我今年有在思考，我們內部把產品弄好，透過學生，或透過你們學校的 D 卡或者是類似 PPT 那樣子的概念讓學生去 Surf，先撇除我的第一角色，我們怎樣讓你的系學會得知這樣子活動？這些都是現代的行銷挑戰，何況以前我們在做行銷預算的時候大概就是紙媒或電媒，紙媒就是報章雜誌這幾種、電媒就是廣播電視，你去發了大概都有效益，現在都沒辦法，因為你現在很難精準的判定，所以現在學生族群大概就只有 DCard 跟 PTT，然後就是說 D 卡裡面是不是適合放種東西，這又是另一層效益。

本專題整理，天使花園對外透過參加熱博與其他得大型公開活動來增加天使花園的知名度，對內則以提供戶外婚禮服務來將花卉的商業價值極大化，除此之外也積極地在做網路行銷的開發，例如找網紅合作與在 PTT、FB 等論壇增加曝光度等等。

表 3-2 問題二

關鍵合作夥伴	關鍵活動 1. 參加各大主要活動 (EX: 國際蘭展、熱帶博覽會、屏東燈會) 2. 戶外婚禮舉辦	價值主張	顧客關係 1. 不斷透過參與活動來增加顧客的聯繫 (EX: 國際蘭展、熱帶博覽會、屏東燈會)。	目標客層
	關鍵資源 1. 硬體的利用		通路 1. FB、Dcard、PTT	
成本結構 1. 硬體再利用降低成本。		收益流		

Q3：一間企業發展尤其需要消費者對產品的認同，在此基礎上，也須重視企業社會責任，是否有參與公益方面的活動，對於天使花園有什麼幫助？

陳：我們就長期贊助華山基金會，華山基金會裡面老人養護這一塊，老人養護這一塊其實是跟經營比較沒有關係的，純粹是我們地方的社會責任，但另外公益的社會責任是，像我父親跟我分別扮演不同協會理事長的角色，其實那種投入也是一種社會公益，我父親目前在台北 SOGO 再辦新一個檔期的母親節花卉，然後那些花卉也都是我們捐的，讓花卉的主流價值能看到天使花園這些熱帶蘭花的美好這些就是我們持續在做的。

本專題整理，在企業創立前便一直持續進行公益活動，此外也會無償提供剩餘花卉給弱勢團體，節慶期間也會讓每個來店消費之客人免費帶走一束花，讓顧客能看到天使花園這些熱帶蘭花的美好。

表 3-3 問題三

關鍵合作夥伴	關鍵活動 1. 長期贊助華山基金會。	價值主張	顧客關係 1. 提供免費花卉 拉近顧客與天使 花園距離。	目標客層
	關鍵資源		通路	
成本結構			收益流	

Q4：請問天使花園在 2019 年後經營走向（短、中、長期）。

陳：天使花園的短中長期不會只是 2019 年之後，我一開始開他開設天使花園的時候就有在做短中長期的走向，那三年半對我來講是一個很重要的門檻，以後你們出社會就會了解，那個企管裡面很喜歡叫人創業但創業容非常不容易，只有一成的人能存活下來，坦白講那個 10% 叫做天時地利人和，所以 10% 就你們看到留下來了，而其他 90% 很可能就是你們，學習的邏輯在於避免再犯別人的錯誤，成功的經驗大家都有，但成功經驗你要變成他有時候是天時地利人和，你不見得擁有它的資源，反而那 90% 比較接近我們，那 90% 人的錯誤犯在哪裡，而我們避免去犯，那你就更容易達成那 10%。

陳：所以天使花園在開設的時候，其實我們在業界有個簡單的講法，開店第一個門檻叫做一個月、第二個三個月、半年、一年、三年，這幾個會有一定的門檻，第一個月叫產品設計，強不強，稱不稱的過，有些人一開張前三天很多人因為是親朋好友來捧場後面就沒有人了，那表示他的產品設計就有問題，所以第一個月就有很大的困難；那三個月叫做現金流，你在做你整個籌備裡面準備多少的現金、預備金，給你去做三個的活動，所以說三個月會是在看這一塊；那半年呢，半年是你第一期人員的異動、穩定率，你的人員訓練不夠，大概三個月之後搞不好人員就全部離開了，再大的理想都沒有辦法實現，這是

最初步的一個月、三個月、半年；最後的一年、三年就是你的產品是否符合社會的需求，然後你的轉變速度夠不夠快，到三年之後你企業的營運模式跟區域、整個消費者的關聯比較定位了，你是認真的經營者會比較抓到未來的產品線，跟消費者的傾向著重在哪個地方，然後這裡面再搭配著不斷的活動，而我們天使花園近來是把我的花卉價值透過不同的活動讓她一次又一次的價值延伸，這個是長期一定在做的，那短期的目標，經營就是一個狀態，經營很難說我現在賺錢了後面一定賺錢，所以每一次的短期目標都是讓我的員工有新的想法；天使花園他的中期一定是以活動為主體的休閒農場模式，但活動裡面會包含很多種，第一個隨著節慶的不同他會有因應節慶的不同，例如母親節、畢業季，一到十二個月她有不同的節慶，另外一個，Image的主軸一開始我是打著一級到六級的過程，所以打著天使花園是熱帶花卉的故鄉，序曲就是天使花園是南部戶外婚禮的最佳代言人、最佳場所，第一階段完到第二階段的延伸，那一到六級的部分；我更長期的部分我公司有部門再做農業科技、AI的布局，也包含我們對花卉專利的布局。

本專題整理，天使花園短期是把花卉價值透過不同的活動一次又一次的價值延伸，而中期目標則是以活動為主體的休閒農場模式，裡面會包含各種不同的節慶活動，例如母親節活動、畢業季、各大花卉等等，天使花園主打的是熱帶花卉的故鄉，是南部戶外婚禮的代言人、最佳場所，所以中期目標以提供場地與服務來為顧客提供，長期目標以農業科技AI應用為主體，運用OS (Operating System) 來當天使花園的基礎，讓中低端消費者也可以參與天使花園各項活動。

表 3-4 問題四

關鍵合作夥伴	關鍵活動	價值主張 1. 花卉與花卉的價值延伸。 2. 活動為主體的休閒農場。 3. 農業影像、AI 應用。	顧客關係	目標客層
	關鍵資源 1. 花卉 2. 休閒農場 3. 農業影像		通路 1. 利用 OS 讓消費者與企業做價值對談。	
成本結構 1. 農業影像、AI 應用的研發。		收益流		

Q5：請問如何維繫舊顧客及新顧客之關係？

陳：我想是這樣的，舊顧客我會把它吸收到臉書粉絲頁去，所以我就透過粉絲頁資訊的流動，這變成我跟舊顧客的關係，舊顧客還有另外一種就是更熟的會加 LINE，所以我會再 LINE 裡面做活動，然後這我有個人觀點，其實現在通路很多種，LINE@ 也可以用，但現在經營我都 FOCUS 在臉書，因為坦白講經營這些通路都是需要成本和時間的，那我們目前的策略、人力的編制需要把一件事情做好，因為有時候什麼都要什麼都沒辦法去做好，所以我們蠻 FOCUS 在臉書在部分。

陳：然後新顧客的開發，從開店到現在都是採用口碑行銷的方式，因為口碑行銷的方式是從古至今做有效的方式，尤其現在行銷很多重的時候，反而口碑行銷最有效的，所以在每一次顧客來消費的時候，都把它當成下一次口碑行銷的依據，會以這個為核心去做開發。

陳：我坦白講年輕不是我主要客群，因為我的定位就不是年輕族群，由客單價來講，我不是 FOCUS 在 300 元以下的消費群，因為這一群不是我的主要客群，因為第一個我想呈現出

來的東西 300 塊以下很難去滿足，但我想呈現到這樣子的質感，所以這一群不是我的主要客群，300 塊以下的族群很容易跟年輕族群碰到的，年輕族群要做高消費的時候比較常在跟家人在一起，反而我在做我臉書的廣告投放，我的目標客群會放在 40 到 60 歲，而且我只經營女性，因為我發現這一群的口碑效應是最大的，所以她們彼此 CALL 客的能力是最大的，她們不只是愛分享，40 歲這一群是有錢又有閒的，所以她去 CALL 很容易覺得不錯，下一個就說趕快揪，很可能下禮拜就成形了，但其他客群可能是等空閒或者是等什麼，所以我知道經營這一群是最好的。

陳：年輕顧客他有一個特色，年輕顧客來嘗鮮就拍拍照，年輕顧客吃不太出來，吃不出來是因為相對經驗值低，感受比較低，但 40 到 60 歲客群因為吃的經驗豐富，他認為妳夠好，假如我的產品有問題他會很直接的向你回饋意見，然後我在經營上很喜歡這種回饋，把這種回饋轉回內部的管理，因為讓我們的內部員工知道這是我們討論的方向。

本專題整理，天使花園在舊顧客方面，主要以 FB、LINE 為主，不定期在粉專發活動公告，新顧客則是以舊顧客之口碑行銷為主，在成本考量下，鎖定的主要客群為 40~60 歲之女性，因這族群擁有愛分享特質，同時也有錢又有閒，而且也願意給予商家意見回饋，將這些作為公司加強的方向。

表 3-5 問題五

關鍵合作夥伴	關鍵活動 1. 員工的訓練、天使花園的目標與每一次顧客消費的建議，都作為口碑行銷的依據。	價值主張	顧客關係 1. FB 官方粉絲頁發布最新訊息，與顧客作互動 2. LINE 3. 舊顧客回饋意見使新顧客獲得更好的消費	目標客層
	關鍵資源		通路 1. 臉書粉絲頁 2. LINE 3. 口碑行銷 4. 媒體	
成本結構 1. 臉書跟 LINE 經營成本 2. 策略與人力資源之編制		收益流		

Q6：就我們所知，天使花園是第一間以蘭花為主題的休閒農場，那麼與其他農場的差異在哪？何種產品是天使花園的主要銷售商品？鎖定目標客層在哪個層次呢？

陳：第一個我們先講面積，我們很幸運的就是在剛好我要申請的那兩年，農委會把休閒農場的法規放寬到 0.5 公頃以上就可以申請休閒農場，他在去年又修法把它收回到 1 公頃以上，所以我一直在開玩笑的說，我幾乎是台灣合法的休閒農場裡面面積最小的，那這件事情所以我們就 Focus 在說我在經營型態上我就是要小而美，因為我在休閒農場領域我大概已經十幾年，就是不是自己經營而已，以前我當顧問或是協助的腳色，我發現休

閒農場你要讓人家 Maintain 好的話，你必需要有很大的維護成本，你面積越大，你維護成本就越嚇人，但是很不幸的是，消費者在消費的當下，他不太會把維護成本算成他的支出成本裡面，所以我一開始我就希望我這部分越小越好。

陳：那第二個回答你的主要銷售商品，主要銷收產品絕對是跟花卉相關，反而餐飲某個角度來說是附屬的，因為我一開始本來就設定，比如說天使花園在做設計的過程，餐飲的這個區塊其實一開始本來就是大家來這邊賞花之餘，人一定會有餐飲需求，那你怎麼樣賞花之餘又來滿足餐飲需求，但是說真的，現在的餐飲需求他也不會接受太隨便，所以慢慢的，我們的餐飲需求也會變成我們的特色，那餐飲需求我設了幾個結構，第一個，我用地食材，尤其是一些特色食材，那第二個，我既然是跟花卉相關，我盡量把我的花融入近來，所以我現在的餐飲特色裡面會有食用花的裝飾，然後會有我們在地的巧克力，我們現在有產銷班專門在生產可可，那我怎麼樣用自己手工餅乾把可可做出來，這是第二個，然後第三個，檸檬，竹田目前已經變成一個產銷的無毒檸檬代言，所以我們把這幾個品項融入到我們餐飲，講白了人在吃的過程我也可以去做解說，透過這樣子的吃跟解說讓消費者來了解這個是我們獨一無二的一個產品，這個就是我們的銷售商品的设计，所以我的商品我也會賣檸檬鮮果、賣我的鮮花，如果消費者來的時候說「诶最近有沒有在賣檸檬」，他這樣問，這個就是我們在銷售商品。

陳：那目標客群就是剛才講的 40 到 60。我會去跟比如說跟可可的生產者對談，對談說你們想要往哪個方向，我來幫你做規劃，這樣子比較能夠激發出更多的合作。我前年世界可可的比賽的主席來我們這邊，那我就幫他牽線，讓高餐去做台灣區的比賽代理，然後把屏東產業給帶起來這樣子，今天有點心師傅在，我現在就有聘了一個薪資合格的師傅，他剛好星期一休假，所以他每個禮拜一就來我們這邊做，然後合作模式其實很好玩，因為他當初要來是因為他在那邊都做一樣的，那我這邊會給他挑戰，會跟他講說，我想做什麼，你來做看看，做到我覺得可以，那就是我給他薪水，給他材料，然後就做出一個他沒有做過的東西。

本專題整理，天使花園是台灣合法的休閒農場裡面面積最小的，所以就經營型態上小而

美，休閒農場要讓消費者覺得維持好的話，必需要有很大的維護成本，面積越大，維護成本就越高，但是很不幸的是，消費者在消費的當下，不太會把維護成本算在支出成本裡面，所以一開始天使花園面積越小越好；第二個主要銷售商品，主要銷售產品絕對是跟花卉相關，反而餐飲是附屬的，因為天使花園一開始本來就設定餐飲的這個區塊，其實一開始就是顧客來這邊賞花之餘，人一定會有餐飲需求，那怎麼樣賞花之餘又來滿足餐飲需求，說真的，現在的消費者餐飲需求也不會接受太隨便，所以慢慢的，天使花園的餐飲需求也會變成特色。

那餐飲需求天使花園設了幾個結構，第一個，使用在地食材，尤其是一些特色食材，那第二個，我既然是跟花卉相關，我盡量把我的花融入進來，所以天使花園現在的餐飲特色裡面會有食用花的裝飾、在地的巧克力、可可的手工餅乾，最後是檸檬，竹田目前已經變成一個產銷的無毒檸檬代言，天使花園也把檸檬融入到天使花園的餐飲。

顧客在品嚐的過程也可以去做解說，透過這樣子的吃跟解說讓消費者來了解這個是我們獨一無二的一個產品，這個就是天使花園的銷售商品的設計，另外天使花園有點心師傅，有聘了一個心之和的師傅，那我們這邊會給他挑戰，然後就做出一個他沒有做過的東西，做一個餐飲方面的創新。

表 3-6 問題六

關鍵合作夥伴 1. 產銷班 2. 屏科大育成中心 3. 小農合作 4. 與點心師傅合作	關鍵活動	價值主張 1. 休閒農場小而美 2. 花卉相關產品 3. 餐飲	顧客關係 1. 親自與顧客介紹餐飲資訊	目標客層 1. 40-60 歲 2. 女性顧客 3. 有錢又有閒的消費者
	關鍵資源 1. 花卉 2. 在地新鮮食材 3. 可可		通路	
成本結構 1. 休閒農場維護成本 2. 點心師傅的薪資 3. 新產品研發成本（餐飲）		收益流 1. 花卉販售 2. 餐飲販售 3. 無毒檸檬 4. 戶外婚禮		

Q7：可以看到天使花園的官網也有其他周邊景點的介紹，會與其他產業做合作交流嗎？

陳：目前兩段是分開的，坦白說目前做其他的產業交流大概比較在乎剛剛講的，是產品的販售，跟我把在地的一些農業的產品容納進來，我們做的交流是在這一塊，那做區域交流，我必須要講，我要人家也不見得可以，比如說我有國外的客人，我可能要全程英文導覽，但是你叫他在另外一邊的時候，會接不起來，那這一塊我們目前有在規劃做合作，但是認識到合作，那是不一樣的，客人跟我講，我會介紹去哪邊住，你要玩可以去哪邊玩，這個介紹都沒問題，但是合作要談的話，第一個要門當戶對，這件事情才會長久，第二個要再合作當下，本身產品結構跟價格設計幾本上有沒有合作的空間，我所謂沒有合作空間是說，我這杯水成本是 50 塊，然後他算完他的人事成本跟店租成本他覺得只要賣 70 塊就可以了，但是如果我今天要跟他合作，他中間已經沒有多餘的利潤結

構了，所以很多訂價哲學會看你的目標市場跟你的經營方向，跟你的訂價哲學是不一樣的，那我們附近大部分店家他們都還不到這樣的概念去做這樣的規劃。

本專題整理，產業交流主要在產品的販售跟在地的農業產品做容納，而交流一塊並沒有那麼簡單，想要做他人不同意或是外國遊客來做英文導覽，合作夥伴未必能一樣全程英文導覽，所以做合作交流要的是門當戶對，再來，假設商店本身就沒有合作空間，那也不能做合作，例如，這杯水成本是 50 塊，然後他本身人事成本跟店租成本覺得只要賣 70 塊就可以了，但是如果今天要與他合作，中間已經沒有多餘的利潤結構了，所以合作還是需要看雙方的訂價策略與經營方向，而目前天使花園有與東港基金會做一個聯盟，會不定期的在天使花園這邊開會。

表 3-7 問題七

關鍵合作夥伴	關鍵活動	價值主張	顧客關係	目標客層
1. 組織東港基金會與各家商販做交流				
2. 門當戶對	關鍵資源 1. 農產品		通路	
成本結構		收益流		

Q8：國內的花卉市場淡旺季較明顯，在淡季時如何繼續推銷產品？

陳：我的花 9 成都是外銷，國內市場一直以來都不是我的主要市場。當初會開天使花園也是因為我的面積很大，我每個禮拜光打下來的花佈置這邊就夠了，這些都是我外銷打下來的我們叫格外品，格外品的定義不見得叫瑕疵品，好比如說，我在這個市場，他要的是 80 公分以上，剛好這株花他剛好就 70 公分，他就沒有辦法去符合那個市場的需求，但是這有一點是說，比如說我每一箱就是要 100 株，不到 100 枝我就沒有辦法成箱，所以說 90 株以下的，他就沒有辦法符合到正常市場交易，這些以往的模式就是用很簡單的

方式處理，但是當我面積到一定的時候，這樣子的數量其實都會很嚇人，所以我就是讓天使花園，第一個我就拿來佈置，因為我就發現他說連飯店都不敢像我這樣佈置，他要我這樣子的佈置他成本會非常的高，這是一個，那第二個，我也透過這個方式來推廣，所以不管是在產官學，他們都會認定天使花園是一個很好的花卉的推廣基地跟欣賞基地，這個就是一個一米局，在這個地方永續的，我那時候在設計這個產品的時候，我就覺得這一個差異化，人家即使看到這個點他也很難去模仿。

陳：我現在在日本、美國、澳洲，還有一些到法國，我每個禮拜大概固定一千株的腎藥蘭，就牆壁上那個，固定一千株的腎藥蘭到法國。

陳：台灣的統計調查，我們平均每一個國人花在花卉的預算，我跟你講一個數據，台灣國人平均每年在花卉消費的消費額大概只有 200，然後日本將近 3000 塊，然後你再乘以後面的人口數字，你就知道那個市場差異多大，所以我跟你講，做企業，不是做慈善，做慈善是另外一回事，你要做 NGO 就做 NGO，做企業選對市場很重要，有時候不是策略的問題，是你市場挑錯了，策略再好也不會成功，因為你如果市場挑錯了，很容易事倍功半，所以其實這個部份我可以回你，這一題比較像是回到我們一級產業的問題，通路其實是這樣子，在做農產品這一塊，就會說你就是不懂的行銷不懂得賣，但是其實我們做到現在，我們始終相信，不管在做任何事情先把品質做好，把品質做好，你品質做好了，外國會自然來找，像我們很多國外的 buyer 來，他找到我們的外貿協會，外貿協會把它 pass 給我，就是我讓人家在 surf 要去買花的時候，他從網路上第一選擇就會找到天使花園，你看似沒關係，其實背後有很多的研究關係，然後我粉絲頁也用了一些我們所謂叫名人效應，比如說像 AIT 處長來啊、誰來啊，我們就會用這樣子的關係，比如說 5 月 7、8 號的時候，我們的辣台妹有去內湖市場要大家去買花，我就會把這則的文轉到我的粉絲頁來，要大家趕快去買花，可是我沒有要大家趕快來我這邊買花，我只是說這個季節大家趕快去買花，啊我底下我會有一個連結叫天使花園，這個就是一個品牌跟品牌之間議題的操作。

陳：我外銷基本上沒有在做品牌，在某些產業上不需要做品牌，我覺得先把品質顧好，當人

家想要買這個產品的時候她第一個想到的是你，我先做到這一點，我把我的品牌定位在這裡，其實我早些年曾經到大陸跟日本去打品牌，但是在打品牌的過程中我就發現說，第一個我的公司的規模，我其實是沒有辦法好好去處理這些事情，另外一個我講到一個關鍵，如果你沒有辦法做到 *N User* 的 *service* 的話，你不要隨便談品牌，比如說我的花是賣到全日本 120 個拍賣市場，南到九州、北到北海道，因為今天如果一個北海道的花點買到我的花，跟我講說有什麼問題的話，我事實上是愛莫能助的，所以我體驗到這一點的時候，我把我的品牌策略退回來，我去找一個當地我信任的 *agent*，來跟這個 *agent* 合作，只要這個 *agent* 可以能夠把我的花價賣好，我求這一點就好，因為品質是我的事，價格是他的事，他賣不好我換一個 *agent* 就好，比如說美國市場、日本市場、大陸市場、澳洲市場跟法國市場，每一個區塊我就找一個認真經營的 *agent*，我去挑這個代理商就好了，把它變成我的關鍵合作夥伴，我用這個方式來做我的後續經營，那反而你會發現你不用自己養那麼多人，會有更多的人來幫你把這件事情做好。

本專題整理，天使花園的花九成都是外銷，外銷部分只要顧好產品的品質並在當地找一個信用良好的代理商合作經營，國內市場的部分因為台灣人對於花卉的消費需求太低，天使花園的作法是將無法達到外銷品質的格外品拿來佈置天使花園內部建立與其他觀光農場的差異化，以打造一個花卉的推廣及欣賞基地的方式來推廣天使花園，再以名人效應操作品牌與品牌之間的議題來吸引消費者。

表 3-8 問題八

關鍵合作夥伴 1. 各國代理商 (EX 美國、日本、大陸、澳洲)	關鍵活動 1. 利用格外品花卉佈置場地 2. 利用名人效應擴展知名度	價值主張 1. 農場差異化設計 (使用格外品來佈置天使花園) 2. 花卉與餐飲品質為第一要求	顧客關係	目標客層 1. 想要高品質的顧客
	關鍵資源 1. 格外品花卉		通路 1. 透過花卉佈置在產官學留下好印象，更容易推廣出去 2. 尋找當地信任的 agent 比自己盲目尋找好	
成本結構 1. 在天使花園裡花卉的佈置 2. 與各國代理商合作降低自營風險		收益流		

Q9：暖冬影響蘭花價格且以現在的技術即使可以調節開花期，但多少還是會受到天氣的影響，請問這樣的損失要如何因應？

陳：我當初會做三級，就是我自己多了一個通路來做這樣的調節，外面看到的那麼多桶花，都是暖冬效應所造成的品質瑕疵，那些都是出不去的，我就母親節的時候都送花，這個外面餐廳做不到的我做的到，那你說怎麼去減少損失，做農業本來就看天吃飯，所以做農業某個程度而言，我們要做到的是，當大家都遇到同樣的問題的時候，那就不是問題，什麼叫做問題，問題就是人家沒有你有，那就是問題，如果大家都遇到同樣的問

題，對我來講就不是問題，那就變成看誰撐的久，那看誰撐的久是你要有對策出來才會撐的久，如果你沒有對策你很快就下去了，所以這裡面就會有一些規模的事件，比如說，同樣的我為什麼要去養那些 Agent，我的 Agent 我會相對的有南北半球的操作，像澳洲的市場需求跟北半球的市場需求就不一樣，那這個就是我透過通路的選項去讓我的聚花能力更靈活，那你講的某一塊損失是在田裡間就損失了，那個不是通路的部分了，那個是田間就會損失的，那在田間的損失就只能透過不斷的自動化設備更新，來讓你那個損失危害的程度降低，不管是時間的降低或是你的末端商品的降低，這都是我們農業科技上不斷運用的部分。

本專題整理，利用南北半球的氣候差異與市場需求差異使得天使花園的聚花能力更加靈活，來降低氣候所造成的市場空窗期，而生產階段當中的損失則透過自動化設備的不斷更新來將損害降到最低。

表 3-9 問題九

關鍵合作夥伴	關鍵活動	價值主張	顧客關係	目標客層
	關鍵資源		通路 1. 利用南北半球操作使聚花能力更靈活	
成本結構 1. 運用農業科技降低花卉損失（自動化設備更新）		收益流		

Q10：天使花園的周邊商品是否有帶來正面效益，有沒有想過開發更多種不同的周邊小物？是否有想過把花入食物，帶來不同周邊效益？

陳：你說花入食物，花入食物絕對是第一個符合我們的主題，那第二個讓我的產品有差異化的重大關鍵，那他們來講這些小物目前都還沒有辦法變成顯著的收益來源，為什麼這個

周邊商品會放在這個位置，我就希望說在節慶的人流的過程裡面可以帶來二次的消費效應，但是很明顯的這一塊並沒有太大的效益。

陳：我去台北那邊擺攤，那個區塊的消費者，買這種東西的消費力跟南部就完全不一樣，一下子就賣光了，而且花卉價值比較高，所以這個還是回到我講的群眾，我們有時候在設計這些商品，某種層度都在於滿足消費者來這邊，好像很豐富這件事情，這種層度不見得他會買，但就會覺得這裡好像很多東西，這個是在一個心理層面上的層次問題，那當然這些都是成本，開發都是需要成本的，以我個人的經營主軸來講，我盡量把這些東西放在我的核心主軸裡面，不要太分散。

陳：不排除開發更多的周邊商品，但是我一定在很核心，就是比如說，回到一開始的產品開發，以前是我想什麼你就幫我做什麼，我想要這件事情背後都是 50 萬起跳，就『想要』這兩個字，一個產品都 20 萬起跳，他一定要有一個一定的數量，他才會有個產品線出來，那我現在反倒回來是，他在做的過程裡面融入我的東西，變成他在銷售的過程裡面有一樣商品是我的，然後我只是把它的產品拿來我這邊擺，那就不太一樣，或是說我只要去幫他拿部分的商品拿來我這邊銷售，這些都只是想法，但還是回到產銷人發財，經營上最重要的還是財務結構，你太多的想法你的現金沒有辦法支持你，你是沒有辦法做那麼多的想法，你還是要去看你的淡旺季、你的現金流、你的人力去調配，因為我們以往的 POS 系統就是大節慶過後，消費意願一定會降低，所以我們就會把我們人力降到最低。

本專題整理，花入食物絕對是符合天使花園的主題，而周邊商品的小物目前都還沒辦法有顯著的收益來源，把商品擺設在架台上，是希望透過節慶的人流帶給商品的二次消費效應，而周邊產品的研發需要大量的資金成本，這方面需要慢慢研究，所以目前則以核心產品為主軸來做天使花園的價值主張。

天使花園目前把自家商品融入他人商品做共同行銷，或是他人商品在花園內做擺設的互相合作，但是最主要的還是看淡旺季與人力如何做分配，沒有一個好的財務結構，那麼再多的合作也都不付存在。

表 3-10 問題十

關鍵合作夥伴	關鍵活動	價值主張 1. 花入食物 2. 除了周邊商品（面膜或香皂），更在乎花卉新品種開發和應用	顧客關係	目標客層
	關鍵資源		通路 1. 節慶的人流帶給商品之二次消費效應 2. 融入他人的商品，共同行銷	
成本結構 1. 產品開發 2. 淡旺季、現金流與人力搭配		收益流 1. 周邊商品之販售（小額）		

第肆章、結論與建議

本章根據第三章研究對象的個案研究，分析天使花園商業模式發展，提出結論與建議。

第一節、研究結論

表 4-1 天使花園商業模式

商業模式要素	天使花園休閒農場的商業模式
目標客層	<ol style="list-style-type: none"> 1. 40-60 歲 2. 女性顧客 3. 有錢又有閒的消費者 4. 想要高品質的顧客
價值主張	花卉與其的價值延伸 短期：花卉與其價值延伸 中期：以活動為主體的休閒農場模式 長期：農業科技、AI 布局
通路	<ol style="list-style-type: none"> 1. 媒體：FB、Dcard、PTT、LINE、報章雜誌 2. 在各大醫美廠商販售保養品 3. 利用 OS 讓消費者與企業做價值對談 4. 口碑行銷 5. 國外市場：尋找當地信任的代理商、南北半球操作使聚花能力更靈活 6. 節慶的人流帶給商品之二次消費效應 7. 融入他人的商品，共同行銷
顧客關係	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提供免費花卉拉近顧客與天使花園距離。 2. FB 官方粉絲頁發布最新訊息，與顧客作互動 3. 舊顧客回饋意見使新顧客獲得更好的消費 4. 親自與顧客介紹餐飲資訊

收益流	<ol style="list-style-type: none"> 1. 餐飲販售 2. 無毒檸檬 3. 戶外婚禮
關鍵資源	<ol style="list-style-type: none"> 1. 硬體的利用 2. 花卉（優良品與格外品） 3. 休閒農場 4. 農業影像 5. 在地新鮮食材（可可、農產品）
關鍵活動	<ol style="list-style-type: none"> 1. 參加各大主要活動（EX:國際蘭展、熱帶博覽會、屏東燈會） 2. 戶外婚禮舉辦 3. 員工的訓練、天使花園的目標與每一次顧客消費的建議，都作為口碑行銷的依據。 4. 利用格外品花卉佈置場地，在產官學留下好印象，更容易推廣出去 5. 利用名人效應擴展知名度 6. 長期贊助華山基金會
關鍵合作夥伴	<ol style="list-style-type: none"> 1. 與大葉大學共同合作研發具有香味的蘭花茶。 2. 提供原物料給保養品研發商做一個產品項目的規劃。 3. 產銷班 4. 屏科大育成中心 5. 小農合作 6. 與心之和點心師傅合作 7. 組織東港基金會與各家商販做交流 8. 各國代理商（EX 美國、日本、大陸、澳洲）
成本結構	<ol style="list-style-type: none"> 1. 新產品開發與研發成本（餐飲、農業影像、AI 應用） 2. 硬體再利用降低成本（農業科技利用）

	3. 臉書跟 LINE 經營成本 4. 策略與人力資源之編制 5. 休閒農場維護成本（花卉佈置、農場維護） 6. 與各國代理商合作降低自營風險
--	--

（資料來源：本專題整理）

第二節、研究建議

一、發展品牌的知名度

南部在高消費人群比例相較於北部偏少，意味著天使花園需要與其他品牌搶奪市場，再加上聚餐選擇跟旅遊景點顧客會以鄰近縣市知名品牌跟景點，導致天使花園有著品質與蘭花特色，但卻發生沒顧客前往的窘境。建議天使花園與在地鄉公所合作，近期竹田鄉官網做改變還製作關於竹田鄉的影片來做推廣，如果能與其合作將天使花園推廣出去，便能在屏東縣內打響知名度，更能讓來屏東旅遊的遊客能在推薦上發現天使花園。

二、拓展年輕族群市場

可以看到逐字稿所述，陳老闆強調的目標客層是中高年齡顧客，但是往往年青人消費力也是十足的，假設年青人在年少時不知天使花園為何，那年老了也不知，而原本中高年齡顧客也不在了，就導致天使花園在國內市場經營不佳。建議可以往年輕族群所拓展可以做兩種方式行銷，第一種以非折價方式進行促銷，用更多元的產品結合來行銷給年輕族群，或是多參加年輕族群的活動，例如情人節以餐飲搭配花卉給情人或是搭配其他的花卉商品，營造浪漫的氣氛；第二種可以做打折活動，以畢業季來講販售給畢業的學生或是與學生合作往學生所知的社群媒體做推廣；可以更吸引年輕族群的市場，因此，年輕族群消費市場亦不可忽略。

三、與學校合作推廣觀光農場

學生族群消費能力並不大，但推廣方面則是一大助力。建議天使花園能與學校做合作，藉由實地參訪與 DIY 體驗，讓學生族群能夠了解天使花園的相關花卉體驗活動，藉此在學生

族群市場上做一個最大的推廣，藉以提升農場知名度。

四、改善交通問題

天使花園位於屏東縣竹田鄉，地理位置較於偏僻，大眾運輸工具也只能到達附近鄉鎮，最適合的方式是驅車前往，對於外地遊客來說較為不便，附近的路標指示也略微不足。建議天使花園可以和在地車行合作幫忙接送旅客來往天使花園與車站，提高交通便利度也會增加顧客上門消費的意願。

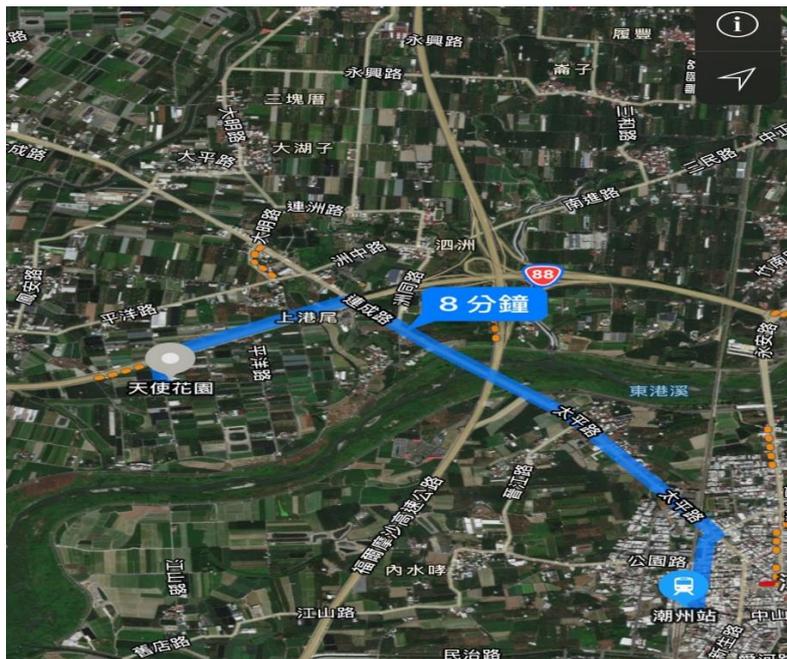


圖 22 天使花園地理位置圖

(資料來源：GOOGLE MAP)

附錄一、天使花園休閒農場訪談大綱

商業模式要素	問題
關鍵合作夥伴	Q1：過去曾經與屏東大學應化系合作，有無打算聘用專人，用來協調與廠商的各項合作。如果有請敘述，如果沒有那目前合作夥伴為何？
關鍵活動	Q2：參加活動對於天使花園有正面幫助，參加活動能否增加天使花園知名度嗎？
價值主張	Q3：一間企業發展尤其需要消費者對產品的認同，在此基礎上，也須重視企業社會責任，是否有參與公益方面的活動，對於天使花園有什麼幫助？ Q4：請問天使花園在 2019 年後經營走向（短、中、長期）
顧客關係	Q5：請問如何維繫舊顧客及新顧客之關係？
目標客層	Q6：就我們所知，天使花園是第一間以蘭花為主題的休閒農場，那麼與其他農場的差異在哪？何種產品是天使花園的主要銷售商品？鎖定目標客層在哪個層次呢？
關鍵資源	Q7：可以看到天使花園的官網也有其他周邊景點的介紹，會與其他產業做合作交流嗎？
通路	Q8：國內的花卉市場淡旺季較明顯，在淡季時如何繼續推銷產品？
成本結構	Q9：暖冬影響蘭花價格且以現在的技術即使可以調節開花期，但多少還是會受到天氣的影響，請問這樣的損失要如何因應？
收益流	Q10：天使花園的周邊商品是否有帶來正面效益，有沒有想過開發更多種不同的周邊小物？是否有想過把花入食物，帶來不同周邊效益？

附錄二、天使花園休閒農場訪談逐字稿

受訪者：天使花園休閒農場總經理 陳宏志先生（以下以「陳」簡稱之）

本專題訪談者：黃偉柏（以下以「黃」簡稱）、藍文揚（以下以「藍」簡稱）、孫世豪（以下以「孫」簡稱）、鄭又誠（以下以「鄭」簡稱）、張秋菊老師（以下以「張」簡稱）

受訪時間：民國 108 年 5 月 13 日星期一上午 10 點至 12 點

訪談內容：以「六級產業商業模式之探討：以屏東縣竹田鄉天使花園為例」

個案訪談內容如下：

孫：老闆那我們開始，我們想要做的題目是六級產業商業模式的探討，以屏東竹田鄉天使花園為例。

Q1：過去曾經與屏東大學應化系合作，有無打算聘用專人，用來協調與廠商的各項合作。如果有請敘述，如果沒有那目前合作夥伴為何？

陳：分兩個領域，這個事情是這樣，我們曾經有這樣做過，但是事實上我們在販售的過程裡面發現以我們目前的營業的管道其實跟這個主要的消費者不會 match，反而比如說把我們的東西拿到醫美去賣反而更方便，我先講這個群眾會不一樣；然後第二個，在合作的部分陸陸續續都有過不同的廠商，然後對我目前有在做，目前有一個廠商在接洽中，因為老實講這個東西可以打響我們的品牌，但天使花園的經營絕對不會是化妝品的代言人，因為你們去了解類似這樣的保養品需要去 PUSH 的話需要非常高度的廣告投入，廣告投入不是揭露出來而已，包含從代言人到上面到過程的測試，或者是現在最流行的找個網紅去幫你代言，那個都是整套保養品的做法，那在判斷起來我們比較不適合，反而我們去搭一個他的保養品目前很夯的，我提供我的原物料然後在他們的保養品裡面來提供一個產品是由我們 Cooperate 來做這樣的主軸的規劃，如果有的話是從這個角度來走，那目前有個關鍵合作伙伴是我們的她算是保養品的研發商，OK 這樣理解嗎？我講的東西如果不夠理解的話你再跟我講，那個表我很熟我幫農委署做那個表的。

張：以前那個靚水堂，他們在做蘭花，現在還有一個台南的蘭都。

陳：蘭都本身是做化妝品公司，蘭都本身背景就是化妝品公司，他只是藉由想要做觀光工廠，然後因為台南是有蘭花科技園區，他就把蘭花這個變成他觀光工廠的。

張：跟天使花園的出發點是不一樣？

陳：對不一樣，我們的出發點是純粹希望把蘭花做一個後續的價值延伸，然後其實中間是搭上本身早前在台大、屏東大學這邊的效益，其實花卉的運用國際上有很多不同的，我現在其實也在跟大葉大學在做，有幾款蘭花有香味然後幫他們去安全農藥檢驗沒有問題之後把香氣拿來做茶的蘭花茶，全世界目前應該非常的少。

張：大葉大學私立的。

陳：對對對，他們就是一個這樣的 Project。

張：是大葉大學找過來的？

陳：對是他們找過的，好 OK。

孫：第一題就這樣謝謝老闆。

Q2：參加活動對於天使花園有正面幫助，參加活動能否增加天使花園知名度嗎？

陳：這個絕對是這個絕對是，只是我看到這一頁，你的關鍵活動用這一條問我覺得會太…這一個 BP 的部分應該是說如果我們這一個 BP 要能夠商業運轉的話我應該要去做到哪幾個商業活動，跟你用這個題目來的問法會不一樣你可以理解我在講什麼嗎？應該是說我要把這個 RUN 起來的話，找網紅的曝光才是這個 BP 的關鍵活動，絕對阿一定是絕對會因為不要說天使花園透過活動來曝光增加知名度，所有的線上品牌唯有不斷的活動才能增加你跟顧客群中的連鎖度。

鄭：所以有做一些比較關鍵活動嗎？

陳：有阿比如說，我們現在的整個天使花園你上去 Surf，我現在主軸叫做戶外活動婚禮，透過戶外婚禮把我們的花卉商業價值做最大的擴散，跟口碑效應的連鎖影響。

陳：我想說那他們直接吸收比較快。

張：對對對。

張：就是說天使花園到目前為止也那麼多年了那麼多的活動當中有沒有原來設定可能有效但結果沒有效。

陳：有，有很多。

張：然後本來沒有想到的後來想不到的效益出來。

陳：有，其實像剛剛跟你提到的熱博，燈會不會每年有，但熱博是屏東縣的代名詞，然後每一次的熱帶博覽會我們得到很欣慰的是大家都說我們在熱博裡面是最有看頭的所以反而縣政府每年期待我們會有什麼樣的表現，這也是我們在做曝光的過程，我也不瞞您講熱博是一個很大的，對我們來講，我每次在做規劃設計的時候，我都會想到我園區的衍生，因為有些硬體軟體可以去做活動前的串聯到活動後硬體的再利用，這把它變成年度的一個重點來去做規劃。

黃：然後我想問個問題，像是畢業季會有人來買花之類的嗎？會有人來這聚餐嗎？

陳：其實我們這邊 PUSH 過效益坦白說不高，像你講這個就是我們昨天剛忙完母親節，然後下一個檔期活動就是畢業季。

張：那些人不買單。

陳：不曉得是不是管道沒有進到，我今年有在思考，我們內部把產品弄好，透過學生，或透過你們學校的 D 卡或者是類似 PPT 那樣子的概念讓學生去 Surf，你們的管道從哪邊來？什麼屏東吃喝玩樂嗎？還是什麼之類的？

鄭：像是老闆說的 PPT、DCard。

藍：像是 FB 校園版。

鄭：或者是 IG。

陳：IG，但是 IG 你怎麼從 IG 裡面找到？

黃：像是系學會會說某些地方活動去告訴。

陳：但問題是說先撇除我的第一角色，我們怎樣讓你的系學會得知這樣子活動？

黃：恐怕就真的有來過或者是平常就有在逛屏東有什麼東西看到又或者是去參加活動有看到。

陳：是，所以這些都是現代的行銷挑戰，何況以前我們在做行銷預算的時候大概就是紙媒或電媒，紙媒就是報章雜誌這幾種電媒就是廣播電視，你去發了大概都有效益，現在都沒辦法，因為你現在很難精準的判定，所以現在學生族群大概就只有 DCard 跟 PTT，然後就是說 D 卡裡面是不是適合放種東西，這又是另一層效益。

Q3：一間企業發展尤其需要消費者對產品的認同，在此基礎上，也須重視企業社會責任，是否有參與公益方面的活動，對於天使花園有什麼幫助？

陳：這一題基本上還沒天使花園開始之前，我們就長期在贊助華山基金會，華山基金會裡面老人養護這一塊，老人養護這一塊其實是跟經營比較沒有關係的，純粹是我們地方的社會責任，但另外公益的社會責任是，像我父親跟我分別扮演不同協會理事長的角色，其實那種投入也是一種社會公益，像今天你如果有上我們的粉絲頁的話，我父親也正在台北 SOGO 在辦新一個檔期的母親節花卉，然後那些花卉也都是我們捐的，讓花卉的主流價值能看到天使花園這些熱帶蘭花的美好這些就是我們持續在做的，OK 這樣…？

孫：因為我在我蠻摠對阿你說的你現在正在做的公益活動，然後之前我看到南方小舖他們是一個殘障協會他們有來，然後我想說那是不是你們其中一個？

陳：當然，那也算是其中一個，但是他們那個眾群很小。

孫：那我第三題就這樣完結。

Q4：請問天使花園在 2019 年後經營走向（短、中、長期）

陳：應該是這樣的，其實你們這個的時候我有在看在想整個串起來的時候是串的起來的嗎，因為比如說一開始，你們系上的專業，當初化學系有跟我們合作過，現在回來想說整個連結度夠不夠，這是我拿到問卷心裡面的一個想法，那 OK 先排除這個，天使花園的短中長期不會只是 2019 年之後，這個是我一開始開他開設天使花園的時候就有在做短中長期的走向，那個三年半對我來講是一個很重要的門檻，以後你們出社會就會了解，那個企管裡面很喜歡叫人創業但創業容不容易？

籃：不容易。

陳：你們有去拿數據嗎？創業有百分之多少的比例是可以生存的？

孫：蛤？10%

陳：那其他九成呢？那為什麼會沒有為什麼會不見？

孫：通常是人員或者是資金。

陳：通常是人員或者是資金，這個我個人的學習從這些東西分享給你們，價值觀念，坦白講那個 10%叫做天時地利人和，所以那個 10%就你們看到留下來了，那個 90%很可能就是你們，我在學習的邏輯是這樣子，避免別人犯的錯誤，成功的經驗大家都有，但成功經驗你要變成他有時候是天時地利人和，你不見得擁有它的資源，反而那 90%比較接近我們，那 90%人的錯誤犯在哪裡我們避免去犯你就更容易達成那 10%，我這個邏輯你能理解嗎？所以天使花園在開設的時候，其實我們在業界有個簡單的講法，開店第一個門檻叫做一個月、第二個三個月、半年、一年、三年，這幾個會有一定的門檻，為什麼會這樣子，從第一個月那個叫產品設計，強不強，撐不撐的過，有些人一開張前三天很多人因為是親朋好友來捧場後面就沒有人了，那表示他的產品設計就有問題，所以第一個月就有很大的困難，那三個月叫做現金流，你在做你整個籌備裡面準備多少的現金、預備金，給你去做三個的活動，所以說三個月會看這一塊，那半年呢，半年是你第一期人員的異動、穩定率，你的人員訓練不夠，很快喔大概三個月之後搞不好人員就全部離開了，再大的理想都沒有辦法這樣子，這是最初步的一個月、三個月、半年，那後面的一年、三年就是你的產品是否符合社會的需求，然後你的轉變速度夠不夠快，然後到三年之後你企業的營運模式跟區域、整個消費者的關聯比較定位了，你是認真的經營者會比較抓到我未來的產品線，跟消費者的傾向著重在哪個地方，然後這裡面再搭配著我不斷的活動，我講的是一個架構，天使花園進來是把我的花卉價值透過不同的活動讓她一次又一次的價值延伸，這個長期一定是我們在做的，那短期的目標，經營就是一個狀態，經營很難說我現在賺錢了後面一定賺錢，所以每一次的短期目標都是讓我的員工有新的想法，然後今天我比較那個跟你們講的，天使花園他的中期一定是以活動為主體的休閒農場模式，但活動裡面會包含很多種，第一個隨著節慶的不同他會有因應節慶的不同，例如母親節、畢業季，一到十二個月她有不同的節慶，另外一個，Image 的主軸一開始

我是打著一級到六級的過程，所以打著天使花園是熱帶花卉的故鄉，序曲就是天使花園是南部戶外婚禮的最佳代言人、最佳場所，第一階段完到第二階段的延伸，那一到六級的部分，我更長期的部分我公司有部門在做農業科技、AI 的布局，這裡面會包含我們對花卉專利的布局，天使花園 OS 是我們品牌的 base，也就是說當消費者不管你是低中端的 Nuser 的 C、或者是 B2B 的 B，回到這樣子的地方做價值對談，不好意思這樣子有清楚。

張：您剛剛說農業科技是跟醫美做 Cooperate？

陳：那個也是一個，但坦白講那個不是我的主軸，反而農業影像、AI 的應用，那第一階段的募資已經完成了。

張：自己要著手去做是不是？

陳：已經去做了，我們 ARUN 已經募完了，募到 400 百萬美金了。

張：400 萬美金？

陳：對，那也已經開始有成果了，上線了。

張：你剛說什麼？

陳：農業影像 AI 的應用。

張：農業影像？

陳：影像處理透過 AI 的方式來做

Q5：請問如何維繫舊顧客及新顧客之關係？

陳：等一下我再問這個問題，我是分別聯繫舊顧客和新顧客的關係還是我舊顧客和新顧客的關係？

孫：分別。

陳：我想是這樣的，舊顧客我會把它吸收到臉書粉絲頁去，所以我就透過粉絲頁資訊的流動，這變成我跟舊顧客的關係，舊顧客還有另外一種就是更熟的會加 LINE，所以我會在 LINE 裡面做活動，然後這我有個人觀點，其實現在通路很多種，LINE@ 也可以用，但現在經營我都 FOCUS 在臉書，因為坦白講經營這些通路都是需要成本和時間的，那我們目

前的策略、人力的編制需要把一件事情做好，因為有時候什麼都要什麼都沒辦法去做好，所以我們蠻 FOCUS 在臉書這部分，然後新顧客的開發，從開店到現在都是採用口碑行銷的方式，因為口碑行銷的方式是從古至今最有效的方式，尤其現在行銷很多種的時候，反而口碑行銷最有效的，比如說等一下你們四個要去吃飯，你們會上網去 GOOGLE 新的去選擇，還是你們其中有一個去吃過還不錯的，這兩個選項哪個比較容易成形，所以員工的訓練、自身的目標，在每一次顧客來消費的時候，都把它當成下一次口碑行銷的依據，會以這個為核心去做開發。

藍：這是比較針對老的顧客吧，因為對於年輕族群來說就比較不會回來。

陳：對，阿所以我坦白講年輕不是我主要客群，因為我的定位就不是年輕族群，由客單價來講，我就不是 FOCUS 在 300 元以下的消費群，因為這一群不是我的主要客群，因為第一個我想呈現出來的東西 300 塊以下很難去滿足，但我想呈現到這樣子的質感，所以這一群不是我的主要客群，300 塊以下的族群很容易跟年輕族群碰到的，年輕族群要做高消費的時候比較常在跟家人在一起，反而我在做我臉書的廣告投放，我的目標客群會放在 40 到 60 歲，而且我只經營女性，行銷有很多不同觀點，我現在經營這一群然後去試著另外一群，但是我目前我比較 FOCUS 在這一群，因為我發現這一群的口碑效應是最大的，所以她們彼此 CALL 客的能力是最大的。

張：女性比較愛分享。

陳：他們不只是愛分享，40 歲這一群是有錢又有閒的，所以她去 CALL 很容易覺得不錯，下一個就說趕快揪，很可能下禮拜就成形了，但其他客群可能是喔我知道，等空閒或者是等什麼，所以我知道經營這一群是最好的，如果有機會我會鼓勵你們去研究不同年齡族群的消費型態的連結度的關係，這會讓你在工作上有很好的發揮。

張：舊顧客就是 40 到 60 歲的女性，然後利用口碑行銷替你帶來新顧客？

陳：還有活動。

張：我想問剛剛短中長，季節性活動去延伸花卉價值，農業科技 AI 跟舊顧客有關係？

陳：有關係，這一群顧客他有一個特色，年輕顧客來嘗鮮就拍拍照，年輕顧客吃不太出來，

吃不出來是因為相對經驗值低，感受比較低，但 40 到 60 歲客群因為吃的經驗豐富，他認為妳夠好，假如我的產品有問題他會很直接的向你回饋意見，然後我在經營上很喜歡這種回饋，把這種回饋轉回內部的管理，因為讓我們的內部員工知道這是我們討論的方向。

張：現在在講鐵粉阿，FB 粉專也有這種功能。

陳：對一樣是粉專，看你怎麼去經營你的粉專，到時候是去你們系上？

張：對，下個禮拜。

陳：我在分享的時候，在現在創業比以前友善，以前的創業沒這些媒體的支援，你很難培養第一波的忠實粉絲。

孫：那我第五題就到這邊。

Q6：就我們所知，天使花園是第一間以蘭花為主題的休閒農場，那麼與其他農場的差異在哪？何種產品是天使花園的主要銷售商品？鎖定目標客層在哪個層次呢？

陳：好，這個我剛剛似乎已經回答了一些點，阿…差異以蘭花為主題嗎？所以差異就是其他的休閒農場，第一個我們先講面積，我們很幸運的就是在剛好我要申請的那兩年，農委會把休閒農農場的法規放寬到 0.5 公頃以上就可以申請休閒農場，他在去年又修法把它收回到 1 公頃以上，所以我一直在開玩笑的說，我幾乎是台灣合法的休閒農場裡面面積最小的，那這件事情所以我們就 Focus 在說我在經營型態上我就是要小而美，那這個東西就分享給大家，因為我在休閒農場領域我大概已經十幾年，就是不是自己經營而已，大概以前我當顧問或是協助的腳色，我發現休閒農場你要讓人家 Maintain 好的話，你必需要有很大的維護成本，那這件事情，你面積越大，你維護成本就越嚇人，但是很不幸的是，消費者在消費的當下，他不太會把維護成本算成他的支出成本裡面，所以我一開始我就希望我這部分越小越好，我反而希望我的；我不是土地不夠的問題，我的土地還是回到原本的一級生產，因為那個一級生產的通路跟這邊是不一樣的，那第二個回答你的主要銷售商品，主要銷收產品絕對是跟花卉相關，反而餐飲某個角度來說是附屬的，因為我一開始本來就設定，比如說天使花園在做設計的過程，餐飲的這個區塊

其實一開始本來就是大家來這邊賞花之餘，人一定會有餐飲需求，那你怎麼樣賞花之餘又來滿足餐飲需求，但是說真的，現在的餐飲需求他也不會接受太隨便，所以慢慢的，我們的餐飲需求也會變成我們的特色，那餐飲需求我設了幾個結構，第一個，我用在地的食材，尤其是一些特色食材，那第二個，我既然是跟花卉相關，我盡量把我的花融入近來，所以我現在的餐飲特色裡面會有食用花的裝飾，然後會有我們在地的巧克力，我們的可可…

籃：可茵山？

陳：不是可茵山，那是另外一個品牌，我講的是可可產業，我們現在有產銷班專門在生產可可，那我怎麼樣用自己手工餅乾把可可做出來，這是第二個，然後第三個，檸檬，竹田目前已經變成一個產銷的無毒檸檬代言，所以我們把這幾個品項融入到我們餐飲，變成是一個，講白了人在吃的過程我也可以去做解說，透過這樣子的吃跟解說讓消費者來了解這個是我們獨一無二的一個產品，這個就是我們的銷售商品的設計，所以我的商品我也會賣檸檬鮮果、賣我的鮮花，如果消費者來的時候說「诶最近有沒有在賣檸檬」，他這樣問，這個就是我們在銷售商品，那目標客群就是我們剛才講的 40 到 60。

張：那個二級加工品我看都是同樣一個公司，那是我們自己的公司嗎？

陳：妳說的是哪一個？

張：鳳鳴村。

陳：不是，那是我合作社底下的一個產銷班，它們已經是一個自我的品牌了，他那個翠檸檬也是屏東 10 大伴手禮。

張：泡麵什麼的？

陳：泡麵那個是我同學合作社，屏科大育成中心，那幾個都是…

張：屏東產原料給他…

陳：沒有，那個就是他的產品，我等於是附近一些小農的東西大家一起這樣子，等於是說我們提供一個在地的販售品牌。

張：比方說巧克力、可可、檸檬融入點心，融入菜那都是陳宏志先生自己動腦筋想的？沒

有一個團隊幫你分憂？

陳：沒有，內部員工的經驗還不夠，因為其實概念出來了，你說要讓內部員工。到這樣子，我覺得其實我會坦白跟老師講，他如果能夠執行我的概念，我覺得這個部分不夠，因為如果我們要去談這塊，我反而會去跟比如說跟可可的生產者對談，對談說你們想要往哪個方向，我來幫你做規劃，可能這樣子比較能夠激發出更多的合作。

張：現在好像也多一個可可的展銷中心，高餐那邊的…

陳：有阿，這個我幫他們牽線的，因為我前年世界可可的比賽的主席來我們這邊，那我就幫他牽線，讓高餐去做台灣區的比賽代理，然後把屏東產業給帶起來這樣子，今天有點心師傅在，我現在就有聘了一個心之和的師傅，他剛好星期一休假，所以他每個禮拜一就來我們這邊做，然後合作模式其實很好玩，因為他當初要來是因為他在那邊都做一樣的，那我這邊會給他挑戰，會跟他講說，我想做什麼，你來做看看，做到我覺得可以，那就是我給他薪水，給他材料，然後就做出一個他沒有做過的東西。

張：也是高餐的？

陳：不是，不是。

籃：那我的問題問到這邊。

Q7：可以看到天使花園的官網也有其他周邊景點的介紹，會與其他產業做合作交流嗎？

陳：目前兩段是分開的，坦白說目前做其他的產業交流大概比較在乎剛剛講的，是產品的販售，跟我把在地的一些農業的產品容納進來，我們做的交流是在這一塊，那你說在做區域交流，我必須要講，我要人家也不見得可以，我所謂的可以是說，比如說我有國外的客人，我可能要全程英文導覽，但是你叫他在另外一邊的時候，會接不起來，那這一塊我們目前有在規劃做合作，但是…

黃：那麼你們之間活動有聯繫之類的，就是跟他們有在一起。

陳：有阿，我們跟他們都認識，比如說我們有組一個聯盟，有透過東港基金會有一個聯盟，他們就會在我們這邊定期做一個開會，但是我講的是說，認識都認識，但是認識到合作，老師很清楚，那是不一樣的，就是說，客人跟我講，我會介紹去哪邊住，你要玩可

以去哪邊玩，這個介紹都沒問題，但是合作要談的話，第一個要門當戶對，這件事情才會長久，第二個要在合作當下，比如說有些小店，他本身產品結構跟價格設計幾本上是沒有合作空間的，我所謂沒有合作空間是說，我這杯水成本是 50 塊，然後他算完他的人事成本跟店租成本他覺得只要賣 70 塊就可以了，但是如果我今天要跟他合作，他中間已經沒有多餘的利潤結構了，所以很多訂價哲學會看你的目標市場跟你的經營方向，跟你的訂價哲學是不一樣的，那我們附近大部分店家他們都還不到這樣的概念去做這樣的規劃，這樣有回答到你嗎？

黃：謝謝。

陳：我怕我講的你們不曉得 8 怎麼寫。

黃：我在思考怎麼寫。

張：現在離潮州蠻近的齣，潮州最近就是一窩蜂六日好多外來觀光客，他也是幾家店走那種比較高單價然後又是精緻的，就是文青類的咖啡，都是年青人在吃的，或是拍拍照。

Q8：國內的花卉市場淡旺季較明顯，在淡季時如何繼續推銷產品？

陳：我的花 9 成都是外銷，國內市場一直以來都不是我的主要市場。

鄭：我們有研究主要是外銷部分，但我們想問的是國內市場。

陳：應該這樣講齣，當初會開天使花園也是因為我的面積很大，我每個禮拜光打下來的花佈置這邊就夠了，這些都是我外銷打下來的，打下來不見得是…我們叫格外品，格外品的定義不見得叫瑕疵品，好比如說，我在這個市場，他要的是 80 公分以上，剛好這枝花他剛好就 70 公分，他就沒有辦法去符合那個市場的需求，但是這有一點是說，比如說我每一箱就是要 100 枝，不到 100 枝我就沒有辦法成箱，所以說 90 枝以下的，他就沒有辦法符合到正常市場交易，這些以往的模式就是用很簡單的方式處理，但是當我面積到一定的時候，這樣子的數量其實都會很嚇人，所以我就是讓天使花園，第一個我就拿來佈置，因為我就發現他說連飯店都不敢像我這樣佈置，他要我這樣子的佈置他成本會非常的高，這是一個，那第二個，我也透過這個方式來推廣，所以不管是在產官學，他們都會認定天使花園是一個很好的花卉的推廣基地跟欣賞基地，這個就是一個一米局，

在這個地方永續的，我那時候在設計這個產品的時候，我就覺得這一個差異化，人家即使看到這個點他也很難去模仿。

張：外銷佔 9 成沒有再變多嗎？

陳：沒有再變多嗎？

張：除了日本市場、大陸市場

陳：有 x3 我現在在日本、美國、澳洲，還有一些到法國，我每個禮拜大概固定一千枝的腎藥蘭，就牆壁上那個，固定一千枝的腎藥蘭到法國。

張：那外銷市場變多了，那國內…？

陳：國內是這樣子啦，其實說真的我一直以來…這個很現實，你們可能沒辦法理解，因為現在台灣的消費習慣太低，台灣花卉的絕對影響是在節慶，阿它的節慶不是我們的母親節那種節慶，他是神明生那種節慶。

張：他們都不買花。

陳：你知道台灣的統計調查，我們平均每一個國人花在花卉的預算多少錢你猜猜看，你們沒買過嗎？送女朋友也沒有買，吃飯而已。你們現在反而比我們以前還少，那時候還真的送女朋友第一次會買一大束 99 朵玫瑰花，我們那個年代還有，我發現現在連這個都沒有，老師收過 999 朵。

張：那種感動，他們覺得吃飯比較實在。

陳：我跟你講一個數據，台灣國人平均每年在花卉消費的消費額大概只有 200，然後日本阿將近 3000 塊，然後你再乘以後面的人口數字，你就知道那個市場差異多大，對阿，所以我跟你講喔，做企業齣，不是做慈善，做慈善是另外一回事，你要做 NGO 就做 NGO，做企業選對市場很重要，有時候不是策略的問題，是你市場挑錯了，策略再好也不會成功，因為你如果市場挑錯了，很容易事倍功半，所以其實這個部份我可以回你，這一題比較像是回到我們一級產業的問題，通路其實是這樣子，以前在做農產品這一塊，阿就會說你就是不懂的行銷不懂得賣，但是其實我們做到現在，我們始終相信，不管在做任何事情先把品質做好，把品質做好，你品質做好了，外國會自然來找，像我們很多國外

的 buyer 來，他找到我們的外貿協會，外貿協會把它 pass 給我，所以這也是我在經營天使花園的品..就是我讓人家在 surf 要去買花的時候，他從網路上第一選擇就會找到天使花園，你看似沒關係，其實背後有很多的研究關係，然後我粉絲頁也用了一些我們所謂叫名人效應，比如說像 AIT 處長來啊、誰來啊，我們就會用這樣子的關係，比如說 5 月 7、8 號的時候，我們的辣台妹有去內湖市場要大家去買花，我就會把這則的文轉到我的粉絲頁來，要大家趕快去買花，可是我沒有要大家趕快來我這邊買花，我只是說這個季節大家趕快去買花，啊我底下我會有一個連結叫天使花園，這個就是一個品牌跟品牌之間議題的操作。

張：外銷品牌也叫天使花園？

陳：我現在是這樣，我外銷基本上沒有在做品牌，我們後來發現勦做品牌喔，在某些產業上不需要做品牌，我這樣講有點決斷，我覺得先把品質顧好，當人家想要買這個產品的時候她第一個想到的是你，我先做到這一點，我把我的品牌定位在這裡，其實我早些年曾經到大陸跟日本去打品牌，但是在打品牌的過程中我就發現說，第一個我的公司的規模，我其實是沒有辦法好好去處理這些事情，對，另外一個我講到一個關鍵，如果你沒有辦法做到 N User 的 service 的話，你不要隨便談品牌，比如說我的花是賣到全日本 120 個拍賣市場，南到九州、北到北海道，因為今天如果一個北海道的花店買到我的花，跟我講說有什麼問題的話，我事實上是愛莫能助的，所以我體驗到這一點的時候，我把我的品牌策略退回來，我去找一個當地我信任的 agent，來跟這個 agent 合作，只要這個 agent 可以能夠把我的花價賣好，我求這一點就好，因為品質是我的事，價格是他的事，他賣不好我換一個 agent 就好，okey 所以我在每一個區塊，比如說美國市場、日本市場、大陸市場、澳洲市場跟法國市場，每一個區塊我就找一個認真經營的 agent，我去挑這個代理商就好了，把它變成我的關鍵合作夥伴，我用這個方式來做我的後續經營，那反而你會發現你不用自己養那麼多人，會有更多的人來幫你這件事情做好。

Q9：暖冬影響蘭花價格且以現在的技術即使可以調節開花期，但多少還是會受到天氣的影響

響，請問這樣的損失要如何因應？

陳：這一題問題，問我跟問別人不太一樣，我當初會做三級，就是我自己多了一個通路來做這樣的調節，不瞞您講，外面看到的那麼多桶花，都是暖冬效應所造成的品質瑕疵，那些都是出不去的，我就母親節的時候都送花，這個外面餐廳做不到的我做的到，那你說怎麼去減少損失，做農業本來就看天吃飯，所以做農業某個程度而言，我們要做到的是，當大家都遇到同樣的問題的時候，那就不是問題，什麼叫做問題，問題就是人家沒有你有，那就是問題，如果大家都遇到同樣的問題，對我來講就不是問題，那就變成看誰撐的久，那看誰撐的久是你要有對策出來才會撐的久，如果你沒有對策你很快就下去了，所以這裡面就會有一些規模的事件，比如說，同樣的我為什麼要去養那些 Agent，我的 Agent 我會相對的有南北半球的操作，像澳洲的市場需求跟北半球的市場需求就不一樣，那這個就是我透過通路的選項去讓我的聚花能力更靈活，那你講的某一塊損失是在田裡間就損失了，那個不是通路的部分了，那個是田間就會損失的，那在田間的損失就只能透過不斷的自動化設備更新，來讓你那個損失危害的程度降低，不管是時間的降低或是你的末端商品的降低，這都是我們農業科技上不斷運用的部分。

張：就竹田產銷班能夠像天使花園有那種調溫自動化設備也只有天使花園？

陳：老師，隔壁那棟造價跟天使花園休閒農場是一樣的，我這邊大概花一千，那邊也是一千，這個是你們一般消費者看不到的，其實那個是一個蠻大的門檻，因為坦白講這邊的（天使花園休閒農場）進入門檻比較低，那邊的（栽培室）進入門檻比較高。

Q10：天使花園的周邊商品是否有帶來正面效益，有沒有想過開發更多種不同的周邊小物？

是否有想過把花入食物，帶來不同周邊效益？

陳：你說花入食物，其實這樣講齣，花入食物絕對是第一個符合我們的主題，那第二個讓我的產品有差異化的重大關鍵，那他們來講這些小物目前都還沒有辦法變成顯著的收益來源，對阿你看為什麼這個東西會放在這個位置，我就希望說在母親節的人流的過程裡面可以帶給這些叫二次的消費效應，但是很明顯的這一塊並沒有太大的產生，或許是我在行銷上做得很好，手段比較快速一點的，就是你來的時候我就發給你一張券，今天的消

費可以折扣抵多少，那個可能就會有個更深的連結，可是目前這一塊是真的…我發現南部…五月…四月底的時候我有去台北華山，華山你們知道嗎？

孫：知道。

陳：我去那邊擺攤，那個區塊的消費者，買這種東西的消費力跟南部就完全不一樣，就一下子就賣光了，而且花卉價值比較高，所以這個還是回到我講的群眾，那當然是說我們有時候在設計這些商品，某種層度都在於滿足消費者來這邊，唉？會覺得你好像很豐富，好像很豐富這件事情，這種層度不見得他會買，但就會覺得這裡好像很多東西，這個是在一個心理層面上的層次問題，那當然這些都是成本，這些都是成本，開發駒是需要成本的，以我個人的經營主軸來講，我盡量把這些東西放在我的核心主軸裡面，不要太分散。

籃：那老闆有想要研究更多不同的花卉的應用？

陳：我剛才講不排除，但是這些東西我一定會在很核心，就是有時候比如說，回到一開始的產品開發，我已經角色變換了，以前是我想什麼你就幫我做什麼，我想要這件事情背後都是 50 萬起跳，就『想要』這兩個字，一個產品都 20 萬起跳，他一定要有一個一定的數量，你要去開模阿幹嘛，他才會有個產品線出來，那我現在反倒回來是，他在做的過程裡面融入我的東西，變成他在銷售的過程裡面有一樣商品是我的，然後我只是把它的產品拿來我這邊擺，那就不太一樣，或是說我只要去幫他拿部分的商品拿來我這邊銷售，其實這個回過頭來經營管理上來講，這些都只是想法，還是回到產銷人發財，經營上最重要的還是財務結構，你太多的想法你的現金沒有辦法支持你，你是沒有辦法做那麼多的想法，你還是要去看你的淡旺季、你的現金流、你的人力去調配，比如說像今天，我的人力就降到最低，今天我就兩個人在上班，因為我們以往的 POS 系統就是大節過後，消費意願一定會降低，阿我們今天也完全沒有事先預約，所以我就把我們人力降到最低。

孫：老闆我還想回來問一下第一題，就是關於合作協調廠商的方面你都是自己做嗎，還是你會想要請一個更專業的人來幫忙分擔？

陳：你說公司裡面聘一個更專業的人來？

孫：對對對。

陳：我跟你講公司聘人的原則是他的產生效益在哪裡，如果比如說齣，比如說老師是保養品化妝專家，他如果做這件事情就夠專業啦，問題是他來我這邊，但是保養品的銷售不是我們公司的主要收入，或是沒有看到明顯的收入，那我要拿什麼錢來付他薪水？所以我的方式很簡單，我就直接…他自己是這個公司、是這個專家我直接跟他合作就好了，我不見得要請啊!!!對阿，我剛才講過合作廠商就其實某種層度，就透過合作模式他就是你的，你把它當員工也是，因為你既然要跟他合作他就有他的效益利益在裡面阿，等於是人事成本轉到他的身上去啊。

孫：就一種外包的概念？

陳：Okay，你講外包也可以，你講外包…但是我覺得外包的精神跟策略合作的精神不太一樣，因為策略合作是我們有一個共同的目標，但外包是你做得很好我包出去給你而已，對不起我對這個用字會比較 care。

孫：那我們問題就差不多這樣。

參考文獻

一、中文文獻

- 1、尤傳莉（譯）（2012）。獲利世代。臺北市：早安財經文化。（Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010）
- 2、王宣雅（2015）。日本六級產業理論應用於臺灣地方產業發展之策略—以苗栗公館紅棗產業為例。碩士論文。P15
- 3、王盟富（2017）。休閒農場商業模式之研究：以魔菇部落為例。碩士論文。P6-10
- 4、吳岱儒、彭冠勳（2016）。正修通識教育學報；13期。創新商業模式之研究—以水產”G”公司為例。P58
- 5、李秉璋、楊玉婷（2013）。農業生技產業季刊；33期。日韓農業六級產業化之策略分析。P19
- 6、亞歷山大·奧斯瓦爾德與伊夫·比紐赫（2012）。《獲利世代：自己動手，畫出你的商業模式》
- 7、林春良（2015）。臺中區農業改良場特刊；130號。臺灣蕙蘭產業概況。P3-4
- 8、邱珮詒（2016）。竹田鄉花卉產銷班第三班行銷策略之研究。碩士論文
- 9、陳根旺（2017）。花卉生活應用研討會專刊。從花卉拍賣市場看台灣花卉消費需求。P2-3
- 10、陳隆輝、黃子明。輔仁管理評論（社會企業專刊）；24卷第一期。小林社區社會企業商業模式之研究—以「2021 社會企業」為例。P54-55
- 11、黃煜庭（2015）。廚具產業商業模式之創新。碩士論文。P3-4
- 12、劉麗惠（2014）。商業週刊 282 期。朝向 6 級產業發展 台商起步走。P10-13
- 13、潘品潔（2015）。覺旅咖啡兩家分店商業模式之比較-商業模式畫布觀點。碩士論文。P10-11
- 14、蔡本原（2014）。臺中區農業改良場特刊；122號。農業六級產業化策略發展之探討。P255

- 15、謝曉慈、陳俊佑、賴秋君 (2016)。地方特色產業行銷策略之探討-以屏東縣竹田鄉竹田驛園、客家文物館、天使花園休閒農場為例。學士論文。P49
- 16、鍾憲瑞 (2012)。商業模式：創新與管理。新北市：前程文化。

二、網路文獻

- 1、LIU CHI-CHIN (2011)。取自勉覺創新管理顧問有限公司

<https://businessmodel.tw/2011/09/08/%E5%95%86%E6%A5%AD%E6%A8%A1%E5%BC%8F%E7%9A%84%E5%AE%9A%E7%BE%A9/>

- 2、丹楓 (2017)，取自 BuzzOrange。 <https://buzzorange.com/2017/07/18/taiwan-agriculture-orchid/>

- 3、天使花園 Angel Garden FaceBook (2018.11)。

https://www.facebook.com/pg/AngelGarden99/posts/?ref=page_internal

- 4、天使花園官方網站

<http://www.angelgarden.com.tw/>

- 5、財團法人台灣區花卉發展協會。

http://www.tfda.org.tw/news.aspx?category_id=18

- 6、農業易遊網

<https://ezgo.coa.gov.tw/zh-TW/Front/Agri/Detail/1456>

- 7、農業統計年報

<https://agrstat.coa.gov.tw/sdweb/public/book/Book.aspx>

- 8、筱珮 (2018)，取自大紀元

<https://www.google.com.tw/amp/www.epochtimes.com/b5/18/4/2/n10270676.htm/amp>