

創新經營與創業策略 自編教案

趙永祥 博士
管理學院財務金融學系

創新經營與創業策略教案

單元一 創新新思維

- 創新與創意思考
- 知識經濟的創新引擎
- 創新的面向與服務業創新
- 創新思維與設計

學習目標

- 了解創新與創意思考。
- 認識知識經濟的創新引擎。
- 認識創新的面向與服務業創新。
- 了解創新設計的意義與方法。

思考關機?

- 汽車的電瓶需要經常發動，隨時充電讓汽車可以順利行駛。
- 人類的腦力運用、心智成長、能力鍛鍊也和電瓶一樣，要時時發動才不至於讓腦袋『當機』。

頭腦惡習的症狀

- **思考放棄**
一開始就自動放棄思考，例如：「時間不夠，我做不到…」、「這種事情怎麼想也沒有用的啦…」
- **思考依賴**
依賴威權、團體、名詞或經驗，例如：「XXX說的準沒錯…」、「一直以來都是這樣做的呀…」
- 思考放棄和思考依賴會降低思考力，最後引起「思考關機」的狀態。

思考放棄症的三種形式

- **藉口型**：「雖然是這樣，但是我不可能辦到」、「這部份我沒有接觸過，所以我可能沒辦法處理」。
- 沒有仔細調查過就放棄，有些東西即使手上取得的資訊很少，但還是可以去思考。

思考放棄症的三種形式

- **洩氣型**：「因為我就是沒辦法啊」、「我書讀的不好，這個問題不要問我…」。
- 一洩氣，就會促進思考的放棄，不管在學校會不會唸書，也都應該可以從有限的資訊中建立思考體制。
- 重要的是學會有效思考的「習慣」

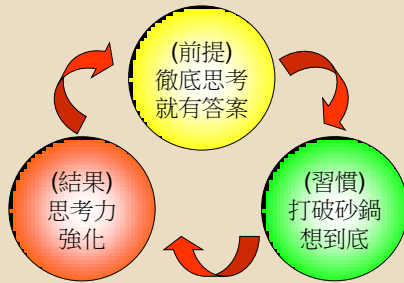
思考放棄症的三種形式

- **賭氣型**：「知道這些那又怎樣…」、「思考這樣的問題有什麼意義…」、「這個事情交給XXX去做不就好了啊…」。
- 賭氣型症狀的人在一般人眼中看起來比較有氣勢，患者本人並不會發現自己已經停止思考了，所以自以為幫周遭的人發言，反而用更強的氣勢強化其思考放棄症。

思考力激盪

- 當 $a=2$ 的時候，則 $A=4$ 。那麼當 $b=3$ 的時候，請從下列答案中選出 $B=$ 多少?
- 甲:9
乙:5
丙:6
丁:?

思考力活化的良性循環



單元二 創意思考激發

- **創意思考**: 也就是有創造力的思考。
- **創意思考**: 創造新事物或新模式。
- **創意思考**: 創意是從**想像力**開始的。

「想像力比知識重要」-愛因斯坦

「微軟唯一的工廠資產，就是人類的想像力」
-比爾蓋茲

創意思考 激發

課程大綱

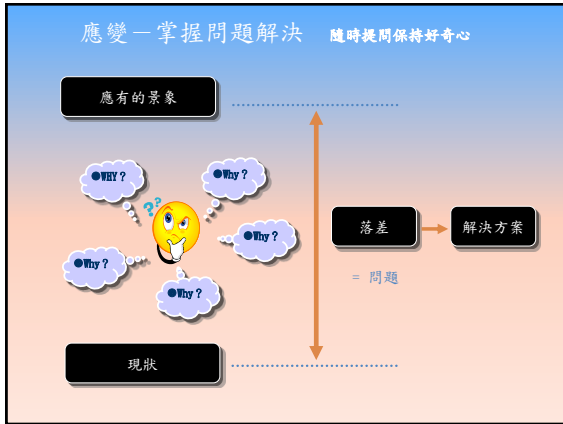
一、創意思考就要變 1. 知變：瞭解變化 2. 應變：問題解決 3. 創變：創意思考	二、創意思考發動機 1. 創造力：人人有 2. 創意：新而有用 3. 創新：具體實踐	三、創意思考那裡找 1. 天時：過去未來 2. 地利：身邊跨界 3. 人和：朋友異業									
八、創意思考要三生 1. 瞭解：生命創造力 2. 激發：生活創造力 2. 開創：生涯創新力	<table border="1"> <tr> <td>三變</td> <td>三創</td> <td>三才</td> </tr> <tr> <td>三生</td> <td style="background-color: yellow;">創意思考 激發</td> <td>三思</td> </tr> <tr> <td>三觀</td> <td>三九</td> <td>三法</td> </tr> </table>	三變	三創	三才	三生	創意思考 激發	三思	三觀	三九	三法	四、創意思考有方法 1. 水平：創意思考 2. 垂直：邏輯思考 3. 綜合：圖像思考
三變	三創	三才									
三生	創意思考 激發	三思									
三觀	三九	三法									
七、創意思考看電影 1. 觀察：看得多 2. 想像：想得多 3. 變通：創意自然多	六、創意思考九宮格 1. 來源：洛書九宮 2. 發散：九宮發散 3. 順時：九宮順時	五、創意思考三技法 1. 易象：觀察想像 2. 易數：推演思考 3. 易理：歸納思考									

一、創意思考就要變

世界唯一不變的，就是一切都在變

- ❖ **知變：瞭解趨勢變化**
- ❖ **應變：掌握問題解決**
- ❖ **創變：創新創意思考**

知變—瞭解趨勢變化 養成資料蒐集與觀察習慣



創變—創意創新思考 運用思考技巧激發創意

代	合	變
排	創	改
滿	意	激
	發	發
	滿	用
		改

二、創意思考發動機

創意 新而有用的想法

創造力 創造的能力

創新 實踐的成果

「創造力」每個人都有

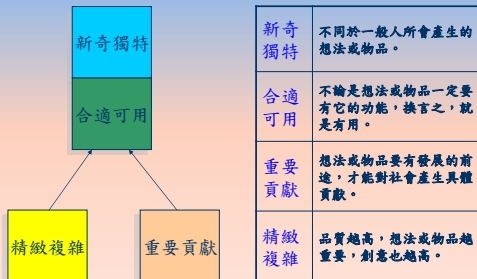
敏覺力	觀察入微 見微如著	想像心	富於視覺 想像超越
流暢力	思路通暢 滔滔不絕	挑戰心	面對挑戰 突破困難
變通力	舉一反三 隨機應變	好奇心	追根究底、 打破沙鍋
獨創力	萬中選一 獨樹一格	冒險心	勇於面對 敢向未知
精進力	精益求精 錦上添花		

口訣：敏流小姐變獨妖精，想要挑一頂好帽子

他們發揮創造力的那個能力？



「創意」是新而有用的想法



新奇？實用？



三、創意思考那裡找

- | | |
|----|--|
| 天時 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 從過去經驗找靈感 ◆ 從現在問題找機會 ◆ 從未來想像新創意 |
| 地利 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 身邊需求看到機會 ◆ 報紙雜誌趨勢創意 ◆ 跨界旅行刺激靈感 |
| 人和 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 朋友對談激發創意 ◆ 大師專家分享實務 ◆ 異業學習啟發創新 |

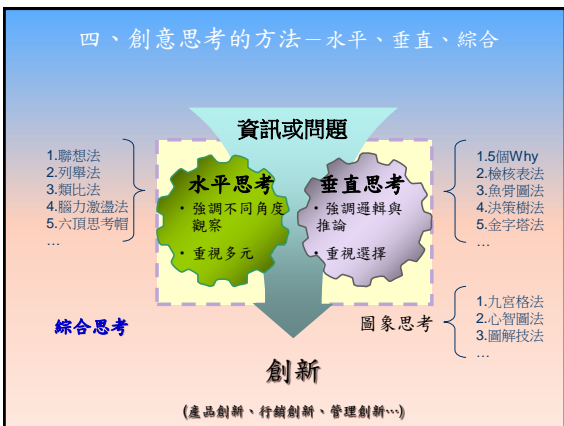
培養創意思考力~每天多做一點點，未來一定不一樣！

<p>今天最好卦</p>  <p>引導生活新方向</p>	<p>早安你好棒</p>  <p>激發生活行動力</p>	<p>與好書對話</p>  <p>學習系統新知識</p>
<p>今天最感恩</p>  <p>激發正向心動力</p>	<p>培養</p> <p>創意思考力</p> <p>1.1^365 = ?</p>	<p>今天觀想報</p>  <p>培養生活提問力</p>
<p>壯遊濁水溪</p>  <p>瞭解生命創造力</p>	<p>人生問與答</p>  <p>清楚人生價值觀</p>	<p>易經問與答</p>  <p>線上學習思考力</p>

單元三 易經 & 激發創意思考力

觀想變通～激發創意思考力

觀	觀察—培養創造力 1. 觀察：卜好卦 2. 綜觀：看好報 3. 內觀：問與答	想
通達—啟動創新力 1. 精通：用嘴滾 2. 溝通：來對話 3. 通達：好感恩		想像—發展思考力 1. 想像：讀好書 2. 聯想：說好話 3. 夢想：去壯遊
通	變化—激發創意力 1. 知變：學易經 2. 應變：用九宮 3. 創變：來思考	變



五、九宮格思考技法起源～易經

古者包犧氏之王天下也，
 仰則觀象於天，俯則觀法於地，
 觀鳥獸之文與地之宜，
 近取諸身，遠取諸物，
 於是始作八卦，以通神明之德，以類萬物之情。

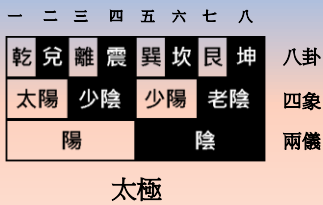


古人運用創造力的基本元素-觀察、想像、透過：

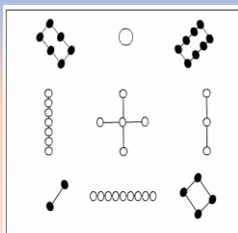
推演式的思考：伏羲八卦次序圖
 歸納式的思考：八卦分類屬性表

創造出古今中外最具創造力的一本書—易經，來解決各種人事物的問題。

推演式的思考—伏羲八卦次序圖



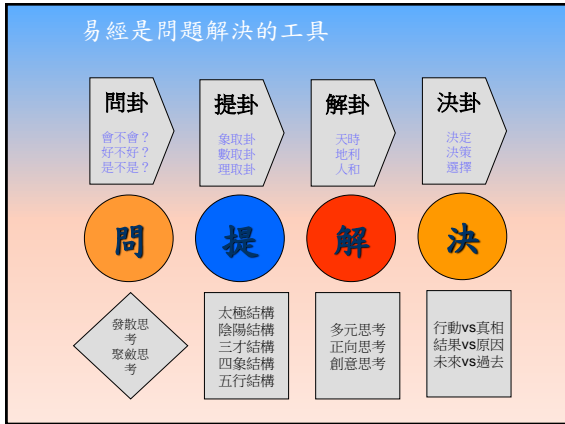
洛書九宮格

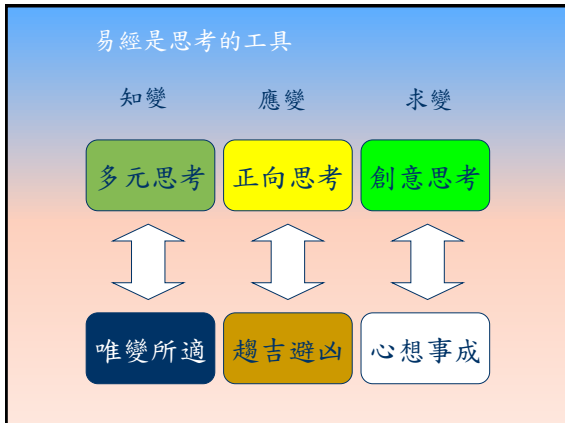


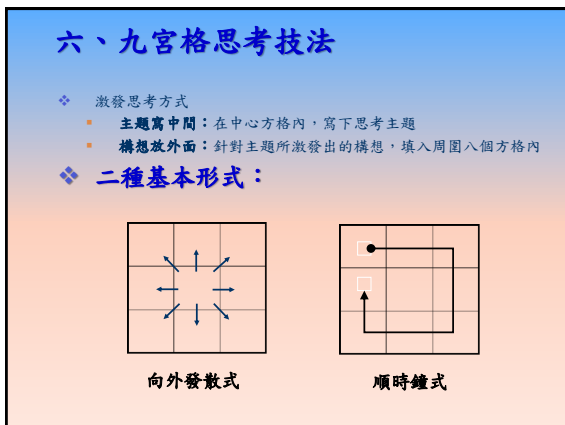
洛書九宮格

6	1	8
7	5	3
2	9	4

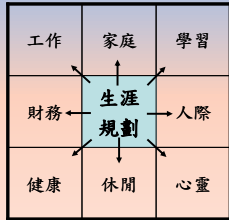
數字九宮格







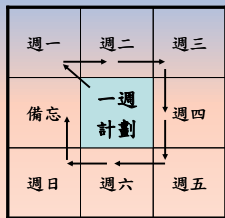
九宮格思考技法-空間創意的發散式



生涯規劃九宮格

1. 以週/月為單位，列出對你生命最重要的8個領域。
2. 計劃並記錄當期各生活領域的目標與成果。
3. 有忽略的地方，設法補強以回歸均衡和諧的生活。

九宮格思考技法-時間步驟的順時鐘式

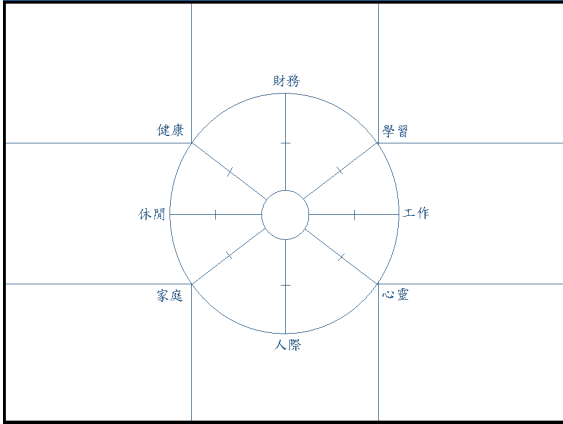


週時間規劃九宮格

1. 每一格代表一天，依順時鐘方向填入（九宮格代表一天，每一格代表2小時）。
2. 多出來的方格，可做備忘使用。
3. 將行程表的節奏管理好，一週的成功就能在自己的掌握中。

九宮格思考技法-使用方法及應用原則

想到 就寫	用詞 簡明	儘量 填滿
逐步 實踐	使用方法 應用原則	事後 整理
視覺 管理	可大 可小	善用 顏色



七、看電影學創意思考




「觀想變通」的創思好電影

	觀： 三個傻瓜	
通： 永不放棄		想： 天外奇蹟
	變： 十月的天空	

「觀想變通」的創意思考法

觀	1. 你觀察到什麼？	想
4. 你如何運用在生活上？	電影名稱：	2. 你聯想到什麼？
通	3. 你看到什麼創意？	變

結語：創意思考要三生

- 1. 生命「創造力」～壯遊擴展生命寬度 
- 2. 生活「創意力」～隨時觀察激發想像 
- 3. 生涯「創新力」～學習興趣要跨領域 

Where is your action strategy?

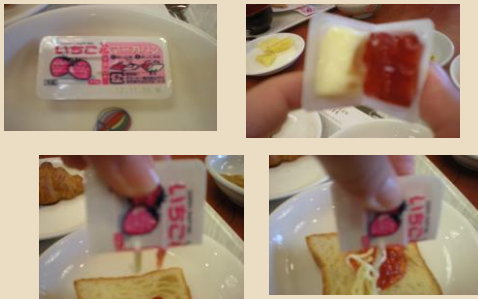
行動會帶來更多的行動！

創造會帶來更多的創造！

創意思考成功案例

- 《哈利波特》--JK羅琳，透過創意思考寫作，讓一位單親媽媽變身奇幻女王，挺過生命的黑暗與磨難...
- 學生個案—冷氣排水管破裂，造成樓下鄰居的困擾，解決方案，將冷氣排水管埋入陽台盆栽，除解決問題，並達到自動澆水功能。

不沾手奶油果醬



單元四 知識經濟的創新引擎

創意

創新

創業

- | | | |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 獨特、新穎、適當、有用的概念或點子 • 價值來自原創性 | <ul style="list-style-type: none"> • 將好的創意變成商品或服務，能被市場和客戶接受，為客戶帶來價值。 • 價值來自產權化及商品化 | <ul style="list-style-type: none"> • 創造新的事業機會或營運模式，同時獲得長期資源的支持，讓其持續存在 • 價值來自事業化、企業化及產業化 |
|--|--|---|

務實創新的流程

- 杜拉克：創新並非偶然，而是一系列嚴謹行動的結果。

1. 找出具備重要性的領域
2. 研究消費者(包含社會、經濟及技術因子)
3. 確定商機(找出價值機會)
4. 擬定設計標準
5. 決定採納與否



創值機會 Value opportunity

1. 情感：顧客希望在使用產品時實現什麼夢想。
2. 人體工學：該產品是否容易使用。
3. 美學：使用產品時的所有感覺。
4. 定位：產品是品牌定位的實體表徵，成功關鍵。
5. 影響：利用產品解決相關性社會影響。
6. 核心技術：滿足功能的需求。
7. 品質：這產品能撐多久？

創新的面向與服務業創新

- 技術創新~ CD 飛利浦
 - 全球擁有10萬個專利，主要領域包括醫療保健、小家電、照明、消費電子、半導體
 - 1983年，飛利浦發明CD飛利浦，期間花費13年，因研發團隊決定以貝多芬第九交響曲版本的74分42秒作為CD的長度，決定了CD直徑為12公分並沿用至今
 - 至今每張CD光碟，還要支付飛利浦0.035美元的權利金

產品創新

- 產品
 - 強調產品設計、功能改良、功能整合及製造的創新活動執行能力，完全以產品為核心的各項創新應用
 - 指標：全新的產品、功能創新、材料介面創新、式樣創新
 - 和技術創新最大的不同在於，產品創新不必然以尖端或是突破性的技術為前提，可能只是資源的重新組合和改變，這種改變可以為客戶帶來很大的利益
- 3M 便利貼
- 蘋果電腦的i-POD



流程創新

- 流程
 - 強調流程設計、功能創造、功能整合及配銷流程的創新活動執行能力，完全以流程為核心衍生各項創新應用，滿足顧客需求過程的創新
 - 指標：生產創新數、配送及倉儲支出、配送及倉儲創新

組織及結構的創新

- 組織及結構的創新
 - 強調資訊整合、資訊分析、資訊處理及合作模式的創新活動執行能力，以組織內部資訊流通與管制為核心所衍生的各項創新應用
 - 是關於組織管理要素或影響組織的社會系統的創新作為，包括組織架構、作業流程、管理作為、激勵方式、產權規劃等，使得在營運上營運上得到很大的效力，例如麥當勞發明一個漢堡，是一個產品創新，但被模仿的機會很大，為了維持競爭優勢，就利用連鎖加盟的方式來使產品可以賣得貴，但生產成本低。連鎖加盟就是典型的組織創新例子
- 連鎖加盟制度~麥當勞

策略及營運模式的創新

• 策略及營運模式的創新

- 企業在附加價值鏈上創新，建立新的營運模式，改變產業中的競爭法則，從而獲取高額利潤
- 是指大幅調整或重新定位公司的經營策略，包括市場利基、資源配置、商業模式、外部關係的創造或重組。

- 評估指標

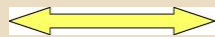
- 新事業展開數、價值活動重整、營收模式創新

服務業創新

- 新服務商品
- 新經營模式
- 新行銷模式
- 新商業應用技術

服務創新來自對客戶需求及 核心優勢的掌握

技術導向



問題導向

- 帶著技術找問題
- 以技術為核心，摸不著市場的需求
- 可能有更好更便宜的技術
- 單一技術可能還無法解決問題
- 不易促動跨領域合作

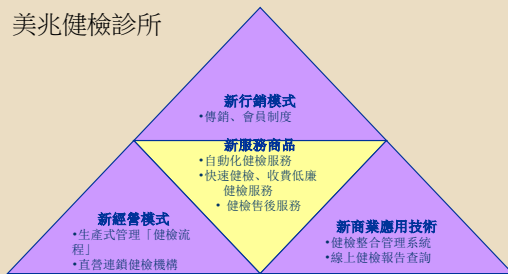
- 為解決問題或滿足需求而整合多個技術
- 以客戶的問題及需求為核心
- 用最可行或最便宜的技術
- 為解決問題或滿足需求，較容易促動跨領域合作

新服務商品(1)

- 全新的服務商品，對公司、市場而言是超越產業水準、首創或不同以往的全新的服務
- 改善既有服務或提升服務商品附加價值，如從服務內容、水準及品質等。
- 改進或重新設計既存的服務與服務系統，如改變人員、服務過程與服務環境間的互動模式，以提供消費者不同於以往的服務模式。

新服務商品(2)

- 美兆健檢診所

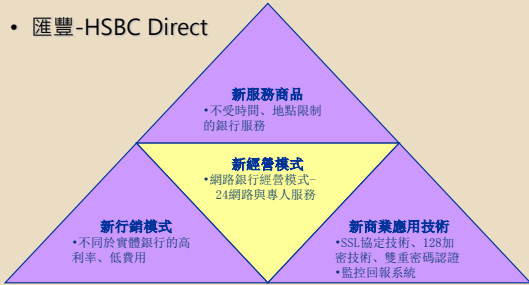


新經營模式(1)

- 企業透過交易結構的改變產生新的經營模式，其中包含了企業、消費者、產業網絡和供應鏈結構與其他可能涉及的參與者。
- 藉助系統建立或新穎的創見產生不同以往的經營模式，創造出可行且讓顧客接受滿意的交易過程。

新經營模式(2)

- 匯豐-HSBC Direct

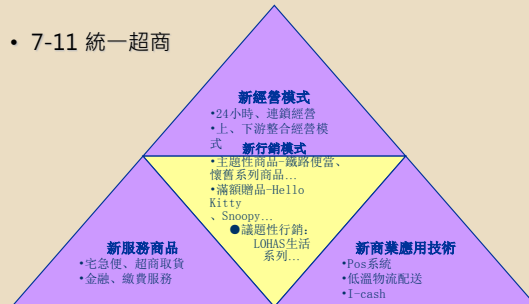


新行銷模式(1)

- 為綜合性的企業活動，亦指行銷過程中的創新行為，以企業與顧客交易過程（產品、價格、推廣、通路）之創新為基本範疇。
- 新行銷模式可創造市場新穎性與滿足顧客需求價值，增進企業與顧客產生交易行為。

新行銷模式(2)

- 7-11 統一超商

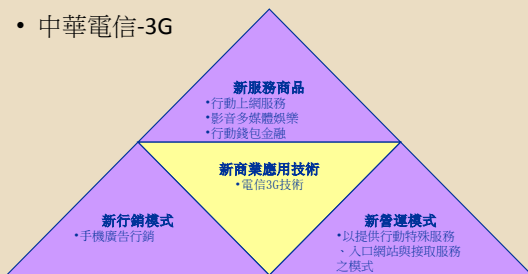


新商業應用技術(1)

- 商品不變而讓**時間**、**空間**改變的相關技術
- 買賣雙方藉由技術應用了解交易的對象，如消費者決策模式。
- 應用新興科技、技術驅動服務業發展創新作法或行為。

新商業應用技術(2)

- 中華電信-3G

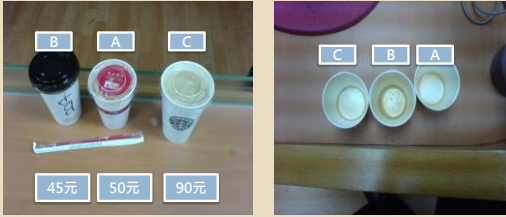


第五單元 創新思維與設計

- 成功的服務營運模式案例



試飲會：利用實際比較來分析



在不知道產品(皆是冰拿鐵)下去試喝，來猜猜看ABC

■約20人的試飲，辨識度最高者為“**星巴克**”

營運分析 ANALYSIS

店舖型態	咖啡 蛋糕複合式經營
平均業收	140
產品毛利率	售價 35% 飲料 65%
平均毛利率	75
平均租金	12
平均人事費用	23
水、電、瓦斯費	4.5
其他雜支	6
平均獲利	29.5
預估投資金額	300-400萬(含加盟費)
預估回本期(月)	10-16月



項目	單位	數值
營業額	萬元	140
產品	萬元	35
飲料	萬元	65
租金	萬元	12
人事	萬元	23
水電	萬元	4.5
雜支	萬元	6
獲利	萬元	29.5
投資	萬元	300-400
回本	月	10-16

85度C每股獲利是台積電4倍

市占超過30% 獲利成長將逾67%，今年挑戰45億台幣營收的85度C，脫穎而出成為金磚企業之一，全台擁有300家分店，市占率已超過統一星巴克，業績亮眼的本土天王在站穩腳步後，這回將目光瞄準台灣居酒屋與中國市場。X



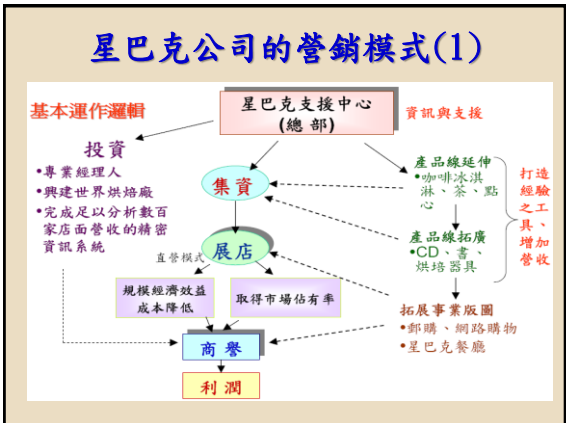
13間店年賺4億5本土咖啡「南霸天」

在高雄有本土的連鎖咖啡業者，以13間店的規模，在去年就締造4億5千萬的業績，連國際知名連鎖咖啡店，也自嘆不如，成功站穩南部的咖啡市場。

■如果光比營業額，85度C的確表現不俗，力抗星巴克。但就品牌的深度、服務精緻度、管理系統的穩定性，仍然有所差距。

星巴克從平凡的咖啡店，變成獨特的星巴克的轉捩點，就是強調星巴克不是要賣一杯咖啡，而是賣**整個店的咖啡體驗**。

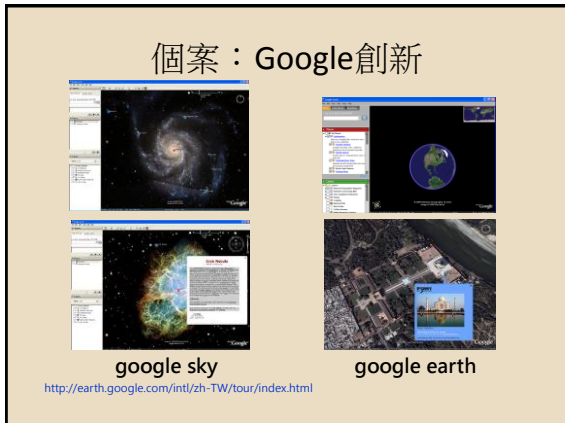
星巴克營收的85%是來自與消費者面對面接觸的門市，員工與消費者每一次互動，是品牌印象最大決定因素



星巴克公司的營銷模式(2)

創新的營運模式		
Leverageable Business context	Unmet customers' lifestyle	<ul style="list-style-type: none"> • 供應商長期穩定關係(採購：質量第一，服務第二，價格第三) • 策略聯盟(聯合投資、百事可樂、韓國三友、雀巢、雀巢咖啡) • 精選海外合作夥伴(當地公司合作經營)
Specific Customer Focus (who)	放鬆與享受生活者	
Precise Customer offering (what)	營造第三生活空間 (third place)	<ul style="list-style-type: none"> • 放鬆與享受的空間營造(歐式 café community) • 佈置：咖啡香、裝飾政策、員工上線不能帶香水 • 心靈：建築物有自己的風格(除咖啡外的成長過程分四期) • 意義：從咖啡包中再發展出15個系列的设计形成(4種變化) • 心靈：精心挑選的音樂 • 直營模式掌握顧客消費習慣與品質
Unique Business Capability (How)	<ul style="list-style-type: none"> • Brand • 員工關係 (partner) 	星巴克品牌價值17.57億美元(第88名)、品牌價值較前年同期增加32%(第1名) [英國品牌顧問公司Interbrand 2001年所公布]
Sustainable Factors	<ul style="list-style-type: none"> • Superior experience offering • 員工滿意及供應商長期穩定關係 	• 人本導向的公司文化





創新-設計的本質， 使用者-創新的根源

- 首要概念：「**使用者（人）**是設計的最後仲裁者」，人是一切設計的起點與終點。
- 將設計要考慮的對象，以**10的乘幂（power of 10）**概念橫向擴充，從最直接的使用者擴及到一切利害關係者（stake holder）。
- 這樣的方式其實是可以運用於不同層面的設計條件，或消費者思維及關係的考量

十的冪級數分析應用

- 宏觀&微觀：找出每個層次所涉及的關係人。
- 突破不同領域專家的框架。
- 協助預測策略性優勢及潛在陷阱。



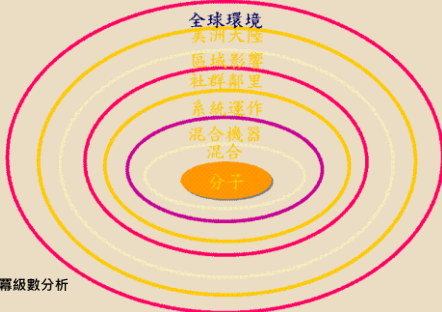
第六單元 利害關係人

- 利害關係人：
因專案或產品的結果或過程，被正面或負面影響的個人或組織。
- 有時看起來無關痛癢而且沒什麼影響力的人，往往能左右產品成敗。



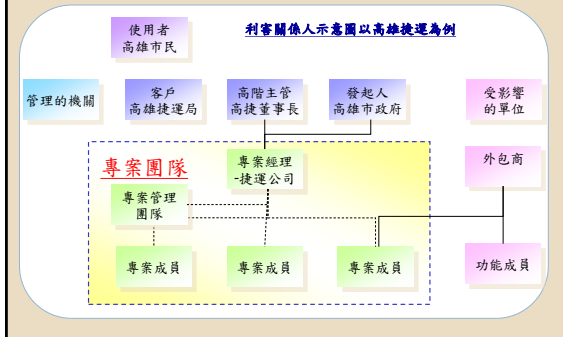
顧客導向的產品設計

如何分析辨識利害關係人



※透視十的冪級數分析

引爆創新：利害關係人的影響力



★第七單元 創業計畫書撰寫★

- 7.1 前言
- 7.2 創業計畫書架構

學習目標

1. 釐清創業計畫書的目的、功能與角色。
2. 提綱契領，規劃創業計畫書的架構。
3. 了解創業計畫書各項內容的撰寫要領。
4. 探討創業計畫書實務上的優劣、成敗及原因。

校園創業：Sunny點心坊

- 「**Sunny**乳酪幸福圍繞」我們希望藉由一杯乳酪傳達幸福的感覺，表達出幸福並沒有這麼難找尋。



校園創業：Sunny點心坊

- 在撰寫創業計畫書前，我們先進行小量試銷，藉此了解顧客需求、所需的設備與價格，不懂的就問人、上網查資料，再進行分析；撰寫創業計畫書時，則採取專業分工的方式，共同完成初稿。
- 參加創業競賽與培訓，評審專家會針對我們寫的內容具體回饋，讓我們的創業構想更成熟。
- **想要創業的同學不要害怕，沒有做一定不知道自己不能做到，參加競賽可模擬以後創業會遇到什麼問題、有什麼事需要克服，這都是很好的經驗。**

人因夢想而偉大

- 美國許多高科技公司的創業者都是在學校開始的，他們在求學中有了創新的構想，利用自己學習的專業，完成創業的原型，深受歡迎，因而把握機會開始創業。透過創業計畫書，可以有系統地整理團隊的創業構想，爭取「創投」資金的挹注與創業經驗的協助，以便落實自己的理想。

為什麼需要創業計畫書？

- 每個旅行家都了解要事先詳細規劃行程，才能降低旅程的風險，讓旅途愉快，有豐碩的收穫。
- 創業前，多看看相關的企業運作可以找到自己的特色，多聽聽別人的意見可以預防問題的發生，多向人請教可以找到有效解決問題的方法，多比較相關產品與服務則可以建立企業競爭優勢。

好的創業計畫書應具備之要件與功能

- (1)外部需求：針對投資者或金融機構
- a.提出價值訴求(Value Proposition)，說明事業經營與發展的程序與可能結果。
 - b.提供企業評估時所需的資訊，分析可能的投資報酬。
- (2)內部需求：建構企業發展的藍圖
- a.協助創業者看清策略方向及經營型態。
 - b.凝聚團隊共識、建立良好的營運模式。
 - c.避免犯錯，提供營運發生問題時的整體審視及檢測藍圖。

7.2 創業計畫書架構

- | | |
|----------------|----------------|
| 1. 摘要 | 6. 行銷整合計畫 |
| 2. 願景與使命 | 7. 營運計畫 |
| 3. 創業團隊簡介 | 8. 財務分析 |
| 4. 產品與產業 | 9. 預期經營效益與風險評估 |
| 5. 市場分析與經營模式規劃 | 10. 結論 |

7.2.1 摘要

- 包括公司提供的產品與服務、價值訴求、公司所具獨特的競爭優勢。
- 要讓投資者快速了解計畫案的全貌，應將計畫書重點、結論提綱挈領的展現出來，為投資者做簡潔、清楚及顯著的揭露。
- 內容應該控制在1頁以內，並把重點放在「機會」上。

7.2.2 願景與使命

- 願景：表達創業團隊的理想與渴望。
- 使命：對企業的長期期望，為完成企業願景的經營指導方向。
- 為了達成願景，需要設定階段性目標、擬定策略，決定如何行動，並將行動切分成可量化的工作細項，逐步克服並完成一個個的工作，來達成使命。

7.2.3 創業團隊簡介

- 展現團隊實力，保證創業理想能被實踐。
- 利用組織圖來表示團隊的組織結構與職掌。

7.2.4 產品與產業

1. 產品/服務

- 清楚解釋創業團隊提供的產品與服務、價值訴求，說明其未來的發展潛力及可帶來之附加利益。

2. 價值訴求

- 解決顧客特定的問題，創造價值、帶來好處。

3. 產業分析

- 瞭解產業結構、上下游產業價值鏈、產品生命週期、成本結構及附加價值、未來發展趨勢。

Sunny 點心坊的競爭者分析

店名	焙岩奶鬆	依雷特布丁	鴻單布丁	7-11	台中真味上
對號項目					
價格	30 元	約 33 元	15 元	25 元	36 元
熱量	220	212 大卡	未標示	152 大卡	118 大卡
容量	120g	170+5g	未標示	120g	190g± 7g
主題	幸福圓點	Home-made	各種美味	嚴選	堅持不加一滴水,純手工
品牌訴求	幸福印象	品牌故事	價格	方便性	好吃要跟好朋友分享
口味	多種口味	多種口味	單一口味	多種口味	多種口味
目標客群	學生、女性	年輕上班族	女性上班族	學生、上班族	女性學生居多
促銷方式	任何時間、每日推出全新產品或活動	任何時間、特別節日送禮	生日宴會、用以原價打七折的優惠價格	特 isab 卡則 7-11 消費, 多件指定商品享 8 折優惠	訂購十盒有 9 折的優惠
產品通路	直營通路	實體店舖、直營通路	實體店舖 (高雄目前 5 家分店)	實體店舖	實體店舖、直營通路

7.2.5 市場分析與經營模式規劃

1. 市場分析

- 了解競爭者的市場占有率、銷售量、優劣勢與績效，以便擬定價格、品質或創新等因應策略。

2. 企業競爭態勢分析

- 「知己知彼」並掌握大環境趨勢變化。
- (1) 如何善用(Use)每個優勢?
- (2) 如何停止(Stop)每個劣勢?
- (3) 如何成就(Exploit)每個機會?
- (4) 如何抵禦(Defend)每個威脅?

Sunny點心坊的SWOT分析

Strength 優勢

- 產品貼近生活，故事性、創新性容易發揮
- 個人專業領域不同，分工專業化

Weakness 劣勢

- 目前產能有限，無法應付大節日的需求
- 技術性低，易於模仿

- 各節日的商業化炒作越來越盛行
- 禮盒市場多樣化
- 學生市場極具潛力
- 國人越來越重視休閒品質

Opportunity 機會

- 近年對於化學、動物性原料之問題越來越重視，相關問題的爆發(三聚氰胺、塑化劑)不可預測

Threat 威脅

7.2.6 行銷整合計畫

4P (廠商的觀點)		4C (消費者的觀點)	
產品 (Product)	滿足客戶什麼需求？	顧客 (Customer)	研究顧客需求欲望，提供相應產品或服務
價格 (Price)	顧客願意出多少錢購買？	成本 (Cost)	同時考慮顧客與企業的交易成本
通路 (Place)	在哪裡販賣？	便利性 (Convenience)	方便顧客購買
推廣 (Promotion)	如何激發消費者的購買欲望？	溝通 (Communication)	積極主動與客戶溝通，尋找雙贏的認同感。

Sunny 點心坊的行銷計畫(I)

- 產品
 - 主打商品「熔岩奶酪」，是將奶酪倒扣後，果醬或醬汁會從頂部流下，有火山爆發熔岩流下之效果。
 - 選用附有合格檢驗報告的高品質食材。



Sunny 點心坊的行銷計畫(II)

- 產品內涵
 - a.核心利益：幸福，美好的食用經驗
 - b.基本產品：各種口味的奶酪
 - c.期望產品：堅持手工，安全、健康的奶酪
 - d.延伸產品：創新的食用方式、搭配飲料點心
 - e.潛在產品：功能性代餐(如油切、舒緩生理痛...)

Sunny 點心坊的行銷計畫(III)

- 價格
 - Sunny奶酪以平價商品定位，原味奶酪\$30，其餘口味\$35，利用故事性、創新性增加附加價值，拉近銷售者與消費者的距離，讓顧客輕鬆享受這綿密濃郁屬於幸福的滋味。

Sunny 點心坊的行銷4P計畫

- 通路(Place)
 - 目標客群為學生及女性上班族，上網花的時間可能僅次於工作，Sunny點心坊建立了網頁、Facebook粉絲團與手機App程式，藉此讓訊息有效暴露在目標顧客上。
 - 搭配促銷活動(例如：團購、限時低價、新品試賣)，還可在奇摩拍賣、團購網等網站上架。知名度提高後，則在各觀光景點或餐廳(下午茶)寄賣，最後才是增加實體店面。

Sunny 點心坊的行銷4P計畫

• 推廣(Promotion)

- 配合不同節日推出專案，以吸引不同層級的消費族群，比如在情人節時，製作愛心乳酪蛋糕，讓顧客在蛋糕上自己動手寫下想表達的言語，達到幸福傳遞的效果。
- 利用部落客、Facebook舉辦試吃體驗與分享活動。
- 短期內主要利用網路做銷售。中期則利用人員拜訪的方式去尋找可以寄賣的通路。遠期利用開設實體店面來增加更多曝光、開發新客群。

7.2.7 短中長程計畫

- 未來的短期、中期、長期(3到5年)企業可以達成或實現的目標
- 企業經營目標是價值評估的基礎之一，可以讓投資者判斷這個計畫值不值得投資，也是企業戰略體現，應該隨著時間及市場的變化而調整。

7.2.8 財務分析 (I)

1.銷售預算

- 年度銷售預算簡易推估：
 - (1)參考競爭廠商的產品單價，再依本企業的市場定位，調整決定售價；
 - (2)推估目標客群每月可能的夠買數量；
 - (3)評估本企業每月能夠產出的數量；
 - (4)在產量允許下，每月目標客群可能的購買數量乘以售價再乘以12個月，可得年銷售預測；
 - (5)當外在環境及產業因素有大幅變動時，應視情況酌予調整。

7.2.8 財務分析 (II)

2. 財務預估

- 預估事業成立後三到五年內，每一年預估的營業收入與支出費用的明細表。

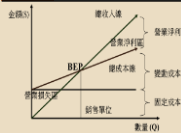
3. 價格、成本與利潤的關係



7.2.8 財務分析 (III)

• 4 損益平衡分析

成本類別	總成本	單位成本
變動成本	與營運量成等比例增減	每單位成本不變
固定成本	不受營運量變動影響，總金額不變	營運量增加，則每單位分攤固定成本下降



7.2.8 財務分析 (IV)

• 5. 編製財務報表

- (1) 損益表：需要透過銷售預測來估算未來所得，可表達企業的獲利能力，是多數投資人最關心的資訊。
- (2) 資產負債表：說明公司自有資本及外來負債結構、固定資產及設備投資情形。
- (3) 現金流量表：彙總預測企業在特定期間之營業、投資及融資活動現金流入與流出之情形。

7.2.8 財務分析 (V)

6. 資金規劃

- 資金包括個人與他人出資金額比例、銀行貸款等，這會影響整個事業的股份與紅利分配多寡。
- 希望以創業計畫書來申請貸款，應同時說明貸款的具體用途。

7.2.9 風險評估

1. 可能的營運風險。
2. 競爭者的反制動作。
3. 管理上的議題。
4. 法律上的因素。
5. 政府的法規與政策。
6. 產品／服務的變動。
7. 技術優勢喪失的問題。
8. 全球經濟的影響與產業週期性的問題

第八單元 創業動機的十大迷思

1. 「我厭倦努力工作且壓力不斷。」
2. 「這是我的嗜好，為什麼不能把它當成事業？」
3. 「我絕望了，因為找不到適合我的工作。」
4. 「我家世代從商，所以我有遺傳天賦。」
5. 「我繼承一些錢，創業應該是一個很好的投資。」

創業動機的十大迷思

6. 「我有閒暇，且需要額外的收入。」
7. 「我討厭當職員，被老闆管。」
8. 「我的朋友都擁有熱門企業，似乎做得不賴。」
9. 「我想致富，所以我要創業。」
10. 「我的主要目標是對社會有所貢獻。」

問題討論

1. 我該如何撰寫出一份好的創業企劃書？
2. 創業企劃書的撰寫如何分丁合作？
3. 在進行財務分析與規劃前，我應該先找到那些資料？
4. 創業的理想與現實如何拿捏？

腦力激盪 (Brainstorming)

1. 創業的構想源自於創業的發起人，所以創業者要負責撰寫創業計劃書？
2. 如何瞭解企業的營運與製造成本？

圖9.1 企業價值的決定要素



策略和企業

獲利率 (profitability)

- 為企業投資資本的報酬率 (return on invested capital, ROIC) · 計算方式為企業淨利除以總投資資本。
- 管理者可以使用低成本策略或增加企業產品附加價值的策略來增加企業的獲利率。

利潤成長 (profit growth)

- 是利用淨利成長的百分比來衡量。
- 管理者也可藉由在現有市場銷售更多產品的策略 · 或是進入新市場來增加企業的利潤 · 當管理者提出國際市場的擴張策略時 · 就能讓企業增加利潤與提升利潤率。

價值創造

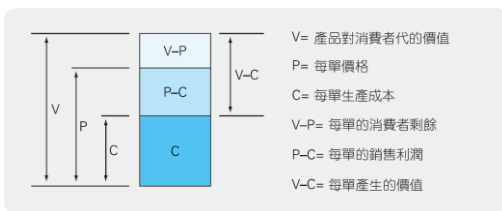
- 要增加企業獲利率最好的方法就是創造更多價值。
- 企業價值可藉由生產成本和顧客對產品的認知價格來衡量。



價值創造

- 企業的價值創造 (value creation) 可用 V 與 C 的差距 ($V - C$) 來衡量。
- 企業藉由產出所花費的成本 C 轉換成賦予消費者 V 價值的產品來創造價值。
- 企業可藉由降低生產成本，或是透過設計樣式、功能、特色、可靠度、售後服務等方式使產品更具吸引力，並創造更多價值。消費者對產品所賦予的價值 (V) 就會越大，也願意花更多的錢 (P) 來購買產品。

圖9.2 價值創造



價值創造

- 當企業能以較低的成本為顧客創造較多的價值時，該企業就會有高獲利。
- 將降低生產成本的策略稱為**低成本策略 (low-cost strategy)**；
- 將提高產品吸引力的策略稱為**差異化策略 (differentiation strategy)**。

價值創造

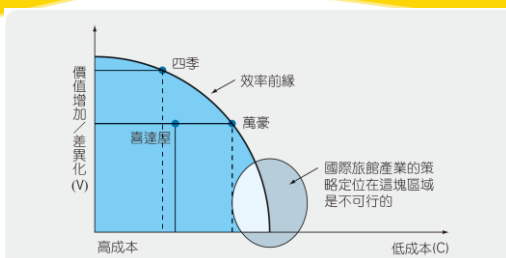
- 麥可·波特主張低成本策略與差異化策略是創造價值及提升競爭力的兩大基本策略。
- 根據波特的理論，能創造價值的企業就會有好的獲利率。
- 創造價值的方法是降低企業的成本結構，並(或)使產品具有差異化，讓消費者用高價來購買該產品。

策略定位

- 波特認為企業最重要的事是要明確確定企業策略是要走向價值創造(差異化)和低成本的方向，並要讓內部結構來支援策略的進行。



圖9.3 國際旅館產業的策略定位



策略定位

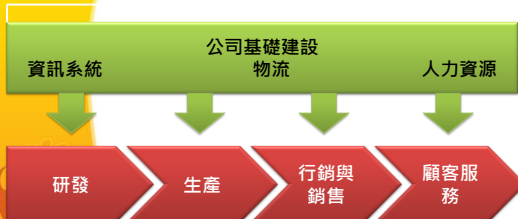
- 利潤最大化通常是策略的基本原則。
- 要達到利潤最大化，企業有三件事要做到：
 - (a) 在效率前緣上選擇一個具有充足需求的定位；
 - (b) 建構能夠支援此定位的內部營運功能，如製造、行銷、物流、資訊系統、人力資源等；
 - (c) 設定適合的組織結構來實行策略。
- 策略、營運和結構需要互相協調一致，企業才能獲得競爭優勢與高資本報酬率。

營運功能：企業就如同價值鏈

- 企業的營運功能就像是價值鏈，是由不同創造價值的活動所組成。



圖9.4 價值鏈



全球擴張、獲利能力和利潤成長

- 全球擴張讓企業能提升獲利率和利潤成長率，這是純國內企業所不易做到的。
- 企業若在國際上有經營行為時就能夠：
 1. 擴張市場在國際上來銷售國內製造的產品。
 2. 將價值創造活動分散在全球，以最有效率與效果的方式實現區位經濟。
 3. 藉由集中生產於一中心地點，從服務全球市場所得的經驗效果來得到成本經濟效益後，因而能降低價值創造的成本。
 4. 把國外營運單位的技能移轉至企業內其他子公司來賺取更多的報酬。

市場擴張：充份生產與能力

- 企業可以在國內開發產品或服務後，然後在國外銷售相關產品或服務來增加企業成長率。
- 幾乎所有國際企業都是採用這種方式。

市場擴張：充份生產與能力

- 許多國際企業成功的原因不僅只是在海外市場銷售產品和服務，同時也需要核心能力 (core competence) 去突顯那些產品和服務的研發、生產和行銷。
- 核心能力
 - 指企業內部所擁有，且其他競爭者無法輕易模仿的技能。
 - 這些技能存在於各個價值創造活動之中，例如，生產、行銷、研發、人力資源、物流及一般行政等。
 - 核心能力是企業競爭優勢的基礎。

市場擴張：充份生產與能力

- 對於想要在全球市場中生存的企業來說，若貿易障礙和運輸成本允許的情況下，將每個價值活動放在生產要素成本最有利的地方，將會使企業獲利。
- 區位經濟 (location economies)
 - 在最理想的地點執行最適合的活動所產生的經濟效益。

創造全球網

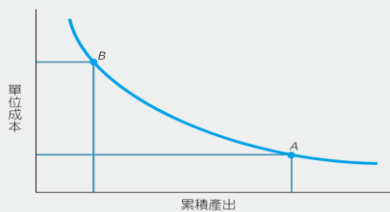
- 說明建立價值創造活動的全球網 (global web) 能讓認知價值最大化、或是在價值創造時成本能最小化。



圖9.5 經驗效果

經驗曲線 (experience curve)

- 指在產品生命週期中所觀察到的生產成本會漸漸的降低。



經驗效果

學習效果 (learning effects)

- 指邊做邊學所形成的成本降低效果。

規模經濟 (economies of scale)

- 指藉由大量生產來降低單位成本。
- 企業可能要有全球市場的規模才能達到有效率的生產規模。

經驗效果

- 許多以經驗為基礎的成本經濟都是來自於工廠的生產過程。
- 學習效果大多是來自於大規模的生產，從中可以學習到許多相關的經驗與技巧。
- 使經驗曲線下滑的關鍵之一，就是儘量將工廠所生產的數量極大化。
- 一旦企業建立起低成本優勢的地位時，對新競爭者就會形成進入的障礙。

第十單元 如何進入市場與行銷

- 10.1 制定市場行銷計畫
- 10.2 預測你的銷售
- 10.3 結語

1-129

學習目標

- 制定市場行銷計畫
- 進行銷售預測

討論大綱

- 制訂市場行銷計畫
 - 設定行銷目標
 - 擬定行銷策略
 - 規劃行動方案及執行
 - 進行監控與評估
- 進行銷售預測

制訂市場行銷計畫

- 市場行銷計畫是指一系列的抉擇過程，其中包括環境分析與競爭分析（如：**SWOT分析**以及**STP分析**），在此特別強調
 - 設定行銷目標
 - 擬定行銷策略
 - 規劃行動方案及執行
 - 進行監控與評估

設定行銷目標

- 行銷目標是企業在一定的期間內所要達成的成效
- 設定行銷目標要考慮目標的具體性（以量化方式呈現）以及目標的可行性（要切合實際）
- 你可能設定幾個目標要在一定期限內需要同時達成。你需要考慮所設定的這幾個目標之間的一致性

擬定行銷策略

- 制訂行銷策略必須以滿足目標顧客需求為目標，擬定適當的行銷組合，包括產品(Product)、價格(Price)、促銷(Promotion)及配銷(Place)
- 例如：
 - 提供顧客所需要的產品或服務
 - 制訂產品或服務的售價是符合顧客願意支付的價格
 - 運用適當的促銷方法讓你的顧客瞭解、吸引、說服他們購買你的產品或服務
 - 配送產品或服務至顧客習慣(或方便)購買的場所或地點

行銷策略-產品策略(1/3)

- 基本概念: 產品是由一些屬性所集合而成。
- 這些屬性大可歸納成三種類型:
 - 實質屬性
 - 服務屬性
 - 品牌屬性

行銷策略-產品策略(2/3)

- 實質屬性包括材質，顏色，外觀形狀以及功能設計等。
 - 任何屬性必須能滿足顧客特定的需求。
 - 例如：衣服的材质，咖啡的口味，汽車的外觀設計，香水的氣味，特殊剪刀的設計等等。
- 服務屬性是指在販售產品或使用產品時，相關產品的附加活動。
 - 是讓顧客在購買產品時，能夠買的放心與買的安心。
 - 例如：提供顧客免費學習軟體的課程，提供顧客免付費的諮詢專線，提供顧客不滿意全額退費的保證，提供顧客免費日後更新軟體的服務。
- 品牌屬性
 - 考慮是否賦予產品一個品牌名稱
 - 考慮是否要顧客心目中，建構產品品牌的形象(如:值得信任)

行銷策略-產品策略(3/3)

- 擬定產品策略是根據目標顧客的需求，進行產品的屬性組合而成提供物，販售給顧客。
- 產品的生命週期往往會經歷導入期、成長期、成熟期、以及衰退期等四個時期。
 - 在某個時期，需要考慮研發新的產品，或是進行產品延伸策略。
- 為了企業永續的發展，研發新產品或是進行產品延伸策略，是有其必要性。
 - 需要投入大量的資源，包括人力及資金，同時可能給企業帶來相當的風險

行銷策略-價格策略(1/3)

- 價格策略是制定適當產品或服務的銷售價格
 - 考慮銷售價格是否能吸引顧客有願意購買
 - 考慮銷售價格是否能為你的企業謀取最大的利潤
- 在制定產品價格時，你必須知道：
 - 產品的成本結構（包括變動成本與固定成本）
 - 顧客願意出多少錢買你的產品
 - 競爭者所制定同類產品的價格

行銷策略-價格策略(2/3)

- 制定銷售價格主要有兩種方法：
 - 吸脂訂價法：這種方法是運用高銷售價格方式，達到企業獲得最大利潤的目的。
 - 滲透定價法：不同於吸脂定價法，這種定價方法是運用較低銷售價格，快速地滲透市場，以追求最大市場佔有率為目的。

行銷策略-價格策略(3/3)

- 其他相關定價策略的方法
 - 差別訂價法：主要是針對不同類型的顧客制定不同的銷售價格
 - 尾數定價法：主要是運用顧客心理價格來調整銷售價格，讓售價更具有吸引力
 - 形象訂價法：主要是利用顧客對於品牌形象與銷售價格之間關聯的認知。顧客認為高銷售價格代表著產品的高品牌形象

行銷策略-促銷策略(1/6)

- 促銷策略(行銷溝通)是將產品相關資訊傳遞給顧客。讓顧客知道產品，吸引顧客對產品產生興趣，進而說服他們來購買你的產品
- 促銷策略通常有四種主要方法：
 - 廣告宣傳
 - 促銷推廣
 - 公關宣傳
 - 人員銷售

行銷策略-促銷策略(2/6)

- 廣告宣傳：主要是提供給你的顧客相關產品資訊，讓他們產生購買你的產品的興趣，並提供顧客購買產品的理由。
 - 廣告是種長期性推廣產品的方法。透過報章雜誌、廣播、電視或是看板等方式傳遞產品訊息。有透過信件、DM、文宣等方式進行。
 - 訊息內容並非針對特定個人而屬於一般性的顧客。訊息傳遞的涵蓋率較廣。
 - 由於網路的普及性，考慮針對習慣使用網路的顧客透過網路傳遞產品的訊息。Facebook漸受重視。

行銷策略-促銷策略(3/6)

- 促銷推廣：主要是提供顧客購買產品的誘因，通常藉由折扣，贈品，抽獎，集點等方式，鼓勵顧客購買產品以及持續購買產品。
 - 促銷方法往往具有短期的效果。
 - 長期而言，顧客可能會因為沒有促銷的誘因而停止購買產品。同時，促銷活動對顧客吸引程度會因為使用次數的增加而遞減。
 - 促銷方式也可以運用販售地點，例如：你可以運用醒目的陳列與展示吸引顧客在銷售賣場購買你的產品。或是提供顧客來店裡吸引來到販售地點，顧客會因為來到店內而購買其他非促銷的產品。

行銷策略-促銷策略(4/6)

- 公關宣傳：你的企業可藉由一些公益活動來樹立公司或產品的形象與口碑。
 - 例如：贊助文藝、體育活動、義務地舉辦一些關懷社區活動、或透過媒體文章報導你企業善盡社會責任的活動，來達到宣傳正面形象的效果。
 - 公關宣傳主要對象是針對一般大眾，未必是針對購買產品的潛在或現有顧客。但公關宣傳的效果會間接影響顧客對產品產生好感，進而對產品產生的認同以及忠誠。

行銷策略-促銷策略(5/6)

- 人員銷售：可藉由銷售人員進行介紹、示範、解說、販售你的產品或服務。
- 銷售人員可透過面對面、或是電話等方式與顧客接觸。
- 在販售高複雜性的產品時，人員銷售最有效的促銷方式。
- 優質的銷售人員能夠提供客製化資訊，也就是針對顧客不同疑問，銷售人員能制定顧客所需訊息，使得顧客能充分瞭解產品。
- 人員銷售也可一對多方式進行，例如：產品說明會是由幾個銷售人員面對一群受邀請的顧客進行產品說明及販售。

行銷策略-促銷策略(6/6)

- 促銷活動需要你投入相當的資源。為了讓促銷活動能達到預期的效果，你需要評估企業所面臨相關情勢，再決定適當的促銷方式。
- 產品類型：消費性產品，廣告宣傳比較適當。而工業性產品，較常使用人員推銷的方式。
- 顧客購買抉擇的階段：
 - 認識產品的階段，廣告宣傳將有效果。
 - 方案選擇的階段，人員銷售比較有效果。
 - 購買產品的階段，促銷推廣和人員銷售的效果比較明顯。

行銷策略-配銷策略(1/4)

- 配銷策略的目的主要是顧客購買的方便性。你可以從以下有幾個方面思考：
 - 販售地點：產品的販售地點越多，顧客的方便性就越高。
 - 販售時間：產品販售地點的營業時間越長，顧客的方便性就越高。
 - 一次購足：顧客在購買產品時，往往不是購買一項產品，而是購買多項產品。若某一個販售地點所賣的是多樣產品，能滿足顧客一次購足，購買他們所需的產品，也就是解省顧客的購買時間，顧客就不需要花時間，到不同地方購買不同的產品。

行銷策略-配銷策略(2/4)

- 為了讓顧客方便地購買到你的產品，配銷通路可依層分為以下幾種類型：

三階通路

- 製造商=>(全國)批發商=>(地區)批發商=>零售店=>消費者

二階通路

- 製造商=>批發商=>零售店=>消費者

一階通路

- 製造商 =>零售店=>消費者

零階通路

- 製造商 =>消費者

行銷策略-配銷策略(3/4)

- 不同階層的通路提供企業不同程度的掌控性與主導性
 - 相較於長通路（如：三階通路），短通路（既零階通路或直接通路）提供企業較高的掌控性
- 當通路掌控性增加時，營運成本隨之增加。
- 決定適當配銷通路時，需同時考慮
 - 目標顧客購買方便性的需求
 - 企業對通路的掌控性
 - 通路營運的成本

行銷策略-配銷策略(4/4)

- 非實體通路的型態也漸漸受到重視。包括電子通路（如：博克來網路書店）、直接銷售（如：Amway安麗直銷），直接行銷（如：東森電視購物台）等類
- 你是選擇實體通路或是非實體通路來販售你的產品？你首先還是要從顧客的角度開始思考，顧客的購買行為將決定是實體通路比較適當，還是在非實體通路比較適當。
- 比較實體通路以及非實體通路的成本效益。高成本效益的型態則是你販售產品的通路。

小結

- 擬定行銷策略是找出適當的行銷組合
 - 符合顧客需求的產品屬性組合
 - 顧客能接受的販售價格
 - 具吸引力且具說服力的促銷方式
 - 方便顧客的購買地點

規劃行動方案及執行(1/5)

- 行動方案是將行銷策略具體化的步驟。
- 規劃行動方案主要包括
 - 工作分解
 - 組織編制
 - 資源規劃
 - 預算編列

規劃行動方案及執行(2/5)

- 工作分解：繪製一份行動網路圖。
- 其中包括三個主要步驟：
- 將行銷策略的內容拆解成細項的活動
 - 將活動按照先後執行的順序排列
 - 計算每項活動所需的時間

規劃行動方案及執行(3/5)

- 組織編制：根據行動網路圖的內容進行人員編組。
 - 在行動網路圖中，每項活動必須有工作負責人
 - 安排人員負責監控工作進度
 - 安排人員進行工作協調

規劃行動方案及執行(4/5)

- 資源規劃：資源規劃是確保活動的執行過程，都能適時取得所需資源，包括資金、設備、材料等。
- 資源規劃：在行動方案過程中，哪個階段需要什麼資源，需要多少資源，在什麼時間需要哪些資源
 - 資源取得的來源可能是組織內部調配或是對外採購（或租賃）的方式

規劃行動方案及執行(5/5)

- 預算編列-計算出整個行動方案所需的總成本。其中包括
 - 參與的人員人數以及所需的工作時間
 - 行動方案所需資源種類以及數量
- 預算編列是事先準備足夠的資金，以符合行動方案執行時的需要
 - 建議：多編列一些預算因應突發狀況的儲備基金

進行監控與評估(1/2)

- 流程監控
 - 採用定期或不定期的方式追蹤行動流程的成效。例如：不定期的檢查活動的進度是否按照所規畫的時間進行？或是定期地檢視活動花費是否超出所編列的預算？
 - 企業外部環境的監視，以確保所執行的策略能夠符合外部的環境所需。
- 若監控發現不如預期的狀況（無論是內部流程或外部環境）時，則需評估是否調整改變？若需要改變時，應如何改變？
- 當然你可能事先準備一些權變方案。權變方案是描述當企業遇到某些狀況時，應採取哪些因應措施。

進行監控與評估(2/2)

- 結果評估是指當行動方案完成後，比較實質績效與預期績效之間差異，進而說明造成差異的原因。
- 無論評估結果是好或是壞，都需檢討其原因。檢討過程以及檢討結論將是未來作決策時重要參考的依據。

小結

- 市場行銷計畫是指一系列的抉擇過程，其中包括環境分析與競爭分析（如：SWOT分析以及STP分析），在此特別強調
 - 設定行銷目標
 - 擬定行銷策略
 - 規劃行動方案及執行
 - 進行監控與評估

進行銷售預測(1/4)

- 銷售預測是考慮是否要創業以及創業初期相當關鍵的資訊。
- 預測銷售要切合實際情況，千萬不要過分樂觀而高估銷售。
- 採用三階段的程序來進行銷售預測。
 - 總體經濟預測
 - 產業預測
 - 公司銷售預測

進行銷售預測(2/4)

- 一個新創的企業往往缺乏過去銷售數據，需要一些其他方法協助進行銷售預測。
- 參考同業：在同業中，找出與你企業類似的競爭對手（如：在公司規模、行銷做法等類似的同業），再將他們過去的實際銷售量，來做為你銷售預測的基準。
- 提醒：運用過去的銷售值進行預測未來的銷售量，因為時間與空間的改變。在預測銷售量時，要考慮整個產業的銷售量的不同以及所面臨的競爭程度的差異，進行適度的調整，以增加銷售預測的真實性。
 - 邀請一些產業專家，並透過一些方法（如：戴爾菲法），協助你進行銷售預測。

進行銷售預測(3/4)

- 市場調查：首先選擇一些具有代表性的目標顧客群，經由適當抽樣方法選取調查對象，再透過發放問卷或是人員訪問的方式所獲得的資訊推算你的銷售量
 - 顧客的未來購買產品的可能性（如：在未來一年內，購買某些產品的機率為何？）
 - 若有意願購買時，顧客購買的頻率（如：顧客購買什麼產品、針對某項產品，顧客多久購買一次與一次購買數量等）
 - 顧客購買的能力（如：顧客願意多少金額購買某項產品）
- 提醒：相當高的花費才能獲得相關訊息。注意調查過程的嚴謹性否則，不正確的資訊導致銷售預測的誤判

進行銷售預測(4/4)

- 若你遇到目標顧客無法回答市場調查的問題（如：不清楚自己的過去購買行為或是不記得過去花費金額），或是在找不到適合專家協助你銷售預測的情形下，你可以在市場上直接地進行測試。
- 市場測試的內容有分為單一性測試或綜合性測試。
 - 單一性的測試是指針對某項行銷策略的內容進行測試，瞭解顧客的反應為何。你可以針對產品的售價進行測試顧客購買比例。在1000名顧客當中，當產品售價是150元時，有多少顧客會購買？或是使用折價卷時，會帶來多少購買產品的顧客人數？
 - 綜合性測試是指結合兩種或兩種以上的行銷策略進行測試，瞭解顧客的反應為何。當發放折價卷給1000名顧客時，在量販店通路以售價是150元販售產品時，有多少顧客會購買？
- 藉由市場測試結果的訊息，預測你所擬定的行銷組合策略在市場上可能產生銷售數量。這種作法比之前市場調查將會花費你更多資源。但是由於市場測試更符合實際情況，相信銷售預測準確性更高。前提是競爭對手沒有干擾你的市場測試。

結語

- 行銷計劃是構思進入市場的目標以及進入市場的做法
- 行銷計畫包括設定行銷目標、擬定行銷策略、規劃行動方案及執行、以及進行監控與評估。
 - 行銷策略的內容涵蓋產品策略、價格策略、促銷策略與配銷策略，這四者通稱為行銷組合
- 一個新創的企業可運用一些方法協助你進行銷售預測但需要平衡資源耗費與資訊準確

第十一單元 進入市場與行銷策略

- 11.1 制定市場行銷計畫
- 11.2 預測你的銷售
- 11.3 結語

學習目標

- 制定市場行銷計畫
- 進行銷售預測

討論大綱

- 制訂市場行銷計畫
 - 設定行銷目標
 - 擬定行銷策略
 - 規劃行動方案及執行
 - 進行監控與評估
- 進行銷售預測

制訂市場行銷計畫

- 市場行銷計畫是指一系列的抉擇過程，其中包括環境分析與競爭分析（如：SWOT分析以及STP分析），在此特別強調
 - 設定行銷目標
 - 擬定行銷策略
 - 規劃行動方案及執行
 - 進行監控與評估

設定行銷目標

- 行銷目標是企業在一定的期間內所要達成的成效
- 設定行銷目標要考慮目標的具體性（以量化方式呈現）以及目標的可行性（要切合實際）
- 你可能設定幾個目標要在一定期限內需要同時達成。你需要考慮所設定的這幾個目標之間的一致性

擬定行銷策略

- 制訂行銷策略必須以滿足目標顧客需求為目標，擬定適當的行銷組合，包括產品(Product)、價格(Price)、促銷(Promotion)及配銷(Place)
- 例如：
 - 提供顧客所需要的產品或服務
 - 制訂產品或服務的售價是符合顧客願意支付的價格
 - 運用適當的促銷方法讓你的顧客瞭解、吸引、說服他們購買你的產品或服務
 - 配送產品或服務至顧客習慣(或方便)購買的場所或地點

行銷策略-產品策略(1/3)

- 基本概念: 產品是由一些屬性所集合而成。
- 這些屬性大可歸納成三種類型:
 - 實質屬性
 - 服務屬性
 - 品牌屬性

行銷策略-產品策略(2/3)

- 實質屬性包括材質，顏色，外觀形狀以及功能設計等。
 - 任何屬性必須能滿足顧客特定的需求。
 - 例如：衣服的材质，咖啡的口味，汽車的外觀設計，香水的氣味，特殊剪刀的設計等等。
- 服務屬性是指在販售產品或使用產品時，相關產品的附加活動。
 - 是讓顧客在購買產品時，能夠買的放心與買的安心。
 - 例如：提供顧客免費學習軟體的課程，提供顧客免付費的諮詢專線，提供顧客不滿意全額退費的保證，提供顧客免費日後更新軟體的服務。
- 品牌屬性
 - 考慮是否賦予產品一個品牌名稱
 - 考慮是否要顧客心目中，建構產品品牌的形象(如:值得信任)

行銷策略-產品策略(3/3)

- 擬定產品策略是根據目標顧客的需求，進行產品的屬性組合而成提供物，販售給顧客。
- 產品的生命週期往往會經歷導入期、成長期、成熟期、以及衰退期等四個時期。
 - 在某個時期，需要考慮研發新的產品，或是進行產品延伸策略。
- 為了企業永續的發展，研發新產品或是進行產品延伸策略，是有其必要性。
 - 需要投入大量的資源，包括人力及資金，同時可能給企業帶來相當的風險

行銷策略-價格策略(1/3)

- 價格策略是制定適當產品或服務的銷售價格
 - 考慮銷售價格是否能吸引顧客有願意購買
 - 考慮銷售價格是否能為你的企業謀取最大的利潤
- 在制定產品價格時，你必須知道：
 - 產品的成本結構（包括變動成本與固定成本）
 - 顧客願意出多少錢買你的產品
 - 競爭者所制定同類產品的價格

行銷策略-價格策略(2/3)

- 制定銷售價格主要有兩種方法：
 - 吸脂訂價法：這種方法是運用高銷售價格方式，達到企業獲得最大利潤的目的。
 - 滲透定價法：不同於吸脂定價法，這種定價方法是運用較低銷售價格，快速地滲透市場，以追求最大市場佔有率為目的。

行銷策略-價格策略(3/3)

- 其他相關定價策略的方法
 - 差別訂價法：主要是針對不同類型的顧客制定不同的銷售價格
 - 尾數定價法：主要是運用顧客心理價格來調整銷售價格，讓售價更具有吸引力
 - 形象訂價法：主要是利用顧客對於品牌形象與銷售價格之間關聯的認知。顧客認為高銷售價格代表著產品的高品牌形象

行銷策略-促銷策略(1/6)

- 促銷策略(行銷溝通)是將產品相關資訊傳遞給顧客。讓顧客知道產品，吸引顧客對產品產生興趣，進而說服他們來購買你的產品
- 促銷策略通常有四種主要方法：
 - 廣告宣傳
 - 促銷推廣
 - 公關宣傳
 - 人員銷售

行銷策略-促銷策略(2/6)

- 廣告宣傳：主要是提供給你的顧客相關產品資訊，讓他們產生購買你的產品的興趣，並提供顧客購買產品的理由。
 - 廣告是種長期性推廣產品的方法。透過報章雜誌、廣播、電視或是看板等方式傳遞產品訊息。有透過信件、DM、文宣等方式進行。
 - 訊息內容並非針對特定個人而屬於一般性的顧客。訊息傳遞的涵蓋率較廣。
 - 由於網路的普及性，考慮針對習慣使用網路的顧客透過網路傳遞產品的訊息。Facebook漸受重視。

行銷策略-促銷策略(3/6)

- 促銷推廣：主要是提供顧客購買產品的誘因，通常藉由折扣，贈品，抽獎，集點等方式，鼓勵顧客購買產品以及持續購買產品。
 - 促銷方法往往具有短期的效果。
 - 長期而言，顧客可能會因為沒有促銷的誘因而停止購買產品。同時，促銷活動對顧客吸引程度會因為使用次數的增加而遞減。
 - 促銷方式也可以運用販售地點，例如：你可以運用醒目的陳列與展示吸引顧客在銷售賣場購買你的產品。或是提供顧客來店裡吸引來到販售地點，顧客會因為來到店內而購買其他非促銷的產品。

行銷策略-促銷策略(4/6)

- 公關宣傳：你的企業可藉由一些公益活動來樹立公司或產品的形象與口碑。
 - 例如：贊助文藝、體育活動、義務地舉辦一些關懷社區活動、或透過媒體文章報導你企業善盡社會責任的活動，來達到宣傳正面形象的效果。
 - 公關宣傳主要對象是針對一般大眾，未必是針對購買產品的潛在或現有顧客。但公關宣傳的效果會間接影響顧客對產品產生好感，進而對產品產生的認同以及忠誠。

行銷策略-促銷策略(5/6)

- 人員銷售：可藉由銷售人員進行介紹、示範、解說、販售你的產品或服務。
- 銷售人員可透過面對面、或是電話等方式與顧客接觸。
- 在販售高複雜性的產品時，人員銷售最有效的促銷方式。
- 優質的銷售人員能夠提供客製化資訊，也就是針對顧客不同疑問，銷售人員能制定顧客所需訊息，使得顧客能充分瞭解產品。
- 人員銷售也可一對多方式進行，例如：產品說明會是由幾個銷售人員面對一群受邀請的顧客進行產品說明及販售。

行銷策略-促銷策略(6/6)

- 促銷活動需要你投入相當的資源。為了讓促銷活動能達到預期的效果，你需要評估企業所面臨相關情勢，再決定適當的促銷方式。
- 產品類型：消費性產品，廣告宣傳比較適當。而工業性產品，較常使用人員推銷的方式。
- 顧客購買抉擇的階段：
 - 認識產品的階段，廣告宣傳將有效果。
 - 方案選擇的階段，人員銷售比較有效果。
 - 購買產品的階段，促銷推廣和人員銷售的效果比較明顯。

行銷策略-配銷策略(1/4)

- 配銷策略的目的主要是顧客購買的方便性。你可以從以下有幾個方面思考：
 - 販售地點：產品的販售地點越多，顧客的方便性就越高。
 - 販售時間：產品販售地點的營業時間越長，顧客的方便性就越高。
 - 一次購足：顧客在購買產品時，往往不是購買一項產品，而是購買多項產品。若某一個販售地點所賣的是多樣產品，能滿足顧客一次購足，購買他們所需的產品，也就是解省顧客的購買時間，顧客就不需要花時間，到不同地方購買不同的產品。

行銷策略-配銷策略(2/4)

- 為了讓顧客方便地購買到你的產品，配銷通路可依階層分為以下幾種類型：

三階通路

- 製造商=>(全國)批發商=>(地區)批發商=>零售商=>消費者

二階通路

- 製造商=>批發商=>零售商=>消費者

一階通路

- 製造商 => 零售商 => 消費者

零階通路

- 製造商 => 消費者

行銷策略-配銷策略(3/4)

- 不同階層的通路提供企業不同程度的掌控性與主導性
 - 相較於長通路（如：三階通路），短通路（既零階通路或直接通路）提供企業較高的掌控性
- 當通路掌控性增加時，營運成本隨之增加。
- 決定適當配銷通路時，需同時考慮
 - 目標顧客購買方便性的需求
 - 企業對通路的掌控性
 - 通路營運的成本

行銷策略-配銷策略(4/4)

- 非實體通路的型態也漸漸受到重視。非實體通路包括電子通路（如：博克來網路書店）、直接銷售（如：Amway安麗直銷），直接行銷（如：東森電視購物台）等類型。
- 你是選擇實體通路或是非實體通路來販售你的產品？你首先還是要從顧客的角度開始思考，顧客的購買行為將決定是實體通路比較適當，還是在非實體通路比較適當。
- 比較實體通路以及非實體通路的成本效益。高成本效益的型態則是你販售產品的通路。

小結

- 擬定行銷策略是找出適當的行銷組合
 - 符合顧客需求的產品屬性組合
 - 顧客能接受的販售價格
 - 具吸引力且具說服力的促銷方式
 - 方便顧客的購買地點

規劃行動方案及執行(1/5)

- 行動方案是將行銷策略具體化的步驟。
- 規劃行動方案主要包括
 - 工作分解
 - 組織編制
 - 資源規劃
 - 預算編列

規劃行動方案及執行(2/5)

- 工作分解：繪製一份行動網路圖。其中包括三個主要步驟：
 - 將行銷策略的內容拆解成細項的活動
 - 將活動按照先後執行的順序排列
 - 計算每項活動所需的時間

規劃行動方案及執行(3/5)

- 組織編制：根據行動網路圖的內容，進行人員編組。
 - 在行動網路圖中，每項活動必須有工作負責人
 - 安排人員負責監控工作進度
 - 安排人員進行工作協調

規劃行動方案及執行(4/5)

- 資源規劃：資源規劃是確保活動的執行過程，都能適時取得所需資源，包括資金、設備、材料等。
- 資源規劃：在行動方案過程中，哪個階段需要什麼資源，需要多少資源，在什麼時間需要哪些資源
 - 資源取得的來源可能是組織內部調配或是對外採購（或租賃）的方式

規劃行動方案及執行(5/5)

- 預算編列-計算出整個行動方案所需的總成本。其中包括
 - 參與的人員人數以及所需的工作時間
 - 行動方案所需資源種類以及數量
- 預算編列是事先準備足夠的資金，以符合行動方案執行時的需要
 - 建議：多編列一些預算因應突發狀況的儲備基金

進行監控與評估(1/2)

- 流程監控
 - 採用定期或不定期的方式追蹤行動流程的成效。例如：不定期的檢查活動的進度是否按照所規畫的時間進行？或是定期地檢視活動花費是否超出所編列的預算？
 - 企業外部環境的監視，以確保所執行的策略能夠符合外部的環境所需。
- 若監控發現不如預期的狀況（無論是內部流程或外部環境）時，則需評估是否調整改變？若需要改變時，應如何改變？
- 當然你可能事先準備一些權變方案。權變方案是描述當企業遇到某些狀況時，應採取哪些因應措施。

進行監控與評估(2/2)

- 結果評估是指當行動方案完成後，比較實質績效與預期績效之間差異，進而說明造成差異的原因。
- 無論評估結果是好或是壞，都需檢討其原因。檢討過程以及檢討結論將是未來作決策時重要參考的依據。

小結

- 市場行銷計畫是指一系列的抉擇過程，其中包括環境分析與競爭分析（如：SWOT分析以及STP分析），在此特別強調
 - 設定行銷目標
 - 擬定行銷策略
 - 規劃行動方案及執行
 - 進行監控與評估

進行銷售預測(1/4)

- 銷售預測是考慮是否要創業以及創業初期相當關鍵的資訊。
- 預測銷售要切合實際情況，千萬不要過分樂觀而高估銷售。
- 採用三階段的程序來進行銷售預測。
 - 總體經濟預測
 - 產業預測
 - 公司銷售預測

進行銷售預測(2/4)

- 一個新創的企業往往缺乏過去銷售數據，需要一些其他方法協助進行銷售預測。
- 參考同業：在同業中，找出與你企業類似的競爭對手（如：在公司規模，行銷做法等類似的同業），再將他們過去的實際銷售量，來做為你銷售預測的基準。
- 提醒：運用過去的銷售值進行預測未來的銷售量，因為時間與空間的改變。在預測銷售量時，要考慮整個產業的銷售量的不同以及所面臨的競爭程度的差異，進行適度的調整，以增加銷售預測的真實性。
 - 邀請一些產業專家，並透過一些方法（如：戴爾菲法），協助你進行銷售預測。

進行銷售預測(3/4)

- 市場調查：首先選擇一些具有代表性的目標顧客群，經由適當抽樣方法選取調查對象，再透過發放問卷或是人員訪問的方式，所獲得的資訊推算你的銷售量
 - 顧客的未來購買產品的可能性（如：在未來一年內，購買某些產品的機率為何？）
 - 若有意願購買時，顧客購買的頻率（如：顧客購買什麼產品、針對某項產品，顧客多久購買一次與一次購買數量等）
 - 顧客購買的能力（如：顧客願意多少金額購買某項產品）
- 提醒：相當高的花費才能獲得相關訊息。注意調查過程的嚴謹性。否則，不正確的資訊導致銷售預測的誤判

進行銷售預測(4/4)

- 若你遇到目標顧客無法回答市場調查的問題（如：不清楚自己的過去購買行為或是不記得過去花費金額），或在找不到適合專家協助你銷售預測的情形下，你可以在市場上直接地進行測試。
- 市場測試的內容有分為單一性測試或綜合性測試。
 - 單一性的測試是指針對某項行銷策略的內容進行測試，瞭解顧客的反應為何。你可以針對產品的售價進行測試顧客購買比例。在1000名顧客當中，當產品售價是150元時，有多少顧客會購買？或是使用折價卷時，會帶來多少購買產品的顧客人數？
 - 綜合性測試是指結合兩種或兩種以上的行銷策略進行測試，瞭解顧客的反應為何。當發放折價卷給1000名顧客時，在量販店通路以售價是150元販售產品時，有多少顧客會購買？
- 藉由市場測試結果的訊息，預測你所擬定的行銷組合策略在市場上可能產生銷售數量。這種作法比之前市場調查將會花費你更多資源。但是由於市場測試更符合實際情況，相信銷售預測準確性更高。前提是競爭對手沒有干擾你的市場測試。

結 語

- 行銷計劃是構思進入市場的目標以及進入市場的做法
- 行銷計畫包括設定行銷目標、擬定行銷策略、規劃行動方案及執行、以及進行監控與評估。
 - 行銷策略的內容涵蓋產品策略、價格策略、促銷策略與配銷策略，這四者通稱為行銷組合
- 一個新創的企業可運用一些方法協助你進行銷售預測。但需要平衡資源耗費與資訊準確

第12單元 如何申請青年創業貸款

經濟部中小企業處
青創貸款專案

如何籌資與貸款及還款

- 12.1 青創貸款專案計畫介紹
- 12.2 銀行授信5P原則
- 12.3 創業貸款還款計畫

學習目標

- 熟悉融資管道
- 規劃貸款攤還計畫

個案探討一 智財融資-添興食品有限公司

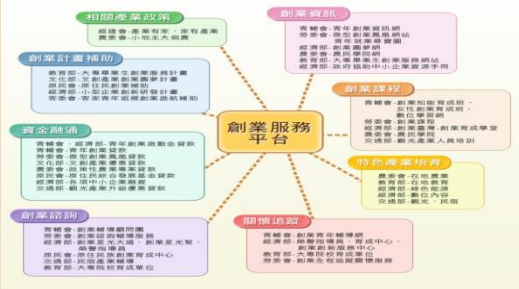
- 民國97年郭添興董事長創立添興食品有限公司，創立初期主要以代工為主，產品包括肉鬆、肉干、香腸、零嘴小品。



智財融資

- 所謂智財融資即中小企業的專利、商標、創新製程等智慧財產，也可以成為融資工具。
- 經濟部中小企業處推動「促進中小企業智慧財產融資計畫」，協助中小企業運用智慧財產取得資金。
- 添興食品透過經濟部中小企業處，申請有關智慧財產資金融通輔導，獲得經濟部中小企業處智慧財產管理與財務會計診斷輔導協助，有效建立智財管理制度及強化公司商標權品質，最後透過商標權方式，取得銀行營運資金上的融通。

青年創業聚寶圖(按服務項目搜尋)



青年創業聚寶圖(按機關別搜尋)



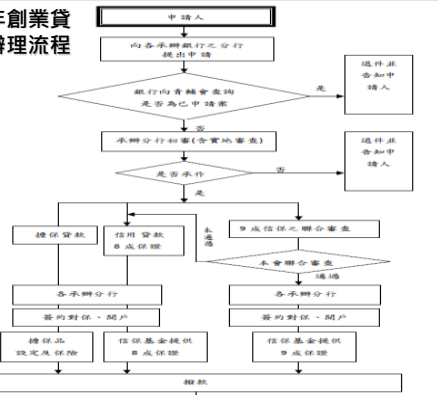
12.1 青創貸款專案計畫介紹

- 為協助首次創業青年減輕創業初期資金壓力，政府提供本項政策性貸款，申貸者需為年滿20-45歲之首次創業青年。
- 具有工作經驗、個人信用狀況良好，所創事業未超過5年。
- 貸款金額每人每次最高400萬元（其中信用貸款100萬元）。
- 自民國98年5月起更首度啟動「青創貸款專案計畫」，協調信保基金將青創貸款信保成數，由8成提高至最高9成，也規劃配套措施，協助青年新創企業穩健經營、強化青創貸款使用效果。

12.2 計畫簡介

- 培育青年創業知能，提升青年創業成功率，擴大青年創業課程開辦規模，課程內容包括：
 - 經營管理、行銷管理、財務管理、資訊運用等4大領域
 - 創業適性評量、工商登記流程概要、政府資源簡介概念等，開放欲申請青創貸款者免費報名參訓。

青年創業貸款辦理流程



12.3 青年創業貸款需注意哪些規定呢？

- **青年創業貸款是在公司設立前就可申請或公司設立後才能申請？**
- **貸款對象**
- 新創或所營事業負責人、出資人或事業體，如符合下列條件，得依個人或事業體名義，擇一提出申請，如事業體負責人為外國人，應以事業體名義申請：
 - (一) 個人條件
 - 負責人或出資人於中華民國設有戶籍、年滿二十歲至四十五歲之國民
 - 負責人或出資人三年內受過政府認可之單位開辦創業輔導相關課程至少二十小時或取得二學分證明者(如附件)
 - 負責人或出資人登記之出資額應占該事業體實收資本額百分之二十以上，屬立案事業無出資額登記者不受此限。
 - (二) 事業體條件
 - 所經營事業依法辦理公司、商業登記或立案之事業。
 - 其原始設立登記或立案未超過五年。
 - 以事業體申請，負責人為外國人者，須年滿二十歲至四十五歲，並應取得我國政府核發之創業家簽證；負責人為本國人者須符合第一款個人條件前二目之規定。
- **貸款適用範圍**
- 營業所需準備金及開辦費用、週轉性或資本性支出。

貸款額度

由承貸金融機構依創業貸款計畫書評估，各創業階段貸款得分次申請及分批動用，惟不得循環動用，其額度規定如下：

- (一) 準備金及開辦費用
依法完成公司、商業登記或立案後八個月內提出申請，貸款額度最高新臺幣二百萬元。
- (二) 週轉性支出
營業所需週轉性支出，貸款額度最高為新臺幣三百萬元；經中小企業創新育成中心輔導培育之企業，提高至新臺幣四百萬元。
- (三) 資本性支出
為購置(建)或修繕廠房、營業場所、相關設施、營運所需機器、設備及軟體等所需之資本性支出，貸款額度最高為新臺幣一千二百萬元。

貸款期限與償還方式

- (一) 準備金及開辦費用、週轉性支出：貸款期限最長六年，含寬限期最長一年。
- (二) 資本性支出
廠房、營業場所及相關設施：貸款期限最長十五年，含寬限期最長三年。
機器、設備及軟體：貸款期限最長七年，含寬限期最長二年。
- (三) 寬限期滿後按月平均攤還本金或本息。
- (四) 貸款後，承貸金融機構得視個案實際需要調整期限與償還方式，不受前三款規定限制。

貸款利率

本項貸款利率以中華郵政股份有限公司二年定期儲蓄金機動利率加百分之零點五七五，機動計息。

保證條件

- (一) 依承貸金融機構核貸作業規定辦理，必要時得依財團法人中小企業信用保證基金規定移送信用保證，保證成數規定如下：
準備金及開辦費用：最高九點五成最低九成。
週轉性及資本性支出：最高九成最低八成。
- (二) 送保期間保證手續費率以年費率百分之零點五計收。
- (三) 以個人名義申請貸款之歸戶金額在新臺幣五十萬元以下者，不得徵提保證人；逾新臺幣五十萬元以上者，如有需要，以一人為限。以事業體名義申請，依財團法人中小企業信用保證基金及承貸金融機構規定辦理。

申請程序

申請人應填具創業貸款計畫書及檢具相關文件向承貸金融機構提出申請，由承貸金融機構依一般審核程序核貸之。

申貸注意事項

- (一) 本貸款資金應依創業貸款計畫用於所創事業，不得移作他用。
- (二) 以出資人作為申請人時，應經負責人書面同意，所借資金應用於該事業用途。
- (三) 同一負責人或出資人僅得就一事業獲得本貸款，其已還清本貸款者不受此限。
- (四) 同一事業由負責人或出資人申請本貸款，其移送信保基金保證之貸款額度須合併計算，並應符合第六點規定。

查核監督

- (一) 承貸金融機構應確實完整保存徵授信之相關資料，經濟部中小企業處及財團法人中小企業信用保證基金得隨時派員前往瞭解貸款作業及運用情形，承貸金融機構不得規避、妨礙或拒絕。
- (二) 承貸金融機構應於貸放後，將貸放情形作成紀錄；借款人非經承貸金融機構同意不得變更授信用途，違反者承貸金融機構應即收回貸款。

呆帳責任

本項貸款適用中小企業發展條例第十九條第二項之規定，各經辦人員，對非由於故意、重大過失或舞弊情事所造成之呆帳，依審計法第七十七條第一款之規定，免除全部之損害賠償責任，並免除予以糾正之處置，民營金融機構得比照辦理。

參考網址

<http://www.mocasma.gov.tw/ct.asp?xItem=11717&ctNode=215&mp=1>

申請青年創業貸款分組討論

青年創業貸款應如何申請？並應備妥那些申請資料？

- 一、申請人可直接向創業所在地的承辦銀行提出申請，並可參加青輔會舉辦之「青年創業貸款申辦說明會」，以瞭解有關申貸作業規定。
- 二、應備文件如下：
 - (一) 青年創業貸款計畫書二份。
 - (二) 申請人資料：
 - 1. 國民身分證影本一份。
 - 2. 退伍令或依法免役證明書影本一份或其他足以證明之文件。
 - 3. 工作經驗證明。(例如：雇主開具之工作經驗證明書、所得稅扣繳憑單影本、勞工保險卡影本、農民保險卡影本等)或經政府認可之培訓單位相關訓練證明。
 - 4. 申請人如非負責人，應由負責人檢送與申請人相同之資料，並出具同意其他出資人申請貸款投資並負連帶保證責任之同意書。
 - 5. 以專門職業及技術人員身分執業者，加附專業證照及執業執照影本一份。
 - 6. 過去3年內曾接受大專校院或政府自辦、委辦或政府認可之民間機構，所開辦創業輔導相關課程20小時以上之證明。
 - 7. 申請人如具特殊境遇家庭身分民眾或家庭暴力被害人身分，請提供直轄市、縣市政府社政單位開立之證明文件，可由承貸銀行向行政院勞工委員會申請利息補貼。
- (三) 所創事業資料：(除指定附正本、謄本外，餘均附影本一份)

青創貸款注意事項 銀行授信5P原則

- 貸款人或企業之狀況(People)
 - 指針對貸款戶的信用狀況、經營獲利能力及與銀行往來情形等進行評估。
- 資金用途(Purpose)
 - 銀行需衡量有意貸款者資金運用計劃是否合情、合理、合法，明確且具體可行，並於貸款後持續追蹤是否依照原定計畫運用。

- 還款來源(Payment)
 - 分析借款戶是否具有還款來源，可說是授信原則最重要的參考指標，也考核貸放主管的能力。
- 債權保障(Protection)
 - 為了確保債權，任何貸款都應有兩道防線，第一為還款來源，第二則為債權確保，而擔任確保債權角色者，通常為銀行與借款戶所徵提的擔保品。
- 借戶展望(Perspective)
 - 銀行在從事授信業務時，須就其所需負擔的風險與所能得到的利益加以衡量。

一分鐘觀念 與銀行往來的重要性

- 定期提供銀行預算報告和經營企劃書
- 定期拜訪銀行
- 貸款融資需提早規劃
- 遵守還款期限
- 建立個人或員工與銀行往來
- 誠實往來

創業貸款還款計畫

- 創業之初，企業主資金有限，往往無法滿足公司營運所需，因此需要向銀行融資，融資金額的多寡與每月攤還能力，企業主需預先做好完整規劃，避免未來因資金短絀而面臨破產的窘境。

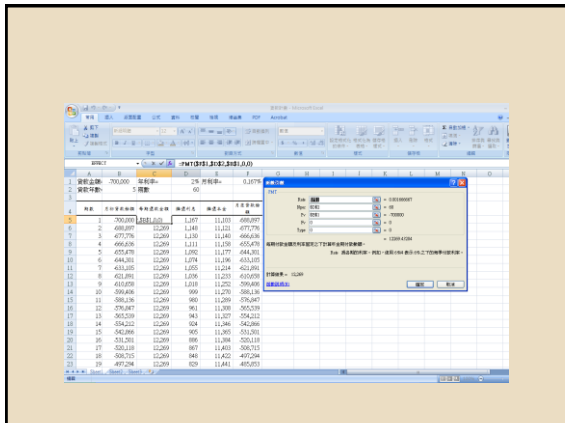
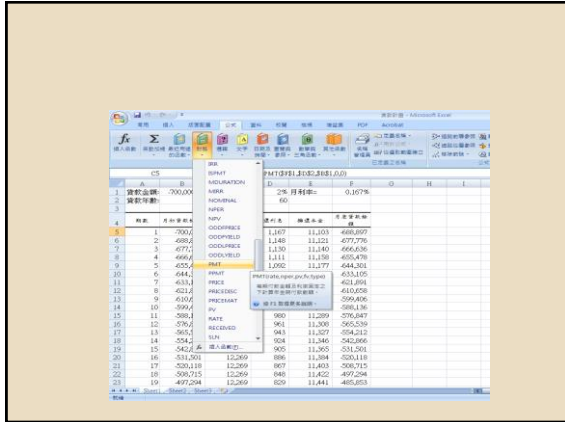
創業貸款還款計畫

- 與銀行融資之後，如何計算每月貸款金額，便是規劃還款計畫的第一步，以下列例子說明如何計算每月貸款還款金額。假設創業初期需貸款700,000元，預計貸款5年(即為60個月)，銀行貸款利率為2%，每月需償還貸款多少元？

$$\text{貸款金額} = \sum_{t=1}^{\text{總期數}} \frac{\text{PMT}_t}{(1 + \text{年利率}/12)^t} \quad 700,000 = \sum_{t=1}^{60} \frac{\text{PMT}_t}{(1 + 2\%/12)^t}$$

創業貸款還款計畫

- 步驟一：開啟EXCEL程式，並開啟新表單。
- 步驟二：在表單中輸入下列資料：
- A1儲存格輸入[貸款金額]。
- B1儲存格輸入[-700,000]。
- C1儲存格輸入[年利率]。
- D1儲存格輸入[0.02]。
- E1儲存格輸入[月利率]。
- F1儲存格輸入[=D1/12]。
- A2儲存格輸入[貸款年數]。
- B2儲存格輸入[5]。
- C2儲存格輸入[期數]。
- D2儲存格輸入[=B2*12]。



- 步驟五：計算每期本金還款金額，首先將游標移至欲計算的欄位，如E5，然後選取「公式/財務/PMT函數」。
- 傳回每期付款金額及利率皆為固定之某項投資於某期付款中的本金金額。
- PMT(rate, per, nper, pv, fv, type)
- 有關 PMT 函數中各引數的完整說明，請參閱 PV。
- Rate 為各期的利率。
- Per 為所求的特定期間，它必須介於 1 與 nper (期數) 之間。
- Nper 為年金的總付款期數。
- Pv 為未來各期年金現值的總和。
- Fv 為最後一次付款完成後，所能獲得的現金餘額 (年金終值)。如果省略 fv 引數，會自動假定为 0，也就是說，貸款的年金終值是 0。
- 類型 為 0 或 1 的數值，用以界定各期金額的給付時點。“0”表期末付款，“1”表期初付款。



業師課程 (I) 創業計畫書撰寫與 專案實作訓練

大綱

1. 計畫書撰寫及架構說明
2. 創業商業(獲利)模式的建立與發展
3. 青年創業及啟動金貸款介紹
4. 計畫書範例



 KenLearn

It's willing to learn.
意念改變事實,只要你肯學,萬事KenLearn!

Check in

1. 我為何要在這裡?
2. 我想學什麼?

Check out

1. 我今天學到什麼?
2. 我回去要怎麼做?

1. 計畫書撰寫及架構說明

先下載
青年創業及啟動金貸款計畫書

- 經濟部中小企業處
<http://www.moeasmea.gov.tw/mp.asp?mp=1>
- 信保基金
<http://www.smeg.org.tw/bank/news/DreamBuilder.htm>

或承辦金融機構網站下載。
架構：
一、申請資料
二、申請人之基本資料
三、新創或所營事業資料



事業體條件

該事業依法辦理公司、商業登記或立案之事業。

- 原始設立登記或立案未超過五年。(以送件日為基準)頂讓或變更的要特別注意，不是變更日期。
- 以事業體申貸，負責人仍須符合戶籍、年齡及課程證明。

創業知能養成班14小時後再加選

- 已創業及未創業者
中企處「中小企業網路大學校」(6小時)
<http://www.smelearning.org.tw>

或

- 已創業者
主題班課程(7小時)
http://www.learningup.tw/?op=career_class&show=class2

實體與數位課程皆可。



貸款利率及注意事項

按郵政儲金二年定期儲金機動利率目前為1.375%加年息0.575% =1.95%機動計息。

例如:承貸金融機構撥貸100萬元，貸款期限六年，寬限期一年，以年息1.95%且利率不變情況下，寬限期間每天應繳納利息53.5元，

- 以本息平均攤還方式設算，寬限期後每月應攤還本息17,506元，
- 以本金平均攤還方式設算，寬限期後每月應攤還本金為16,666元，利息依序為1,625元、1,598元、1,571元...
- 其餘利息期數請詳見各金融機構之詭算表。

保證條件

送保期間以年費率0.5%計收保證手續費。

- 以個人名義申貸本貸款之歸戶金額在新臺幣五十萬元以下者，不得徵提保證人；逾新臺幣五十萬元以上者，如有需要，以一人為限。
- 以事業體名義申貸，保證人規定依銀行及信保基金規定辦理。

特殊身分類別利息補貼

『特殊境遇家庭或家暴被害人』

取得各地方政府社政單位開立之證明文件，可由承貸銀行向勞委會申請利息補貼。

『受貿易自由化影響勞工』

取得行政院勞委會開立之證明文件，可由承貸銀行向勞委會申請利息補貼。

補助前三年利息，第四年後每年固定1.5%

『婚姻』欄：

請依身分證背面有無登記為準。

『配偶姓名及身分證統一編號』欄：

- 辦理貸款時，銀行必會對配偶徵信。
- 申請人或配偶有其他貸款將影響償債能力之整體評估。
- 申請人或配偶有信用不良或使用循環利息，銀行不予核貸。
- 有信用不良記錄者，要先處理不良債務並等不良記錄消失後再換銀行辦理。

核准設立日期查詢

• 經濟部商業司-全國商工行政服務入口網

<http://gcis.nat.gov.tw/pub/cmpy/cmpyInfoListAction.do>



(經濟部設立核准設立日期
99.10.17起5年
內提出)

行業標準分類

- A 大類「農、林、漁、牧業」
- B 大類「礦業及土石採取業」
- C 大類「製造業」
- D 大類「電力及燃氣供應業」
- E 大類「供水供應及污染整治業」
- F 大類「營造業」
- G 大類「批發及零售業」
- H 大類「運輸及倉儲業」
- I 大類「住宿及餐飲業」
- J 大類「資訊及通訊傳播業」
- K 大類「金融及保險業」
- L 大類「不動產業」
- M 大類「專業、科學及技術服務業」
- N 大類「支援服務業」
- O 大類「公共行政及國防；強制性社會安全」
- P 大類「教育服務業」
- Q 大類「醫療保健及社會工作服務業」
- R 大類「藝術、娛樂及休閒服務業」
- S 大類「其他服務業」

『預估獲貸後第一年營業收入』欄：

假設申請100萬、年息1.95%，6年攤還(寬限期一年，每月17506元，一年約21萬元。所以

- (三) 本期損益至少21萬元+營業外收支(非由企業主要營業活動所產生的收益及費用支出)=營業淨利21萬元(若無法賺21萬不要借款100萬)
- (二) 營業淨利21萬元+管銷費用(薪資、租金、水電費、郵電費、廣告費、差旅費、銷貨運費、折舊等)99萬元=營業毛利120萬元
- (一) 營業毛利120萬元+營業成本(已售產品取得時所發生的直接或間接成本)280萬元=營業收入400萬元(以3成計)

借款用途為購置機械設備、廠房或其他資本性支出：

1. 在貸款前已先行購妥者，以申請日向前推算五年以內所購買者均得適用，並應實地查驗並核對購置憑證。
2. 還未購妥者，提供估價單，供銀行核認，作為撥款依據。

其他規定

- (一) 申請人取得創業貸款資金後，非經銀行同意不得變更用途，違反者銀行應即收回貸款。
- (二) 以出資人作為申請人時，應經負責人書面同意，所借資金應用於該事業用途。
- (三) 同一事業所需資金應向同一家金融機構辦理申貸。
- (四) 同一負責人或出資人僅得就一事業獲得本貸款。
- (五) 同一事業由負責人或出資人申請本貸款，其貸款額度須合併計算。

其他服務

- 申請者獲貸後半年及一年，進行事業經營的後續關懷追蹤，由「創業諮詢服務計畫」提供貸後個案免費之諮詢服務協助，解決中小企業經營管理之問題，同時提供免費進駐網路平台—創業台灣商品秀，提升商品曝光機會及管道，並不定期舉辦創業活動講座，協助創業知能學習
- 獲貸戶成立未滿3年，且擁有商業登記證或營利事業登記證者，可申請「創業圓夢計畫」(02-2366-0812分機323)提供顧問輔導協助(包括初步診斷輔導、企業陪伴輔導、協助取得認證、新創事業獎選拔、安排商機交流活動等服務)。

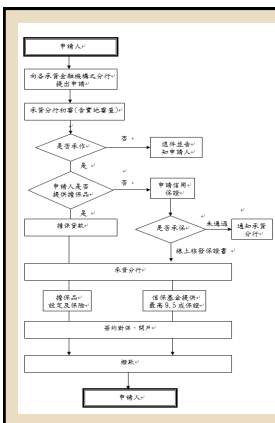
事業或創業經營計畫

- (一) 經營現況 (說明服務或產品之名稱、主要用途、功能、特點及現有或潛在客源)
- (二) 市場分析 (說明服務或產品之市場所在、如何擴大客源、銷售方式、競爭優勢、市場潛力及未來展望)
- (三) 償貸計畫 (請提出預估損益表，說明貸款還款來源、債務履行方法等，如已有營業稅申報資料，請併同檢附)

計畫書重點

- (一) 介紹自己 (團隊、專長及分工)
- (二) 賣什麼-介紹產品 (說明產品名稱、主要用途、產品特點及現有或潛在客源)
- (三) 賣給誰、怎麼賣-市場分析 (說明市場所在、行銷策略、銷售方式、通路及促銷、市場潛力與未來展望)
- (四) 怎麼還 償貸計畫(預估獲貸後每年損益貸款還款來源、債務履行方法)

及啟動金貸款作業流程圖



創業貸款雖然利息低、每個國民都有機會，但並不是鼓勵借款，借款是要還而且要付利息。借款有可能變負債。

4.青年創業及啟動金貸款介紹

一、整併「青年築夢創業啟動金貸款」及「青年創業貸款」緣由

二、青年創業及啟動金貸款從寬從優：



貸款名稱	青年築夢創業啟動金貸款	青年創業貸款	青年創業及啟動金貸款
資格從寬	1.限負責人名義申請 2.男性役畢或免役	1.負責人年紀需符規定 2.男性役畢或免役 3.具工作經驗 4.出資合計50%以上	1.負責人或出資人其一符合申請條件者，以個人或事業體名義申請 2.男性無服役規定 3.無工作經驗要求 4.個別出資20%
額度從優	1.優予核貸對象上限200萬，其中週轉金有額度上限 2.用途為6個月內	每人每次上限4百萬，其中無擔保最高1百萬，同一事業體總額1千2百萬，其中無擔保最高3百萬。	全部可為送信保基金保證之無擔保額度，同一事業體： 1.開辦費準備金：設立8個月內，上限2百萬 2.週轉金上限3百萬(4百萬) 3.資本性上限1千2百萬

青年創業及啟動金貸款要點(1/9)

一、目的

為營造有利青年創業環境，促進創業精神，創造經濟發展，協助取得創業經營所需資金，特訂定本要點。

二、承貸金融機構

由公民營金融機構辦理核貸事宜。

十四家承貸金融機構：

臺灣銀行	合作金庫商業銀行	臺灣土地銀行
臺灣中小企業銀行	第一商業銀行	彰化商業銀行
華南商業銀行	兆豐國際商業銀行	日盛國際商業銀行
玉山銀行	永豐商業銀行	花蓮第二信用合作社
上海商業儲蓄銀行	台灣新光商業銀行	

三

由承貸金融機構以自有資金辦理。

青年創業及啟動金貸款要點(2/9)

四、貸款對象

新創或所營事業負責人、出資人或事業體，如符合下列條件，得依個人或事業體名義，擇一提出申貸：

(一)個人條件

- 1.負責人或出資人於中華民國設有戶籍、年滿二十歲至四十五歲之國民。
- 2.負責人或出資人三年內受過政府認可之單位開辦創業輔導相關課程至少二十小時或取得二學分證明者(如附件)。
- 3.負責人或出資人登記之出資額應占該事業體實收資本額百分之二十以上。

(二)事業體條件

- 1.所經營事業依法辦理公司、商業登記或立案之事業。
- 2.其原始設立登記或立案未超過五年。
- 3.以事業體申貸，負責人仍須符合第一款個人條件前二目之規定。

青年創業及啟動金貸款要點(3/9)

申請資格簡表

申請名義	個人及事業體條件
「事業體」名義	※個人-負責人 1. 在中華民國設有戶籍 2. 年滿二十歲至四十五歲之國民 3. 三年內之創業輔導相關課程至少二十小時或取得二學分證明 ※事業體 1. 所登事業依法辦理公司、商業登記或立案之事業 2. 其原始設立登記或立案未超過五年
個人-「負責人」名義	※個人-負責人 1. 在中華民國設有戶籍 2. 年滿二十歲至四十五歲之國民 3. 三年內之創業輔導相關課程至少二十小時或取得二學分證明 4. 登記出資額應占該事業體實收資本額百分之二十以上 ※事業體 1. 所登事業依法辦理公司、商業登記或立案之事業 2. 其原始設立登記或立案未超過五年
個人-「出資人」名義	※個人-出資人 1. 在中華民國設有戶籍 2. 年滿二十歲至四十五歲之國民 3. 三年內之創業輔導相關課程至少二十小時或取得二學分證明 4. 登記出資額應占該事業體實收資本額百分之二十以上 5. 應經負責人書面同意，且所借資金應用於該事業用途 ※事業體 1. 所登事業依法辦理公司、商業登記或立案之事業 2. 其原始設立登記或立案未超過五年

青年創業及啟動金貸款要點(4/9)

五、貸款適用範圍

營業所需準備金及開辦費用、週轉性或資本性支出。

六、貸款額度

由承貸金融機構依創業貸款計畫書評估，各創業階段貸款額度規定如次：

(一)準備金及開辦費用

事業籌設期間至該事業依法完成公司、商業登記或立案後八個月內申請所需之各項準備金及開辦費用，貸款額度最高為新台幣二百萬元，得分次申請及分批動用。

(二)週轉性支出

營業所需週轉性支出，貸款額度最高為新台幣三百萬元；經中小企業創新育成中心輔導培育之企業，提高至新臺幣四百萬元，得分次申請及分批動用。

(三)資本性支出

為購置(建)廠房、營業場所、相關設施，購置營運所需機器、設備及軟體所需資本性支出，貸款額度最高為新臺幣一千二百萬元，得分次申請及分批動用。

青年創業及啟動金貸款要點(5/9)

七、貸款期限與償還方式

(一)準備金及開辦費用、週轉性支出：貸款期限最長六年，含寬限期最長一年。

(二)資本性支出

1. 廠房、營業場所及相關設施：貸款期限最長十五年，含寬限期最長三年。

2. 機器、設備及軟體：貸款期限最長七年，含寬限期最長二年。

(三)寬限期滿後按月平均攤還本金或本息。

(四)貸放後，承貸金融機構得視個案實際需要調整期限與償還方式，不受前三款規定限制。

青年創業及啟動金貸款要點(6/9)

八、貸款利率

本項貸款利率以中華郵政股份有限公司二年定期儲金機動利率加百分之零點五七五，**機動**計息。(103.1.22-1.375% + 0.575=1.95%)

九、保證條件

(一)依承貸金融機構核貸作業規定辦理，必要時得依財團法人中小企業信用保證基金規定移送信用保證，**保證成數**規定如次：

- 1.準備金及開辦費用：最高九點五成最低九成。
- 2.週轉性及資本性支出：最高九成最低八成。
- 3.送保期間保證手續費率以**年費率百分之零點五**計收。

(二)以個人名義申貸本貸款之歸戶金額在新臺幣**五十萬元以下**者，不得徵提保證人；逾新臺幣五十萬元以上者，如有需要，以一人為限。以事業體名義申貸，依財團法人中小企業信用保證基金及承貸金融機構規定辦理。

青年創業及啟動金貸款要點(7/9)

十、申貸程序

申請人應填具創業貸款計畫書及**檢具相關文件**向承貸金融機構提出申請，由承貸金融機構依一般審核程序核貸之。

十一、申貸注意事項

- (一)本貸款資金應依創業貸款計畫用於所創事業，不得移作他用。
- (二)以出資人作為申請人時，**應經負責人書面同意**，所借資金應用於該事業用途。
- (三)**同一事業所需資金應向同一家金融機構辦理申貸。**
- (四)**同一負責人或出資人僅得就一事業獲得本貸款。**
- (五)同一事業由負責人或出資人申請本貸款，其貸款額度須**合併計算**，並應符合第六點規定。

青年創業及啟動金貸款要點(8/9)

十二、查核監督

承貸金融機構應確實完整保存徵授信之相關資料，經濟部中小企業處及財團法人中小企業信用保證基金得隨時派員前往瞭解貸款作業及運用情形，承貸金融機構不得規避、妨礙或拒絕。

承貸金融機構應於貸放後，將貸放情形作成紀錄；借款人非經承貸金融機構同意不得變更授信用途，違反者承貸金融機構應即收回貸款。

十三、呆帳責任

本項貸款適用中小企業發展條例第十九條第二項之規定，各經辦人員，對非由於故意、重大過失或舞弊情事所造成之呆帳，依審計法第七十七條第一款之規定，免除全部之損害賠償責任，並免除予以糾正之處置，民營金融機構得比照辦理。

青年創業及啟動金貸款要點(9/9)

十四、本要點未盡事宜，悉依財團法人中小企業信用保證基金信用保證規定及承貸金融機構相關規定辦理。

十五、本要點施行前，已依「青年創業貸款要點」與「青年築夢創業啟動金貸款要點」辦理之申貸案件，仍得繼續適用原申貸時貸款要點辦理。

青年創業貸款要點第十一點

本項貸款續貸申請規定如下：

- (一)同一事業體於首次獲得青年創業貸款滿六個月後，如經營正常且債信良好，得於首次獲貸後五年內，每次獲貸屆滿六個月後，依規定向原承貸金融機構申請續貸，不受第四點第二項第一款所定原始設立登記或立案未超過五年規定之限制。
- (二)續貸人如為原申請人，並免受第三點第二項及第四點第一項第三款限制。如非原申請人，則須為同一事業體之負責人、其他出資人或同一事業體之頂受人，並須符合第三點及第四點之規定。
- (三)續貸額度依第六點所定同一事業體申貸案件，最高貸款總額度範圍內尚未申貸部分(上限1千2百萬，其中無擔保3百萬)，於每人每次最高貸款額度(400萬)內辦理之。

服務諮詢電話

➤ 經濟部中小企業處(www.moeasmea.gov.tw)

◆ 馬上辦服務中心 0800-056-476

◆ 創業諮詢服務中心：

網址:sme.moeasmea.gov.tw 電話:0800-589-168

◆ 創業圓夢計畫

網址:sme.moeasmea.gov.tw 電話:02-2366-0812#323

◆ 微型及個人事業支援與輔導計畫

網址:micro.sme.org.tw 電話:0800-05-1638

◆ 創新型中小企業財會資訊應用與輔導計畫

網址:friap.moeasmea.gov.tw

電話:0800-58-58-55



附件


- { 青年創業及啟動金貸款計畫書填寫範例 }
- { 青年創業及啟動金貸款計畫書範例-餐飲業 }
- { 青創啟動金計畫書範例-補教業 }
- { 青年創業及啟動金貸款計畫書範例-美容養生業 }
- { 青年創業及啟動金貸款計畫書範例-景觀藝術設計業 }

end

心若改變，你的態度跟著改變；
 態度改變，你的習慣跟著改變；
 習慣改變，你的性格跟著改變；
 性格改變，你的人生跟著改變。

在順境中感恩，在逆境中依舊心存喜樂，認真活在當下。

創業前要先自我檢測，資源有限，無法十全十美，錢要花在刀口上，有捨才有得，聚焦才能發揮效果，好的策略才能事半功倍。



業師課程 (II) 創業管理、策略與 創業基本概念

課程大綱

1. 自我資源及優勢盤點
2. 成功的網路創業流程
3. 創業商業(獲利)模式的建立與發展
4. 行銷觀念介紹
5. 創業的策略與步驟



It's willing to learn.
 意念改變事實，只要你肯學，萬事KenLearn!



課前先Check in

- 1.我為何要在這裡?
- 2.我想學什麼?

課後再Check out

- 1.我今天學到什麼?
- 2.我回去要怎麼做?

創業前四問

Q1：為什麼想創業？

Q2：經營這份事業的成就價值在哪裡？

Q3：這份事業對人生的價值與意義在哪裡？

Q4：有思考過該怎麼做才能成就終身事業？



○觀察=>模仿=>練習=>內化=>創新

265

首先 我先講一個成功商業模式



月餅券 商業模式

- 某月餅廠商印一張100元的月餅券
- 以65元賣給經銷商
- 經銷商以80元一張賣給消費者A
- 消費者A將月餅券送給消費者B
- B以40元一張賣給黃牛
- 廠商最後以50元



是不是多贏局面？

- 經銷商賺15元
- 消費者A 省20元花了80元送了名義價值100元
- 消費者B 不提領下賺40元
- 黃牛賺10元
- 廠商 不生產最後賺15元



沒生產月餅，廠商賺了15，經銷賺了15，A花了80元送了名義價值100元的人情，B賺40，黃牛賺10。

自我資源及優勢盤點

創業規劃 = 知己 + 知彼 + 抉擇

專業

知己
(自我)

- 能力 經驗
- 興趣 性向
- 特質 健康
- 價值觀

超越巔峰
影片欣賞

人脈

知彼
(環境)

- 社會經濟狀況
- 人力供需情況
- 行業性質與條件
- 創業機會

抉擇

- 分析、比較
- 做決定
- 創設計劃行動



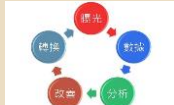
願景+信念+決心+感謝+有效率的行動=成功

- 進一步解說，就是只要一個人能...
- 明確知道自己要的是什麼、能在心中清楚地「看到」，並且每天在心中描繪自己真正想要的人、事、物的圖像（願景）
- 不管現狀多糟糕、看起來多沒有希望、距離自己的夢想有多遠，都完全相信自己必定會得到想要的一切，沒有任何的懷疑與恐懼（信念）
- 作下「不達夢想絕不罷休」的決定（決心）。
- 每時每刻都為自己已經擁有的一切，對宇宙表達感謝（感謝）
- 每天懷抱著願景，運用信念與決心的力量，做到當天能做到的所有事情（有效率的行動）

成功的網路創業流程

- 一開始不是找產品，而是找客戶！
以網路創業來說，在網路上先做市場調查，找到一個有潛力的市場
並且把此市場中的潛在客戶抓出來，接著才是找到他們想要的產品賣給他！

先找到客戶，再順便賣他們想要的產品給他們
一個小小先後次序的流程改變
會造成最後完全不同的結果
這改變，可說是翻天覆地的！

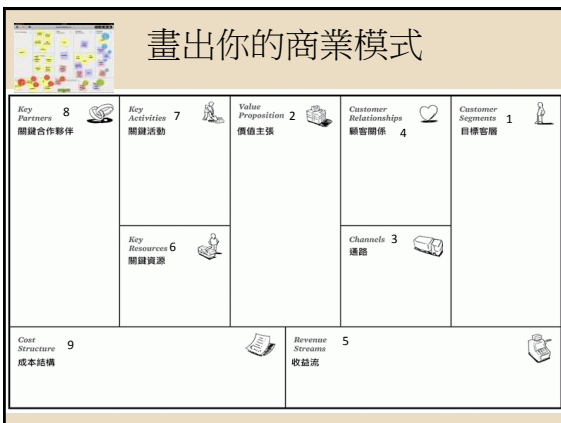


創業商業(獲利)模式的建立與發展

資料來源：《獲利世代》，早安財經文化



畫出你的商業模式



執行步驟

1. 找出商品定位
2. 製作銷售文案(初稿)
3. 規劃商業模式與全部文案
4. 製作素材 並上架至行銷系統平台
5. 將網路流量規劃確實執行
6. 檢視成效 檢討 修正及優化各項細節

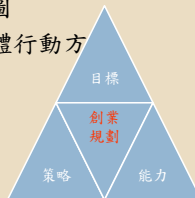
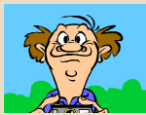
趕快增加每個月會滙積進你口袋的金錢數額，確保它不僅大於你的月支出，同時還有剩餘的金錢能夠讓你去購買資產

創業規劃金三角--目標+策略+能力

目標:夢想

策略:如何實現夢想的藍圖

能力:實踐夢想藍圖的具體行動方



行銷的定義




- 行銷是規劃和執行有關概念、物品與服務的形成、定價、推廣與分配的程序，其目的在於創造能夠滿足個人和組織目標的交換。
- 行銷強調交換雙方的利益



276

一、行銷的意義

我們為什麼要~

- 繳學費？ → 換取文憑教育 
- 買遊樂卷？ → 換取娛樂 
- 買人壽保險？ → 換取保障 

「交換」是人類的普遍行為，也是行銷學的焦點。

277



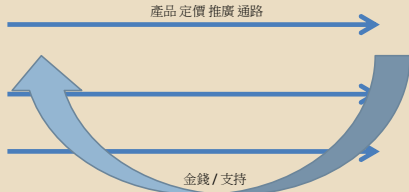
核心觀念: 交換



- 需求或目標
1. 個人享受
 2. 生活便利
 3. 專業發展

- 需求或目標
1. 永續經營
 2. 員工福利
 3. 身份地位

個人、群體或組織



個人、群體或組織

一、行銷的意義

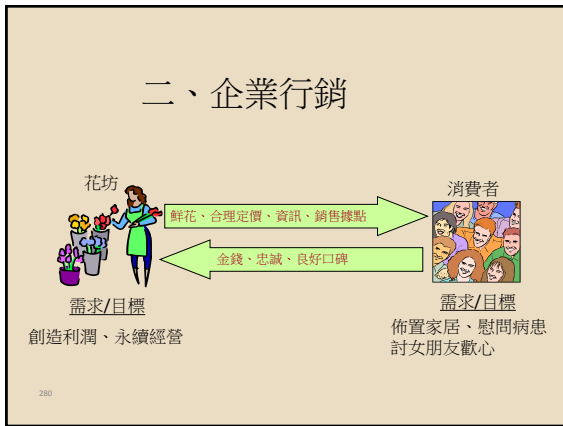
• 行銷的定義(引伸)

- 行銷的「產品」有多種種類

- 物品 
 - 服務 
 - 組織 
 - 事件 
 - 概念 
- 

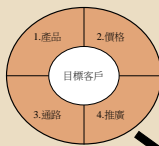
279

二、企業行銷



行銷4P架構

摘錄自~問題解決 完全攻略~



(1)廣告	(2)銷售促進	(3)公 關	(4)人員銷售	(5)直接行銷
1. 印刷及廣播 2. 產品外包裝 3. 傳單 4. 郵件 5. 目錄 6. 宣傳小冊子 7. 海報 8. 工商名錄	1. 競賽、遊戲 2. 抽獎、彩券 3. 獎金、禮物 4. 派樣 5. 商展 6. 展示會 7. 示範 8. 折價券	1. 記者招待會 2. 研討會 3. 慈善樂捐 4. 公共報導 5. 演講 6. 年報 7. 事件	1. 銷售簡報 2. 銷售會議 3. 電話行銷 4. 激勵方式 5. 業務員樣品 6. 商展或展示會	1. 產品型錄 2. 郵件(DM) 3. 電話行銷 4. 網路購物 5. 電視購物 6. 傳真 7. EMAIL 8. 語音信箱

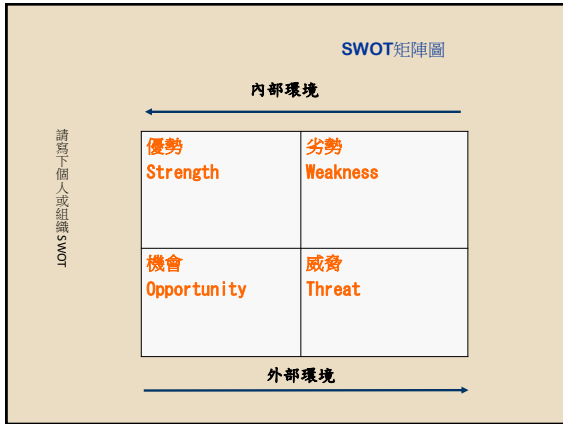
何謂「SWOT」

SWOT分析法又稱為**態勢分析法**，它是由舊金山大學的管理學教授，於**1980**年代初提出。

主要是分析組織&個人內部的優勢與劣勢以及外部環境的機會與威脅，制定未來發展策略。它的結構雖然簡單，但是可以用來處理非常複雜的事務

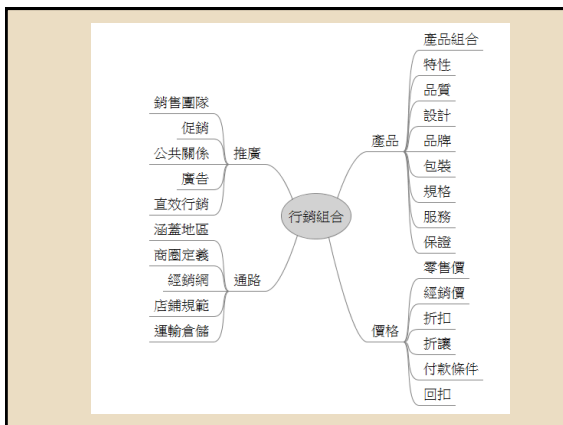
SWOT ANALYSIS





SWOT分析矩陣表

外部因素	內部因素	列出內部強勢(S)	列出內部弱勢(W)
列出外部機會 (O)		SO : Maxi-Maxi 投入資源加強優勢能力、爭取機會 此種策略是最佳策略，個人內外環境能密切配合，個人能充分利用優勢資源，取得利潤並擴充發展。	WO : Mini-Max 投入資源改善弱勢能力，爭取機會 此種策略是在個人利用外部機會，來克服本身的弱勢。
列出外部威脅 (T)		ST : Maxi-Mini 投入資源加強優勢能力，減低威脅 此種策略是在個人面對威脅時，利用本身的強勢來克服威脅。	WT : Mini-Mini 投入資源改善弱勢能力，減低威脅 此種策略是個人必須改善弱勢以降低威脅，常是個人面臨困境時所使用。



行銷策略簡述

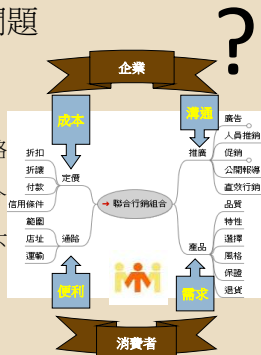
- 1. 定位概念：起點。
- 2. 產品策略：橫向，縱向。
- 3. 價格策略：高、中、低。
- 4. 通路策略：實體、虛擬。
- 5. 促銷策略：促銷計劃、效果評估。

策略 營運流程 組織/人事

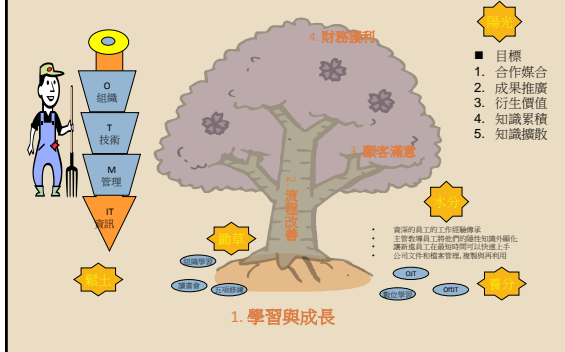
企業一般問題

- 沒有網站宣傳
- 免費部落格之文字與照片太多，吸引力不夠
- 商品無有效曝光，知名度略低
- 已有網站，但是沒有簡潔介紹
- 目標與現況差距不清楚，不知如何展開行銷與廣告

其他問題：
資金不足
技術有限
人脈貧乏



技術力深耕_根本解



行銷三部曲

1. 建立宣傳影片。
 - 製作一部您的產品與服務的影片，輸入宣傳文字，指定宣傳活動的觸發關鍵字。
2. 啟動您的網站廣告活動。
 - 善用關鍵字，讓網友有效點擊您的宣傳影片，就會出現在相關內容的搜尋結果旁。
3. 吸引更多觀眾，讓瀏覽率帶上來客數。
 - 使用者只要按一下YouTube或是您的網址網域名稱，就會按讚或留言，讓口碑傳遞您的影片宣傳活動。

協助曝光工具 台灣的網路商業環境

網站屬性	相關網站
搜尋引擎類	yahoo、google、微軟bing
網拍平台	yahoo拍賣、露天拍賣、hinet拍賣
網路開店平台	PChome商店街、yahoo奇摩超級商城、台灣樂天市場、Hinet商店街.....等
大型購物商城	PayEasy、PChome購物、yahoo奇摩購物中心、博客來網路書店、東森購物、富邦購物網...等
社群平台	Facebook、MySpace、噗浪、推特、愛情公寓、各大部落格、各大論壇、各大討論區
關鍵字廣告	yahoo、google
專業型網站	104、1111、yes123人力銀行、愛台購、591租屋網
分享資訊平台	yahoo知識+、愛評網、yahoo生活+
網路工商黃頁	中華黃頁、104黃頁...等

創業就像綠野仙蹤

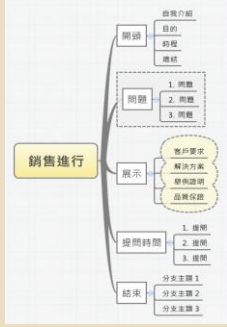
- 獅子 → 勇氣
- 稻草人 → 智慧
- 錫鐵人 → 善心

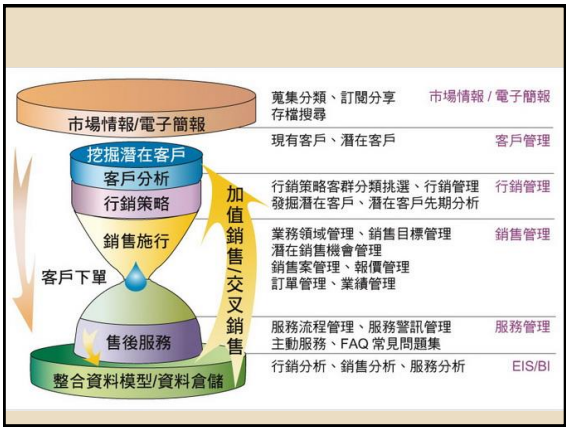


講述了一個名為桃樂斯的小女孩在奧茲國和獅子、機械人、稻草人追尋勇氣、善心和智慧的歷險故事。

獲利步驟

- 01-網站、網路商店
 - 網路購物、命名
 - 官網、部落格、粉絲專頁
- 02-創造流量+人氣
 - 1. 使用程式 舊名片聯繫感情
 - Fb
 - 2. 製作銷售/說明頁
 - 3. 文案
- 03-顧客名單+蒐集
 - 名單+有效名單 對產品及服務有興趣的-有意願的
- 04-提升轉換率-銷售漏斗
 - 轉換率=免費轉行費
 - Ex. 1000人進來 10人留下 1人購買
 - Tracker 做跟蹤
 - 提供很多訊息、好康及服務給對方 來提升轉換率
- 05-追售-提供有用資訊
 - 提供很多訊息、好康及服務給對方 來提升轉換率
 - 成為使用者-付費的買家
 - (1) 要有看到這家-使命、夢想、目標
 - (2) 有用而無害
 - (3) 按流程產生
 - (4) 為自己的目標去做
- 06-成為伙伴
 - 推薦與優惠代碼
 - 輕鬆介紹好友







創業的24道步驟

你的客戶是誰？	你能為客戶做什麼？	客戶如何買到你的產品？
1.市場區隔 2.選定灘頭堡市場 3.建立終端使用者檔案 4.計算灘頭堡市場的總規模 5.描繪灘頭堡市場代言人 9.找出接下來的10位客戶	6.完整的生命期使用案例 7.高層次的產品規格 8.釐化價值主張 10.定義核心 11.找出競爭位置	12.找出客戶的決策單位 13.畫出取得付費客戶的流程 18.畫出銷售流程·爭取客戶
你如何從產品獲利？	如何設計打造產品？	你如何設定企業規模？
15.設計商業模式 16.設定價格結構 17.計算客戶終身價值 19.計算客戶取得的成本	20.找出關鍵假設 21.檢驗關鍵假設 22.定義企業最基本可行的商業產品 23.證明「狗愛吃狗食」	14.計算後續市場的總規模 24.發展產品計畫



滑世代行銷術

我的目標就是要幫你賺錢



富人與窮人的距離

魚池很大·魚也很多·但...重點是：你釣的到？
善用借力使力技能·透過人脈·網脈...
感受提款機不斷吐出錢的鈔誘人魅力吧！

網路社群行銷成功案例研討

肯學數位科技 鐘岳澤

1大型賣場如何結合社群媒體帶動 實體通路業績

- 公司簡介
- 社群經營
- 經營策略
- 跨部門合作
- 粉絲活動
- 社群經營心得



公司簡介

- 家樂福於1959年在法國創立，1987年與統一企業成立台灣家福公司，提供多樣化、優惠的商品選擇，讓消費者享受購物的樂趣與便利，目前擁有62家大型量販店與8家社區小型店。
- 家樂福商品分5大類，包括：生鮮、雜貨、生活百貨、家電以及紡織，其中對生鮮類商品非常重視，於10年前開始推動「家樂福嚴選」商品，跟台灣農產者定契約，控管農產的來源與生產規範，使葉菜類和肉類的價格相對穩定，在「在地化」的訴求方面作了很多努力。
- 家樂福的目標族群廣泛，顧客從大學生到樂齡族；從都市到鄉村的消費者都涵蓋在內。根據會員資料，男女比例約各半，但社群的粉絲數則以年齡在30-40歲的女性佔多數。

社群經營

- **家樂福粉絲團**於2012年初成立，以自然成長的方式在2年多內招募了33萬名粉絲，目標是持續擴展粉絲基礎，增加粉絲好感度與黏著度。
- 家樂福粉絲團的快速成長，除了本身已經經營多年的實體會員和忠誠度是利因素外，其經營團隊對於Facebook這樣的社群媒體有深入的見解，也是關鍵之一。
- 他們認識到，FB的特點與其他行銷工具不同，在題材上的選擇，必須從網友喜歡的商品和話題出發，而不是只以提高業績為主導。

- “在Facebook的應用上，你必須要有內容，說粉絲想聽或可能喜歡的話題，藉由他們的興趣提升，你才能善用這個工具。這才是使用這個媒體的重點。” ~家樂福行銷企劃部數位行銷資深企劃趙佳慧

經營策略

- 經營團隊認為，粉絲是一個隨時在變化的族群，所以每次發訊息前，都會深入考慮什麼題材會獲得迴響；在商品的選擇上，會針對目標族群喜歡的話題，再與之做連接，然後根據粉絲的回饋持續做微調。
- 目前粉絲頁維持每天1-3則的發文，內容類型不會特別作限制，但堅持以原創內容為主。如果要推廣DM的促銷消息時，會從中挑選適當的商品，特別設計文字標題作推介，再貼上相關的連接。
- 另外，經營團隊會讓粉絲團的內容跑在其他媒體前面，透過它提前觀察其他行銷管道可能會有的反應。例如，在電視廣告上映前，會讓粉絲在FB上搶先看；如果有大型實體活動，也會先在粉絲團上散播暖身。

- “這個channel對整個行銷來講，會跑在最前面，我們不一定強調所有人都看到，但當我們先告訴粉絲時，提前看到粉絲的回應，對經營團隊是有意義的。” ~家樂福行銷企劃部數位行銷經理楊培蘭

跨部門合作

- 家樂福行銷企劃部數位行銷經理楊培蘭認為，粉絲頁是一個雙向的平台，需要與各個部門保持溝通，它不可能在孤立的情況下由小編獨力去經營。
- 在粉絲頁經營初期，經營團隊即展開跨部門的溝通，其中包括介紹粉絲專頁的功能，幫助各部門把訊息作曝光，協調每個部門的內容分配、流程運作、按照輕重緩急回應客人的提問等。

粉絲活動

- 家樂福在粉絲團成立後不久即開始運用發燒網活動工具，到目前舉辦了35檔活動，頻率約為一個月一次。在各種活動機制中，家樂福積極嘗試不一樣的玩法，增進了與粉絲之間的互動。
- 家樂福一起陪你到2012世界末日
- 配合2012年最熱門的話題，家樂福構思了這個留言活動，參加者只要按讚加入粉絲團，在活動專頁上按照例句留言，即可參加抽獎。此次活動吸引到約2,000人參加，算是初期舉辦活動的創意之作。
- 家樂福小學堂，粉絲隨堂考
- 為了讓客人更了解家樂福，經營團隊規劃了這個徵答活動，參加者只要回答對15個問題，即可參加抽獎。這檔活動獲得7,465名粉絲踴躍的參與。
- 線上目錄尋寶圖
- 為了推廣線上DM的瀏覽率，粉絲團團隊構思了這個富有創意、引發互動的活動，把原來的紙本DM作加工，埋入多個線索，讓網友翻閱相關的網路DM，回答問題後即可尋得金幣。這檔活動反應也很熱烈，有4,699人參加，轉換率非常高。

社群經營心得

- 作為粉絲團的管理者，必須用心觀察粉絲的每一個互動，多看粉絲的回應，才能更加了解他們的喜好。
- 管理者必須成為各個部門與消費者之間的橋樑。如果遇到粉絲特殊的回應，要及時作記錄，然後把訊息與相關單位分享，讓他們知道消費者對於某個活動或商品的反應。
- 家樂福社群經營團隊認為，社群是整體行銷的一部分，跟其他行銷功能是互相交織的，不能單獨把它拿出來審視。
- **“如果你把它抽出來看，你會去質疑它很多東西，或每天去在意那些數字，掉在裏面，對於經營者是不公平的。”** ~ 家樂福行銷企劃部數位行銷經理楊培蘭

結語

- 家樂福在社群上的經營起步的時間不算早，卻在短短兩年之間迅速成長。這不儘是粉絲數的增長，更重要的是他們對於社群的認識、反思及應用，也同時在快速地趨向成熟。
- 此案例整理自與家樂福股份有限公司的行銷企劃部數位行銷經理楊培蘭、數位行銷資深企劃趙佳慧、數位行銷網站企劃黃彥豪的訪談記錄。



2咖啡連鎖店如何透過社群活動 把粉絲轉換為顧客

- 公司簡介
- 社群經營
- 粉絲活動
- 經營心得



公司簡介

- **丹堤咖啡**於1993年11月12日在台北市南京東路上成立第一家店，是台灣咖啡文化的先鋒，帶動咖啡的普及和生活化。今天丹堤咖啡已邁進第21年，在台灣有130家門市，其中加盟和直營約各佔一半。另外在印尼、菲律賓和中東等地區也有區域加盟主。
- 在創立之初，丹堤咖啡以平價咖啡打入市場，經逐漸發展，開發出多元化的餐點(包括早餐、早午餐、下午茶)；為了更有效的控管原料和商品開發，亦於2012年成立了中央烘焙工廠，供應門市大部份的糕點和麵包。
- 根據門市所在地區、商圈位置以及營業時段，每個據點的經營形態都有所不同，消費族群廣泛，從年幼到年長；學生到上班族都有，其中以女性消費群略佔多數。

社群經營

- **丹堤咖啡粉絲團**建立於2009年，在初期並沒有積極經營，直至2011年由現在的4人團隊(包括3名企劃和1名設計人員)接手後，開始有計劃、有規律地經營，在兩年多間，透過用心營運和頻繁舉辦活動，粉絲規模從原來互動不高的2萬多人，逐步成長至目前有黏著度的4萬8千多人。

- **經營目標：**
丹堤咖啡對於經營社群的目標非常清晰：增加粉絲、與消費者溝通、觸及新客人。這些都是對建立品牌非常重要的因素。
- **經營模式：**
丹堤咖啡在發文頻率方面不算非常高，平均每週發文約3-4次，但堅持頻繁地舉辦粉絲活動，以達到招募粉絲規模、增加互動的目標。
- **發文類型：**
丹堤在FB粉絲團的內容大部份與咖啡有關，包括：咖啡與餐點的圖片、時事、食品資訊，其中商品資訊與其他內容的比例約為6:4。
- **與店長合作：**
為了讓粉絲團的動態更有效地散播，丹堤咖啡很重視與門市店長的溝通和訓練，覺得這個密切的溝通對於社群的有效營運是非常重要的。因此在每月一次的店長會議中，會宣布粉絲團的活動，請他們散播FB上的訊息，同時也會在公告系統作發佈，希望透過第一線的店長與客人保持聯繫，促進實體客人與粉絲團的連接。
- 例如在活動期間，會特別請門市觀察客人的反應，從此瞭解不同地區(如北區和南區)客人的差異，幫助日後活動作相應的調整和不同的測試，以滿足不同的族群，增加活動的新鮮感和多元性。

粉絲活動

- 丹堤咖啡非常重視活動的規劃，每月會搭配實體門市銷售舉辦至少一檔的粉絲活動，另外也會跟著節慶辦特別活動。到目前為止共舉辦了35檔，而每次活動都會增長約1,000名粉絲。每檔粉絲活動都會搭著主打實體活動製作成海報，張貼在門市的玻璃牆上，也提供活動的QR code，方便來店顧客使用手機參加。

經營心得

- 丹堤咖啡認為，經營社群首先要從目標出發，然後再去思考做法。在過程中要不斷地作新嘗試，不斷的辦活動。
- 另外還要注意實體和虛擬的整合，例如：為營運部門提供訓練和保持溝通、實體門市的海報附上FB活動等，總之虛擬和實體不要分開，以達到互相帶動和拉抬的效果。

結語

- 丹堤咖啡透過社群經營達到了多重的目標，除了有效地擴展品牌、增進與消費族群的關係外，還成功地把虛擬與實體作整合。這個結果給我們的啟發也是多重的：經營社群必須從認知目標開始；在做法上作多方面的嘗試，然後專注持續地執行；對於不確定的問題，以實際行動求證後才下結論。
- 本案例整理自與丹堤咖啡食品股份有限公司行銷企劃部副理Chris Huang的訪談紀錄。

3家用清潔劑品牌如何成功委外， 製作原創內容增加好感

- 公司簡介
- 代理商經營粉絲團
- 粉絲團的定位、經營目標與方式
- 社群行銷策略
- 活動發想



公司簡介

- 橘子工坊於2009年上市，是永豐餘集團旗下企業研發的家用清潔劑品牌，產品秉持「真正天然」、「真正潔淨」的理念，迎合崇尚「天然、無毒」的消費者，在過去幾年來帶動了天然家用清潔品的發展。
- 橘子工坊的產品分洗衣與家庭清潔兩大類。洗衣的部分包括：洗衣精、洗衣粉、冷洗精、衣領精，及漂白粉；家用部分包括：碗盤、廚房、浴廁清潔劑、去漬粉與多功能清潔劑，在注重天然的消費者心目中，已建立了一定的形象。

代理商經營粉絲團

- 橘子工坊於成立時即建立了粉絲團，但當時並沒有持續地經營。直至2012年底，意識到聆聽消費者聲音的重要性，在社群媒體持續發展的趨勢下，覺得擁有一個與消費者互動、溝通的管道，對自身發展必定有加分作用。最後在2012年10月決定請代理商方殷創意行銷有限公司代為經營粉絲團。
- 方殷接手時，橘子工坊的粉絲數約5千人。由於之前沒有定期維護，粉絲團的互動幾乎在停滯狀態。經過1年多的專業經營，目前粉絲團已成長至2萬多人，透過豐富、實用的原創內容，與粉絲保持著緊密的互動。

粉絲團的定位、經營目標與方式

- 在正式交由代理商經營前，橘子工坊與方殷作了多次溝通，決定了粉絲團的定位、經營目標、方向，與希望呈現的面貌。
- 經過討論，雙方同意把粉絲團定位為「跟媽媽做朋友」的溝通平台，以增加互動、招募粉絲為主要、持續目標，推廣品牌的行銷活動(如新品上市、大型通路活動、TVC等)為次要目標。
- **“粉絲團最主要的目的不是推銷，如果一直促銷，粉絲很快會感到疲乏。我們一直希望透過介紹生活小tips等內容，增加與粉絲的互動。”** ~ 永豐餘消費品事業股份有限公司行銷處潔品行銷部專員 Andy Weng
- 在經營模式方面，橘子工坊不希望落入坊間的操作模式(如轉帖發文或分享有趣圖片)，而特別強調粉絲團的內容必須與「天然、無毒」的核心概念有關。因此方殷所規劃的內容，均圍繞著健康生活、無毒、清潔、樂活等主題。
- **“只要涉及到健康生活的內容都可以納入考慮範圍，不希望單純為了粉絲團後續的人數而去做一些跟品牌的個性不一致的事情。”** ~ 永豐餘消費品事業股份有限公司行銷處潔品行銷部專員Andy Weng

社群行銷策略

- 橘子工坊粉絲團以「媽媽們的家事好朋友」為定位，目標族群是18-40歲以上，有一定經濟能力的家庭主婦。因此發文都會以跟媽媽們溝通、成為好朋友為目標。
- 在發文內容方面，無論是否與產品有關，都會以天然、自然、健康，或養生為主軸，希望為橘子工坊建立一個「真正潔淨、真正天然」的形象。

結語

- 從橘子工坊與方殷之間的合作，可以看出，企業即使尋求專業協助，也必須知道自己經營社群的目標是什麼。而無論是自行經營還是代理商操作，精準、優質的內容始終是達成目標的重要因素。橘子工坊與方殷透過密切溝通，成功地實現了預期的目標，呈現了的粉絲團預定的面貌。
- 本案例整理自與永豐餘消費品事業股份有限公司行銷處潔品行銷部專員Andy Weng；方殷創意行銷有限公司業務經理Enoch、社群行銷策劃Shelly Hsu及Rabby Peng的訪談紀錄。



4旅館業者如何整合跨部門資源，在社群延續品牌的貼心服務

- 公司簡介
- 社群經營
- 粉絲活動



公司簡介

- **Just Sleep捷絲旅**於2009年成立，是晶華麗晶酒店集團旗下的最新飯店品牌。與Regent 晶華酒店以及Silks Place 晶英酒店的五星級訴求不同，**Just Sleep**走的是「親民價格」與「優質服務」路線，對於國外(如香港、澳門、星加坡華、馬來西亞)商務旅客、背包客，以及國內旅客，均非常具有誘因。
- 針對自助行遊客的需求，**Just Sleep**在據點的選擇上，都會以交通便利為主。目前5間分館(台北西門館、台北林森館、臺大尊賢館、高雄中正館，以及花蓮中正館)皆擁有非常便利的交通網絡，只需5-10分鐘的步行時間即可抵達捷運車站或火車站。

貼心服務

- **Just Sleep**與其他同類飯店的區隔之一是對於服務的重視。從2012年開始，**Just Sleep**即陸續推出各種貼心服務，如：枕頭服務、達人導覽服務、管家打包服務等，讓客人感到入住**Just Sleep**是物超所值的。
- **微電影行銷**
- 目前**Just Sleep**的品牌在慢慢建立中，其中微電影是主要的行銷工具。在每間分館開幕時，都會製作一齣專屬的微電影作介紹。電影上線後會搭配粉絲活動作推廣，以達到相輔相成的效果。

社群經營

- **Just Sleep**粉絲團於2011年成立，目前由一位專職行銷人員經營，在沒有投放FB廣告，只靠日常發文和應用活動工具的情況下，目前擁有約12,600名來自世界各地的粉絲，其中台灣佔一半以上，其他地區包括香港、星加坡、馬來西亞等華人市場的粉絲。
- **Just Sleep**認為社群是一個與客人保持互動、建立緊密關係的平台。在一般人心目中，飯店似乎不是每天都會接觸到的地方，因此跟客人會有一些距離感。為了縮小這個距離，**Just Sleep**常會利用粉絲團分享為客人提供的服務，如：慶生、求婚、週年紀念等。這樣的分享一般都會獲得很好的迴響，達到增加互動的效果。
- “這樣的訊息會比優惠、新專案的效果來得好。因為Facebook已經變得商業化了。商業化的發文造成的迴響不會很大，所以我們希望用跟客人拉近距離的方式，讓客人知道在**Just Sleep**也可以做跟平常生活貼近的事情。” ~台北晶華酒店行銷公關部副理 Peggy Liu
- **Just Sleep**認為Facebook另一個重要的功能是幫助推展飯店的貼心服務。例如**Just Sleep**提供的達人導覽服務，在沒有發文之前，很多客人並沒有注意到有這項服務。而透過社群即可以起到很大的散播作用。

粉絲活動

- **Just Sleep**從2012年開始舉辦粉絲活動，到目前為止辦了約6檔。由於**Just Sleep**常有不同的實體活動在進行中，所以舉辦粉絲活動的頻率沒有非常頻繁，約2-3個月一次，但會持續舉辦，保持與粉絲們的互動，同時也觸及還不認識**Just Sleep**的新粉絲。

經營心得

- 負責Just Sleep粉絲團經營的行銷公關部副理Peggy Liu表示，現在經營社團越來越不容易，在初期會遇到撞牆期，經營者可能會為沒有成效或沒人按讚等現象感到懊惱。但那是需要持續經營的事情，如果堅持，最後總會贏得出現在粉絲的塗鴉牆上的機會，讓粉絲對品牌留下印象的。
- 另外，Just Sleep也會在實體館內與粉絲團作結合，例如在新館開幕時，就會舉辦類似「打卡送小禮」的實體活動，讓粉絲的自然成長率保持穩定。

結語

- Just Sleep在社團經營的做法上，與飯店的理念一致，都是以「親民」與「貼心服務」為核心。它的粉絲團也許沒有像大飯店的精緻照片，但是他們的員工客人合照，雖然不是出自專業攝影師，卻多了一份能夠觸動人心的「真」。這種自然流露的真實感，剛好與經營社群的初衷同頻。
- 本案例整理自與台北晶華酒店行銷公關部副理Peggy Liu的訪談紀錄。

你是誰並不重要，重要的是你和誰在一起。
古有孟母三遷，足以說明和誰在一起的確很重要。

雄鷹在雞窩長大，就會失失去飛翔的本領，怎能博擊長空，飛翔藍天？

野狼在羊群成長，也會愛上羊而喪失狼性，怎能叱咤風雲，馳騁大地？

原本你很優秀，由於周圍那些消極的人影響了你，使你缺乏向上的壓力，喪失前進的動力而變得俗不可耐，如此平庸。

讀好書，交高人，乃人生兩大幸事

人生的奧妙之處就在於與人相處，攜手同行。
生活的美好之處則在於送人玫瑰，手留餘香，人生就是這樣。

想和聰明的人在一起，你就得聰明；
想和優秀的人在一起，你就得優秀。

善於發現別人的優點，並把它轉化成自己的長處，
你就會成為聰明人；

善於把握人生的機遇，並把它轉化成自己的機遇，
你就會成為優秀者。
