



創新經營 與 創業策略

主講：呂廣盛 博士

2018.11.01.



創業投資管理

主講：呂廣盛 博士

2018.11.02.



綱 要

- 創新理論與創新經營
- 創新與創業策略
- 案例研討
- Q & A





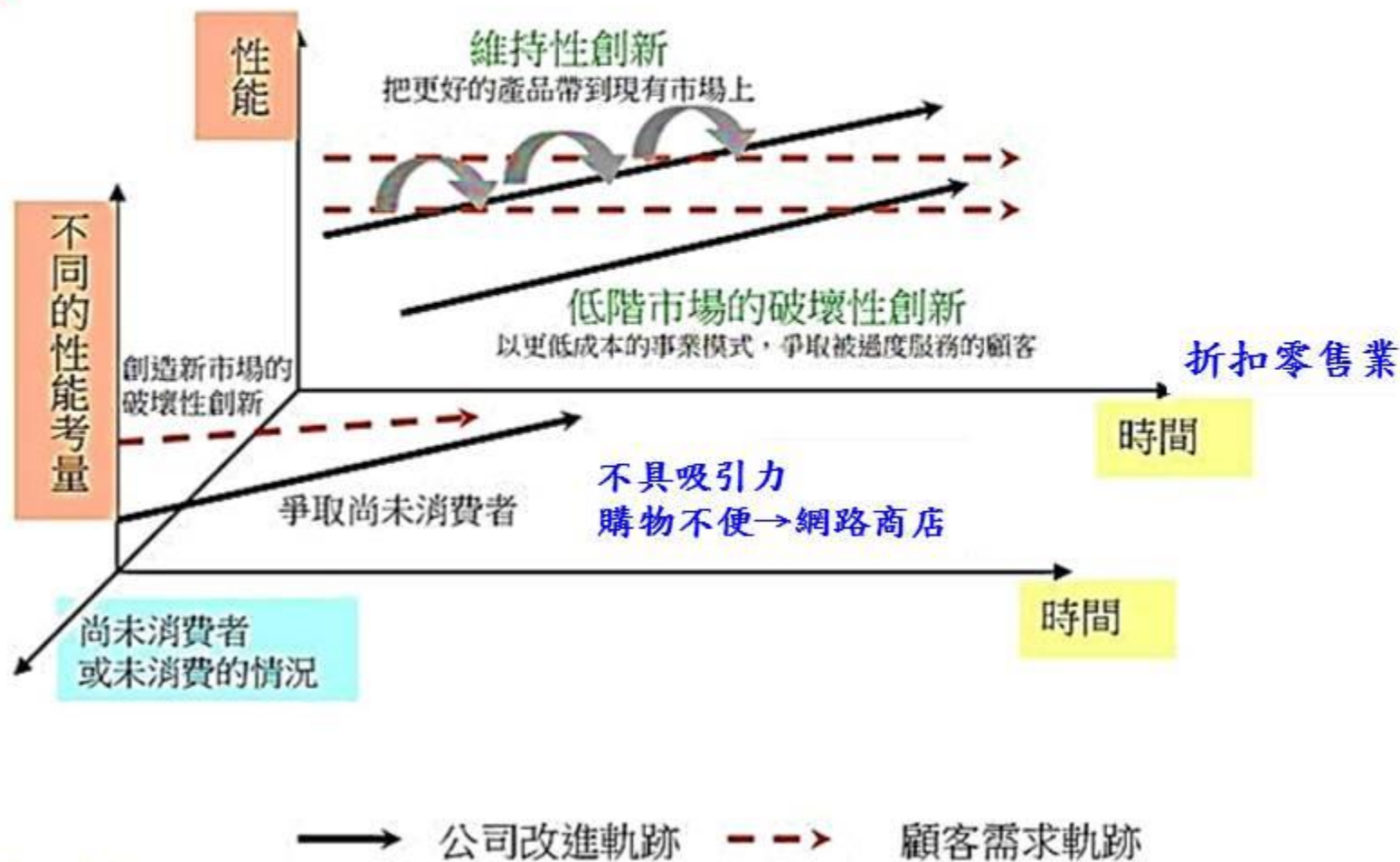
創新的核心理論

- 破壞性創新理論
- 資源、流程與價值理論
- 價值鏈演進理論





破壞性創新理論





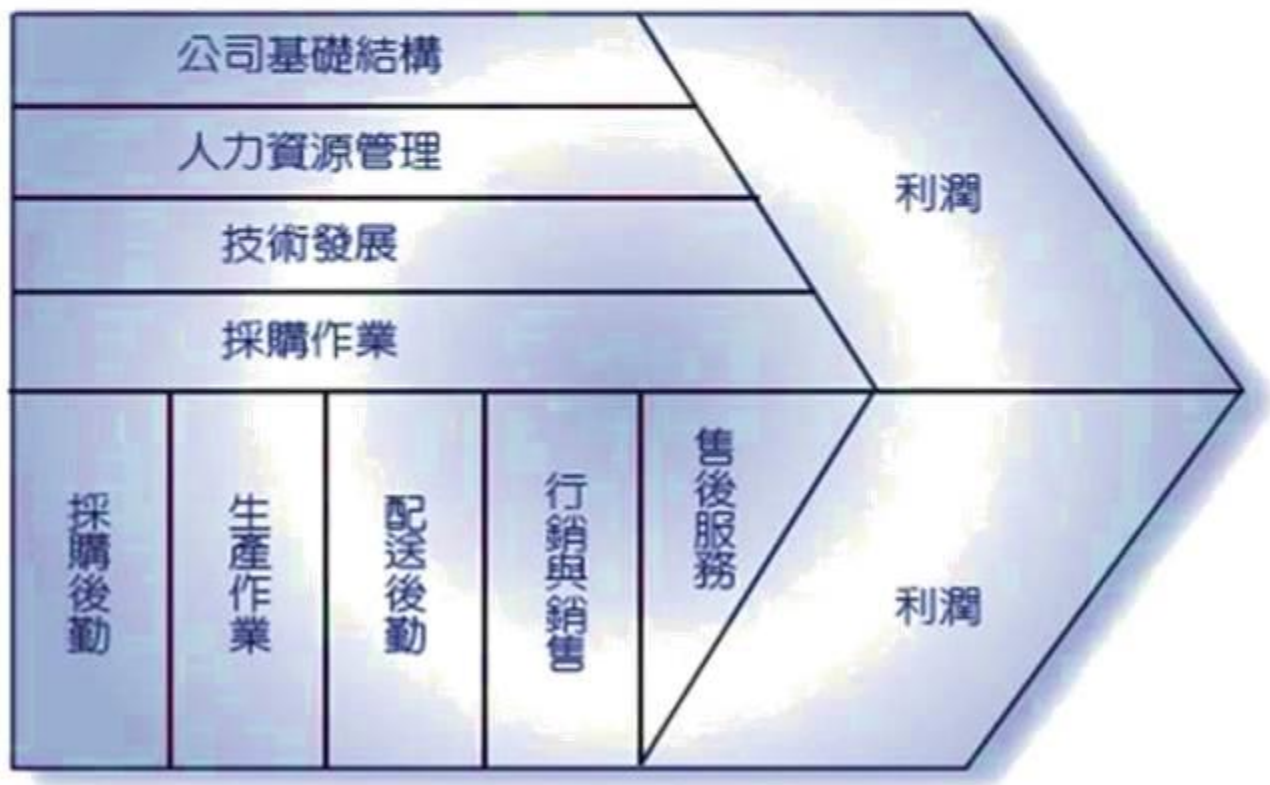
資源、流程與價值理論

資源	流程	價值主張
公司可購買或出售、建立或摧毀的東西或資產，例如： 1. 技術 2. 產品 3. 設備 4. 資訊 5. 現金 6. 品牌 7. 通路	公司把投入要素(即資源)轉化成為產品或服務的現有作業方法，例如： 1. 人員招募與訓練 2. 產品發展 3. 製造 4. 預算與規劃 5. 市場研究 6. 資源分配	公司決定優先要務的標準，例如： 1. 成本結構 2. 損益表 3. 顧客需求 4. 機會的規模大小 5. 道德



價值鏈演進理論

- 整合 or 專業化？（高利潤守恆定律）





創新的經營

- 創新奠基於完好技術之上，大幅改變許多人生活的事務。→人+時間推演
- 創新發展的三階段：
 - 技術養成 ★
 - 創造市場切入點 ★★
 - 推動社會轉變 ★★★
- 不斷精進、堆疊



技術研發養成



VS.



■ 需求：參與人數

■ 隱型眼鏡：？

■ 技術：深度&廣度

■ 隱型眼鏡：單一技術

■ 手機：？

■ 手機：數據＋光纖傳輸



技術堆疊（例）

- BB. Call （數字→文字）
- PSH
- 車載裝置
- 黑金剛手機
- 智慧手機（電話通訊網→Wi-Fi網絡）
- 創新沒有最新，只有更新





切入（創造）市場

- 新商品進入市場的疑慮情況：
 - 嶄新技術的商品：不知商品能幹嗎？
 - 策略：名人代言，找到喜好嚐鮮者，口耳相傳
 - 有願景，但技術還不夠成熟：氫氣車
 - 策略：投入技術育成
 - 技術成熟，但道德感抗拒：複製人
 - 策略：雙向多溝通，形成社會認同氛圍
- 既有利益者的抵制
 - 誤解 OR 防衛



化敵為友（音樂下載）

Walkman (SONY)

- CD (CBS SONY) VS. 數位播放器(數位機器部)
 - 內部鬥爭無法平息



iPod (Apple)

- iTunes Store 線上商店（共享音樂）與CD合作
 - 因非法下載而前途堪慮
 - 網路軟體發報系統
 - iPhone (APP)



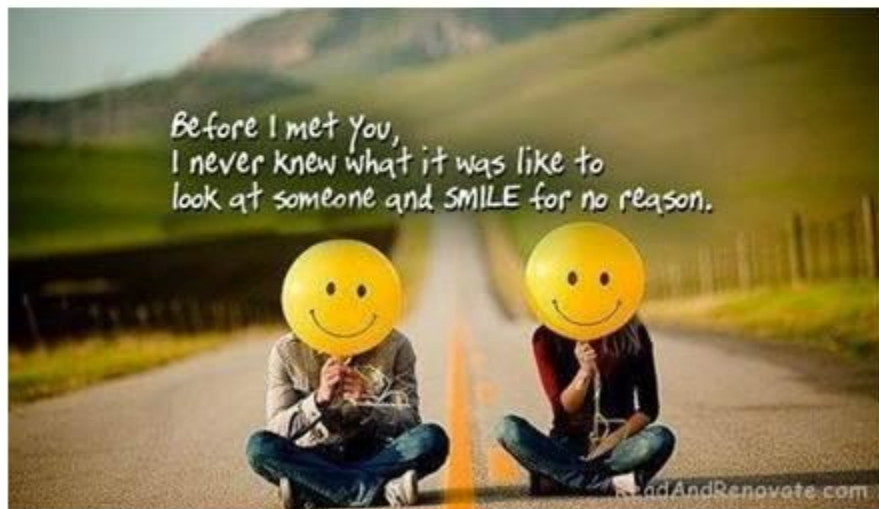
■ 消弭抵抗力的策略：

- 磨煉技術，讓製品和服務更提昇，造成純熟技術
- 設計機制（Apple網路下載機制），讓社會多數人都牽扯進來→轉變社會氛圍
- 提出實質解決倫理道德的方案（如無，將無法推動社會轉變）



推動社會轉變

- 讓世界變更好
 - 需求面：多數人認同，進行購買行為
 - 供給面：倚靠多人協助，提供足夠的商品與服務
- 創新過程中的中心人物（常保初衷）特質：
 - 兼具喜歡新鮮事
 - 正向積極
 - 不輕易向失敗低頭
 - 具備探究精神
 - 心中有一張大藍圖
 - 具有領袖魅力





綱 要

- 創新理論與創新經營
- 創新與創業策略
- 案例研討
- Q & A





創新與創業規劃

- 美國曾統計：創新企業之中，有40%存活不到一年，剩下的企業則有65%維持不到五年，另外25%經營不到八年。
- 原因：創業規劃分析失準





創業規劃

實體店面

虛擬店面

- 發掘創業機會
- 辨認創業機會
- 分析創業機會
- 評估創業機會
- 顧客互動關係管理
- 進出門檻評估



發掘創業機會

社會氛圍

- 認知改變
- 產業結構
- 意外事件



社會需求

- 新知識





辨認創業機會

創業的資源

- 人力
- 物質
- 財力
- 關鍵技術
- 社會資源



創業的環境

- 人口
- 經濟
- 自然
- 技術
- 社會人文
- 政治法律

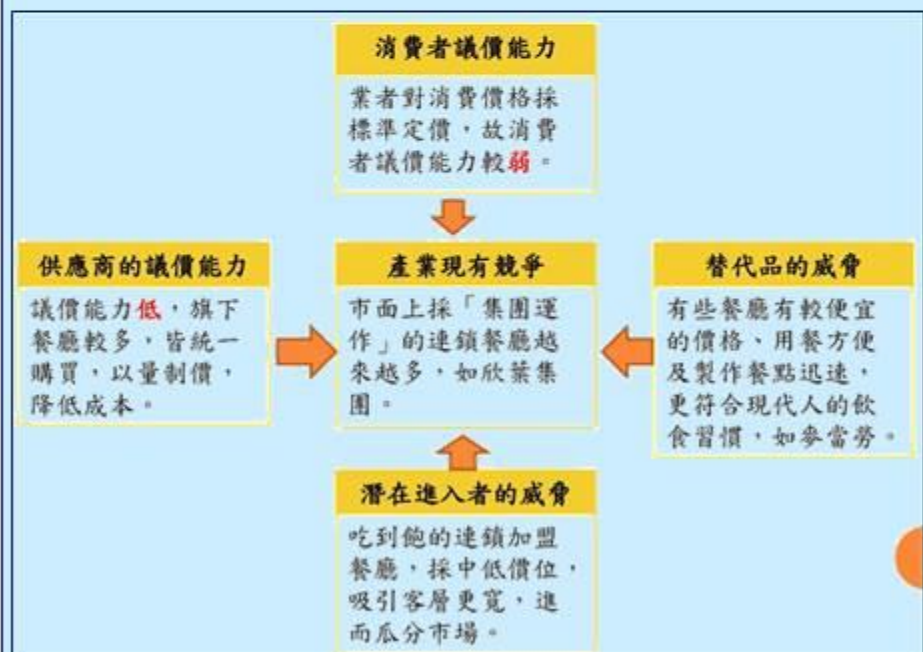




分析創業機會

產業分析

■ 五力分析



產品與市場分析

■ SWOT分析





評估創業機會

市場效益評估

- 市場滲透力（進入時機）
- 市場占有率（vs. 營收）



投資效益評估

- 稅後淨利(15%)
- 毛利率(20%)
- 投資報酬率(25%)
- 損益兩平點的時間(2年)
- 資金需求與資本市場活絡



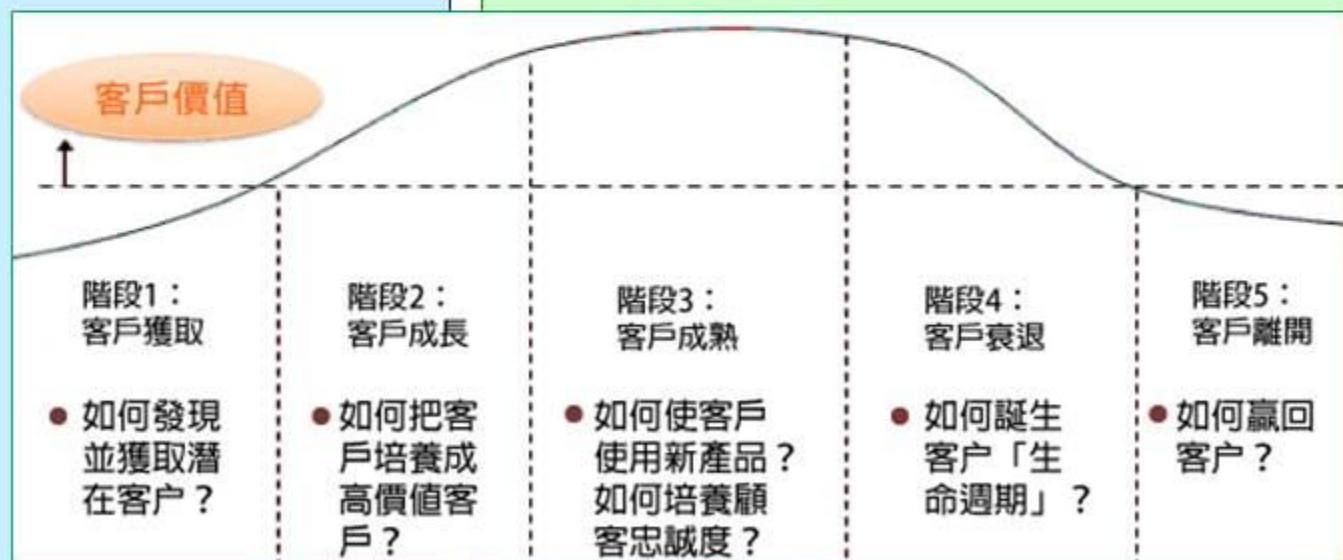
創業經營：顧客互動

建立良好的顧客關係

進行顧客關係管理

- 辨識
- 區隔
- 互動
- 客製化

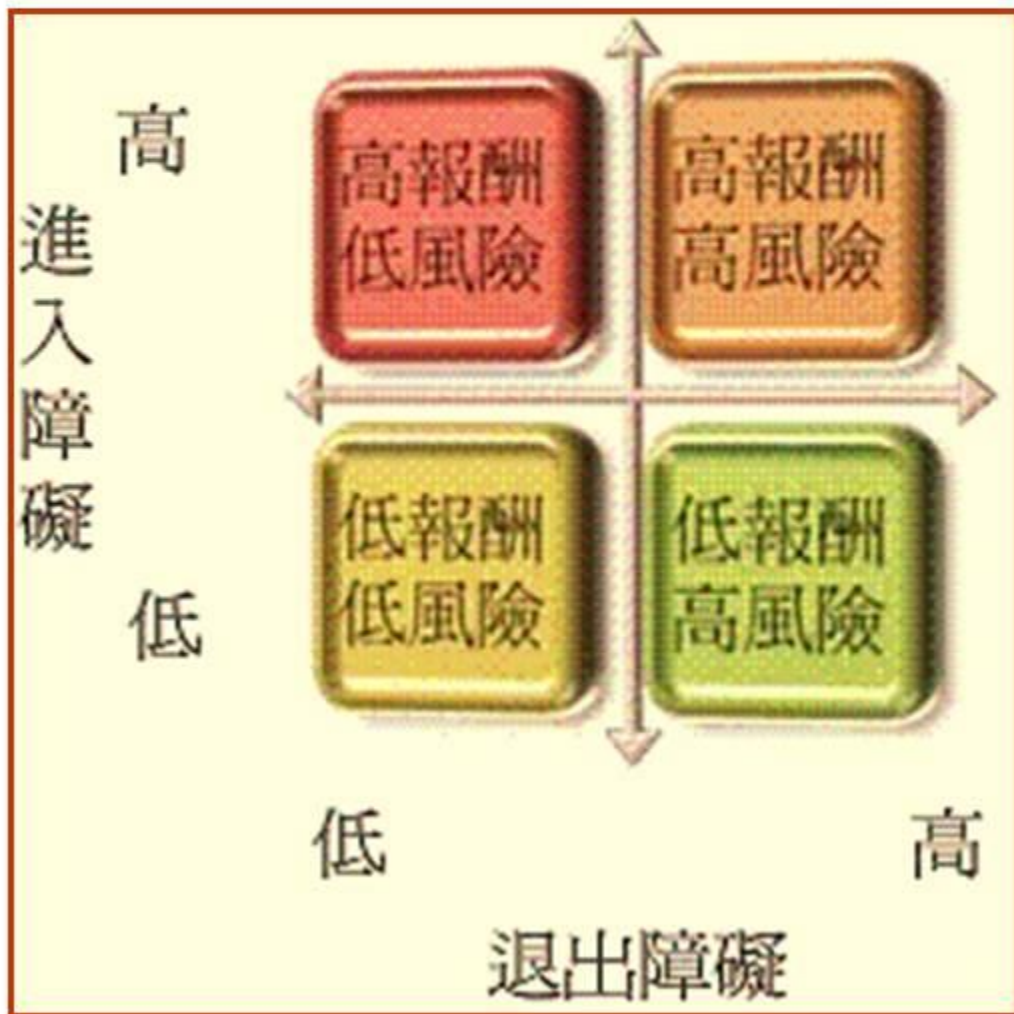
顧客生命週期





進出門檻評估

- 進入障礙
- 退出障礙
- 退出時機





綱 要

- 創新理論與創新經營
- 創新與創業策略
- 案例研討
- Q & A





店開在哪？生意最好做

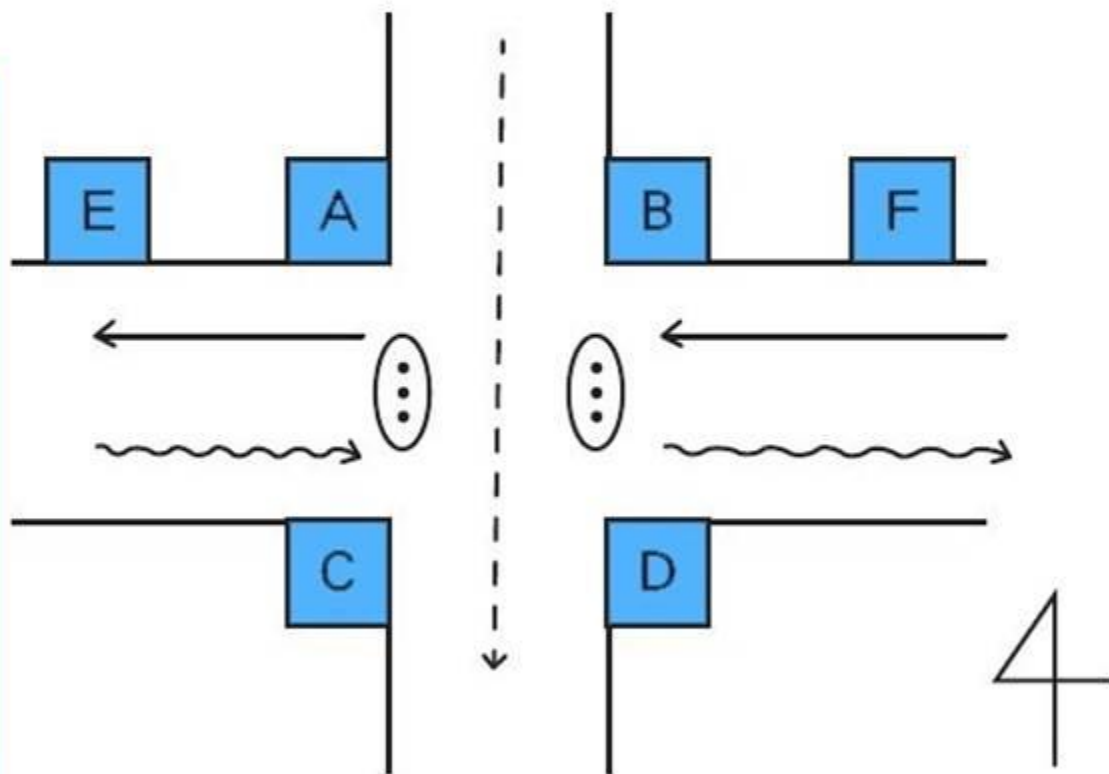
Thinking

C/D車流量
最少 **X**

B/F須等待
車陣中斷 **X**

E車流單向 **X**

A 雙向車流



5,000輛 (／半天)



1,000輛 (／半天)



2,000輛 (／半天)



超商為何要賣咖啡、 狂推新品？

Thinking





統一超商財報

在低利潤率的行業或公司，如何建構獲利模式呢？

		106/1/1-12/31	105/1/1-12/31
營業收入	大數據	1444億	1401億
營業成本		938億	920億
營業毛利		506億	480億
營業毛利率	看比率	35%	34%
營業費用		443億	414億
營業利益		62億	66億
營業利益率		4%	5%



低利潤率的獲利模式

- 增加企業的週轉速度：
 - $1 \times 4 = 4$
 - $10 \times 4 = 40$
 - $1,000 \times 4 = 4,000$
- 如何增加周轉速度或銷售速度？
 - 降價或折扣？ ➡ 降低利潤
 - 加長銷且快速成長的新產品。如：茶葉蛋、關東煮



超商店員技能大 PK！基本技



列印、傳真、訂票
Work the fax machine/
ticket machine/copier



申辦預付卡、儲值
Deal with cellphone plans



擠霜淇淋
Make soft-serve



帳單繳費
Pay bills



煮茶葉蛋、關東煮
Boil tea-flavored eggs/oden



記菸品
Memorize tobacco
products



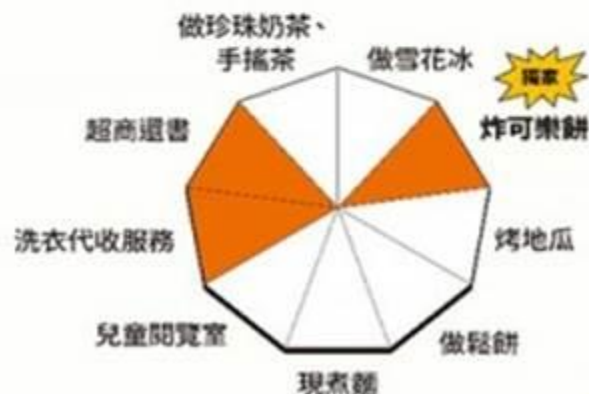
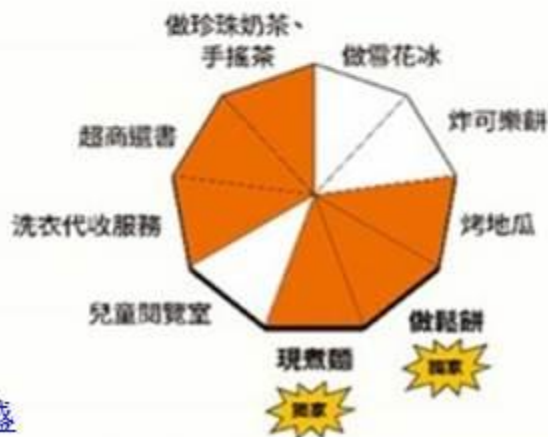
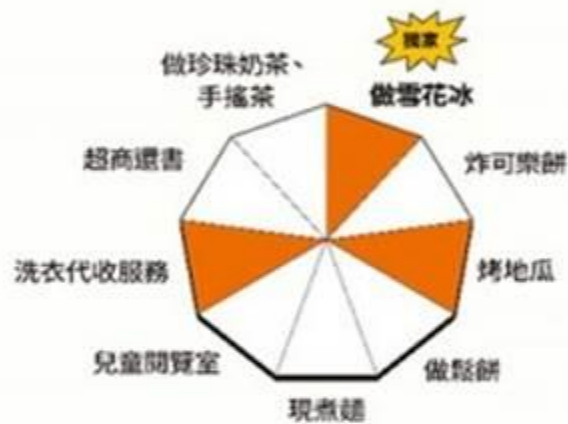
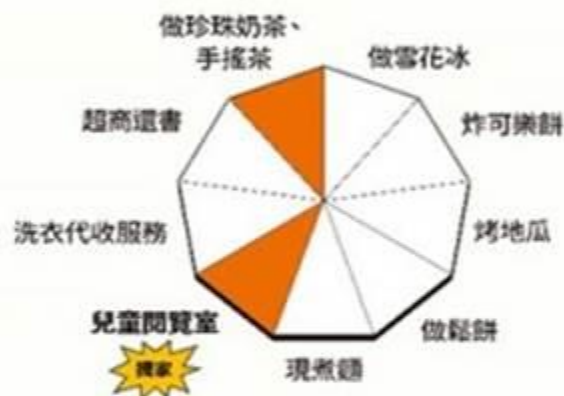
寄包裹
Send Packages



做咖啡
Brew coffee



超商店員技能大 PK！特殊技





7-11 高科技的新店型！





全家與面板大廠、銀行合開 新店型





萊爾富力推「非24小時小型折扣店」





夾擊下的野心：OK 超商的 逆襲





大家愈來愈少買手搖杯 ，怎麼賺錢？

Thinking





台灣手搖杯歷年銷售總額及店家數



資料來源：財政部統計資料庫・行業別代碼為5631-11・包含水果店、冷(熱)飲店

©東方線上iSurvey



手搖杯歷年銷售總額及 消費者年平均飲用杯數



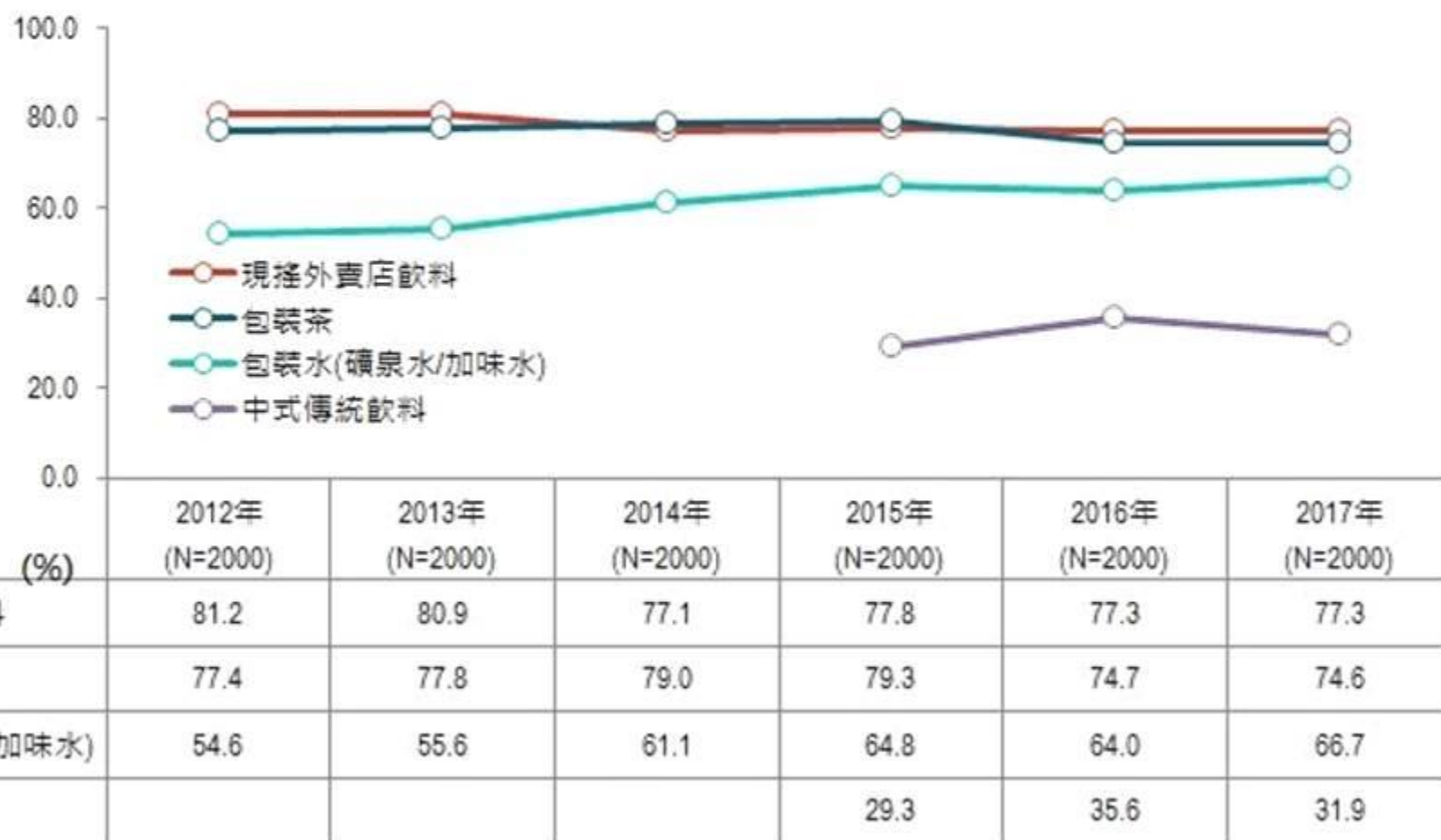
資料來源1：財政部統計資料庫，行業別代碼為5631-11，包含冰果店、冷（熱）飲店

資料來源2：消費者年平均飲用杯數資料，為東方線上E-ICP行銷資料庫推算

©東方線上iSurvey



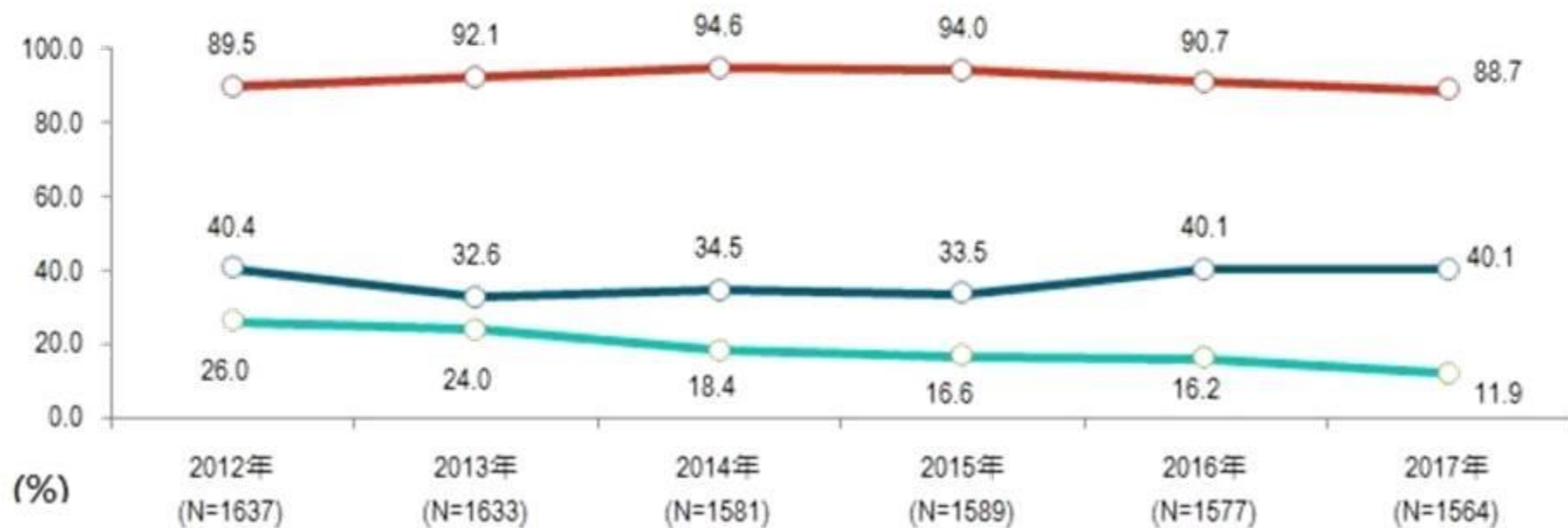
台灣飲品變化趨勢及 消費者近三個月購買率





手搖杯飲品變化趨勢

- 奶茶類(如珍珠奶茶)
- 茶類(如綠茶、紅茶、清茶、烏龍茶、冬瓜茶)
- 其他非茶類飲品(如鮮果汁、蔬果汁、咖啡、冰沙、多多類等)



資料來源：東方線上E-ICP歷年資料

註：該題為消費者最近三個月常喝的手搖杯飲料種類

©東方線上iSurvey



來台旅客人數及平均旅館外餐飲消費占比



資料來源：交通部觀光局觀光市場調查摘要

◎東方線上iSurvey

策略：

1. 品牌精緻化、單品明星化，提高消費者購買意願與願付價格
2. 提供多國語言 **menu**，並加強員工基本外語點餐訓練，搶進觀光財



結語

- 創新源於創意，而創新的落實則在創業。
- 不論是內部創業或是外部創業，審慎的創業規劃分析是不可少。
- 創業規劃分析的奠基，在於多看、多聽、多問，謀劃而後動，方可避免創業的損失。
- 年輕就本錢，確立方向，大膽地勇於追夢吧！



