

創業管理輔導營

賀德崇

北商大管理學院
校園創意創業競賽

講座大綱

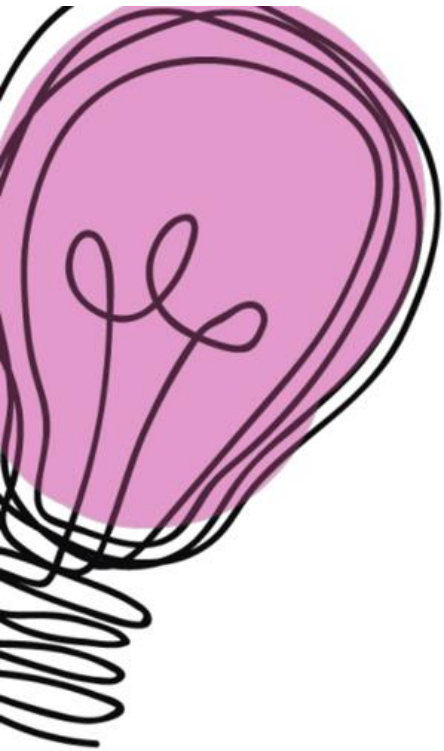
創業知多少？

我有創業機會嗎？

我的創業特質？團隊共識？

創意=創業？企業經營該注意的事項

如何撰寫創業企劃書？



創業知多少？

你該培養至少一項生涯規劃的維度

廣

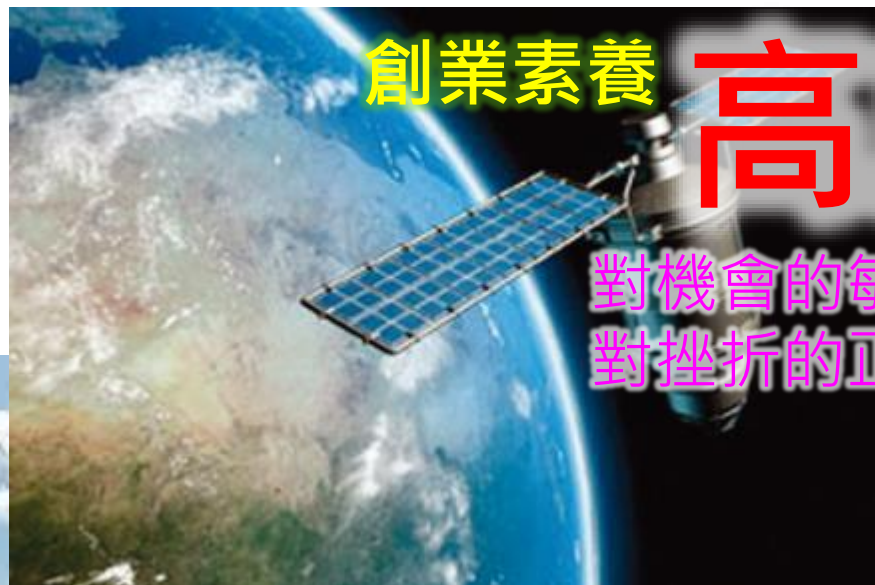
最適的決策思維
最佳的資源分配

度

管理
素質



圖片：《看見台灣》官方粉絲團



創業素養

高度

對機會的敏銳度
對挫折的正向力

深度

對的執行力
有效的成果

專業發揮



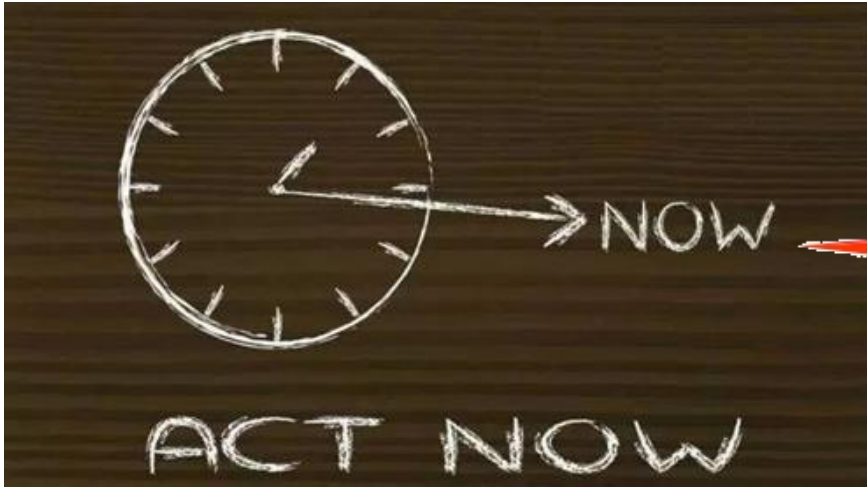
A man with glasses, wearing a blue shirt and a grey blazer, is speaking on a stage. He is holding a pink folder and a small device. Behind him is a large screen displaying a presentation titled "Idealab Successes". The screen shows a bar chart with five bars of increasing height, each with a colored circle above it (orange, blue, blue, green, red). Below the chart are logos for "citysearch", "CarsDirect", and "Insider Pages".

比爾·格羅斯(Bill Gross) at TED2015 創業成功最關鍵的因素

6:38

比爾·格羅斯創立很多公司，他很好奇，為什麼有的公司成功，有的失敗。所以他收集數百家公司的資料，包括他自己創立的公司以及別人創立的公司，他針對五個因素排名，他發現有一個因素特別顯著，這讓他感到驚訝。

如何知道時機點 (Timing) ?



消費者是否
已經準備好！



but要怎麼知道？

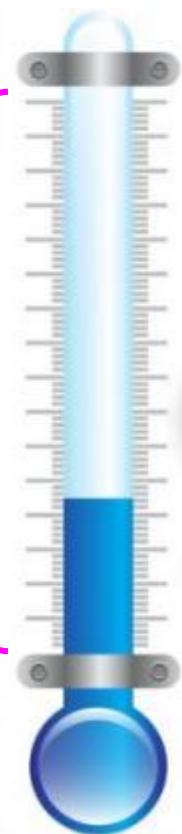


你想解決誰的問題？

你對創業的認知觀點到哪種程度？

沒有對錯，每個人都有追求「幸福」、「成功」的標準

責任、承擔程度表



堅持力決定
可以走多久



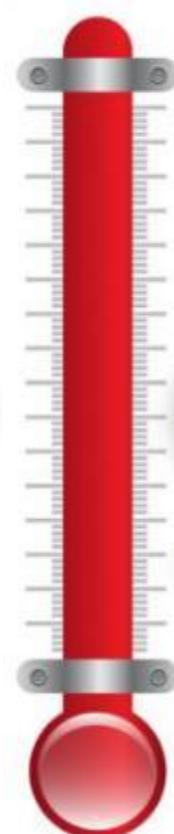
開店買賣
專業深度



企圖心決定
區域有多廣



銷售營運
管理廣度

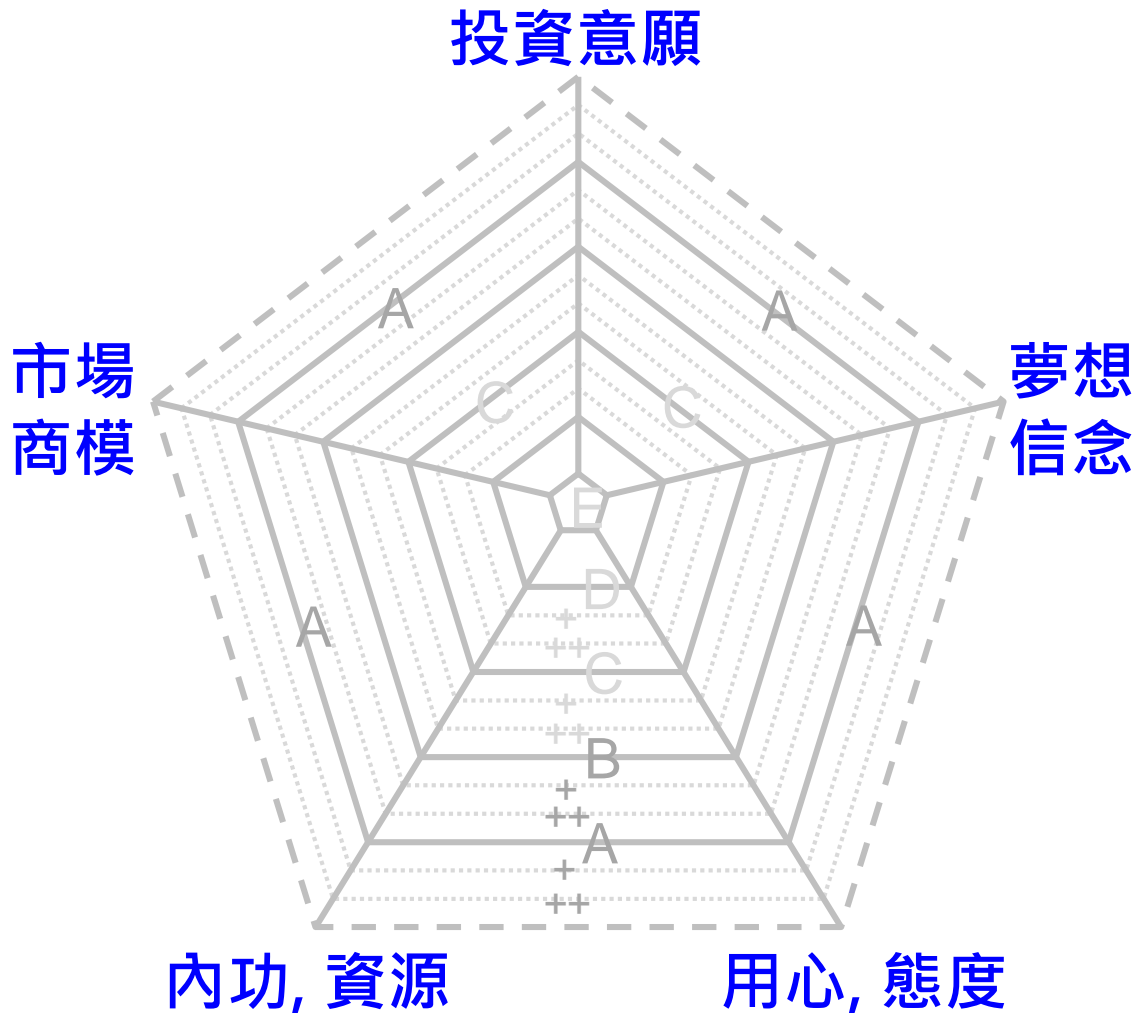


心有多大，
市場就多大



市場經營
創業高度

有創業經驗的評審思考評分的面向(參考)



投資意願

站在投資者的角度，對於提案內容所給予的意願程度；但不代表計畫內容無法執行或是不可行。

夢想、信念

創業者應該具有的梦想與信念。這會影響公司營運方向的動機、接受困境的心態與正向面對的堅持。

用心、態度

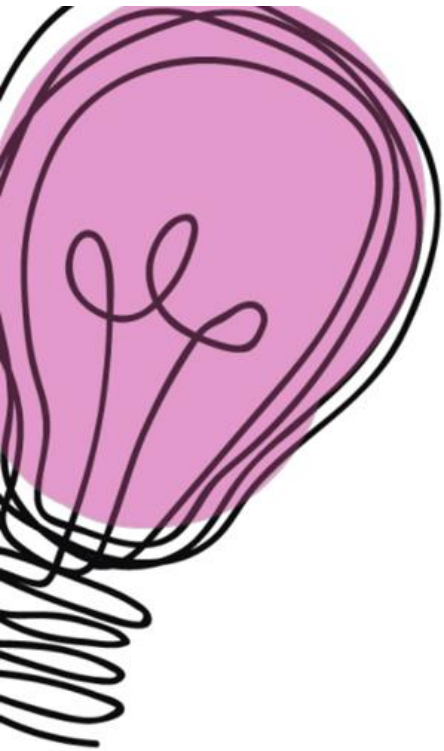
對於計畫內容的規劃完整度與對於計畫落實的態度。

內功、資源

在所創的領域中，對於能掌握的技術、關鍵要素把握度或方式？對於資源（如團隊、資金、通路）的應用或掌握程度為何？

市場、商業模式

創業的高度只是「產品」的交易？還是「市場」經營？是否有商業模式的規劃與運作的計畫想法？



我有創業機會嗎？

培養創業家特質

學校讓他覺得無趣，課堂上成績不好，和同學們合不來 - 這樣的的孩子可能成為創業家。在TED大會上 Cameron Herold 向大家展示了一種養育及教育方法以讓這些未來的創業家在孩童時期以及成人後得到成功。

17:04 - 19:32

TED

Cameron Herold: 教育出小創業家

TEDxEdmonton · 19:32 · Filmed Mar 2010

http://www.ted.com/talks/cameron_herold_let_s_raise_kids_to_be_entrepreneurs?language=zh-tw

創業家特質，看看現在你有幾項？

By Cameron Herold, TED 2010

- ✓ 熱情與憧憬
- ✓ 看到世界的需求，願意出來去實踐
- ✓ 使盡全力來完成，或是吸引身邊的人來加入，共同實現夢想
- ✓ 善於應用資源來協助自己
- ✓ 尋找各種可能的機會點
- ✓ 培養「商機」的敏感性
- ✓ 透悉「供給」與「需求」的關鍵要素
- ✓ 從日常花錢儲蓄的行為，建立投資報酬的觀念

經營事業成功的關鍵

態度

勇於嘗試、創新
接受失敗、犯錯
當責、承擔

挫折抗壓
正向面對
克服解決

正向
復原力

高度

堅持理念

市場觀
投資報酬
尋找機會

起心動念
利他原則
持續的動機

訓練自己「更多」的選擇機會

多聽



蒐集他人的
經驗與建議

多看



進一步瞭解
相關資訊

多想



思考適合性、
評估機會、
可以如何做

遇到問題→面對，也訓練自己不斷異位思考

老闆(創業家)為什麼會這樣想？

如果是我，我會怎麼做？

如果是我，我可以做的比老闆好嗎？



被人拒絕、創業失敗怎麼辦？





蔣甲 *at* TEDxMtHood

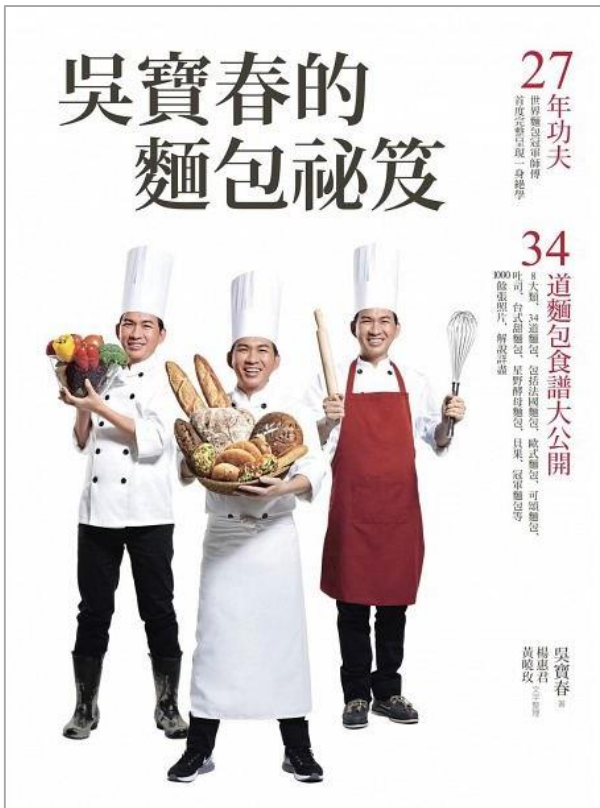
我在被拒絕的 100 天裡所學到的

15:31

蔣甲勇敢地探險我們中的很多人都害怕的領域——拒絕。通過在 100 天裡尋求拒絕，從向一個陌生人借 100 美金到在餐館裡請求“漢堡續杯”。蔣佳化解拒絕帶來的痛苦和羞恥，並在這個過程中，發現是要詢問你所想要的，你能在死路裡打開可能。

吳寶春學習路上最大的鐵板～可頌麵包

為了作出心中的可頌麵包的口味與感覺，雖然知道作法與技巧，也用最好的材料與設備，但就是做不出來想要的作品.....



p86 - p89

- 沒有人告訴他，他決定土法煉鋼，纏鬥到底
- 每晚打烊後，自己跑到空曠的工廠加班練功
- 無論夏冬，都得待在攝氏 6 度冷藏室做麵包
- **持續 5 年**，但終究還是沒有做出美味的可頌
- 沒有因為努力而有任何回應，屢做屢敗；沒有傷心或想要放棄，只想找出答案

換做是你，會如何面對追求夢想的過程中，所遇到的挫折與困難？這些不好的經驗，你會怎麼想？

吳寶春：



成功者的
態度：

面對接受
堅持理念
看法正面

「從失敗中累積成功的智慧」

- 去日本進修才發現，選錯原料就像是選錯武器，注定是打不贏的仗。
- 不後悔曾經歷這段錯誤，體悟到尋得一個對的方法有多麼珍貴。
- 夜復一夜也磨練了我的技法讓它更加純熟；沒有什麼努力會是全然的徒勞，我如此的深信。
- 那段日子也讓我對「挫折」容忍度大增，體認到失敗是正常的歷程，爾後我在創作和學習的過程中，仍然遇到無數的失敗，再不會因此而感到沮喪或絕望。

相信自己的強烈信念

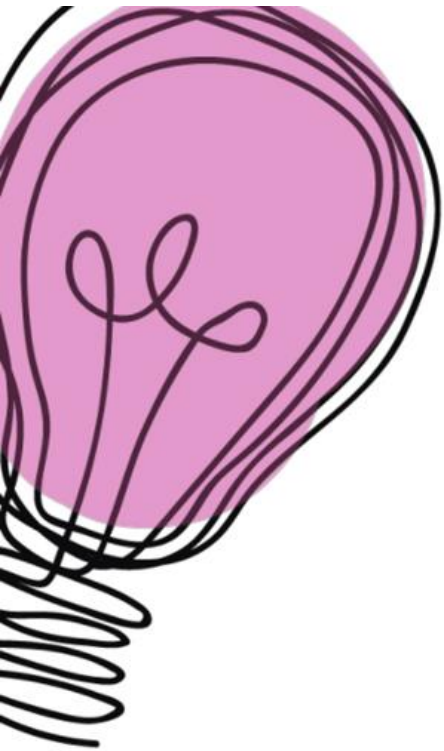
堅定信念：

「凡事發生都是好事」

隨時提醒自己：

「每個過程都是墊高自己更高的見識與視野」

接受目前的情境，勇於面對問題，心存正向樂觀態度，相信自己可以堅持到目標的達成。



**我的創業特質？
團隊共識？**

性格傾向主要特徵

透過心理學的四對性格(榮格)作為科學化之行為分析

① 適應性 → 對環境趨近或適應性的程度

強 → 弱

外向型[E] ↔ 內向型[I]：面對適應環境,自我動力、驅動的根源

獨立型[J] ↔ 依賴型[P]：在所面對的環境下，生活方式的傾向

② 敏感性 → 對情境敏感性或情緒化的程度

弱 ← 強

實感型[S] ↔ 直覺型[N]：對情境資訊的收集方式，對事情的認知

理智型[T] ↔ 情感型[F]：認知情境後，自我行為的決定能力

性格傾向主要特徵：動力的根源、方向



外向型

+2

象徵代表：嘴

主要特徵：傾向於先說後想，行動常優於思考，廣度優於深度；容易心不在焉。喜歡參加會議時積極發表自己之意見，如果沒有陳述自己之觀點，會很不爽快並喜歡與大家一起腦力激盪。

精力來源：人群

時間認知：時間是可以被征服及利用的，預留與人交流的時間

情緒念頭：當歡樂聚會結束之後會感到一股莫名之失落感

衝突對話：我在向你解釋，你到底有沒有聽

+1

內向型

-1

象徵代表：耳

主要特徵：習慣先思後行，容易給別人『靦腆』的印象
參加完會議或社交活動之後，需要獨處恢復精力

精力來源：單獨充電

時間認知：時間是一種概念，給沉思的時間

情緒念頭：一想到要參加這個活動就感到緊張

衝突對話：你只會到處宣揚，下次不告訴你了

-2

性格傾向主要特徵：資訊收集

實感型



直覺型

-2

-1

象徵代表：手(看得見，摸得到)

主要特徵：慣於依事實，具體數據進行工作，喜歡有明確指令與具體的問題與答案。

事物認知：習慣以眼見為憑做為對事情之認知，較缺乏全面性構想。

時間認知：時間就是現在，是精準的，是絕對的。

情緒念頭：這個計劃都還不清不處就要執行，讓我很質疑。

衝突對話：不交待清處，就憑你這豬腦袋，你會懂嗎？

+1

+2

象徵代表：腦(未來/未知感興趣)

主要特徵：好出謀劃策略，做是另一回事，對未來發展可能性較感興趣，喜歡探索事物背後的關聯。

事物認知：習慣以可能性做為對事情之認知，傾向籠統方式的回答

時間認知：時間是一種未來性，時間是相對的

情緒念頭：我很訝異這麼簡單的計劃怎麼還有人聽不懂

衝突對話：少囉唆，請講重點好嗎

性格傾向主要特徵：生活方式



獨立型

+2

象徵代表：剛(講究秩序)

主要特徵：做任何事都井井有條，陳述個人意見時，易被誤會你火氣大，講究秩序，喜歡分門別類，有系統擺設

時間認知：時間是一張時間表，時間是可以計劃和控制的，做事喜歡一氣呵成。

情緒念頭：我很討厭沒有在規劃裡的事情發生

衝突對話：不是早說好了嗎？怎麼到現在還沒動作！

+1

依賴型

-1

象徵代表：柔(習慣做最後一秒鐘的廝殺)

主要特徵：做事容易依興趣而為，不求絕對明確，常『視情況而定』，喜歡嘗試新東西，常選擇不同方式處理同一事情

時間認知：時間是可以彈性並允許增加的

情緒念頭：我很懊悔當初沒有早一點準備

衝突對話：你以為你是誰阿！你說了就算了嗎？

-2

適合創業的特質

外向型[E]



直覺型[N]

獨立型[I]



創業性格不合適怎麼辦？如何組團隊？

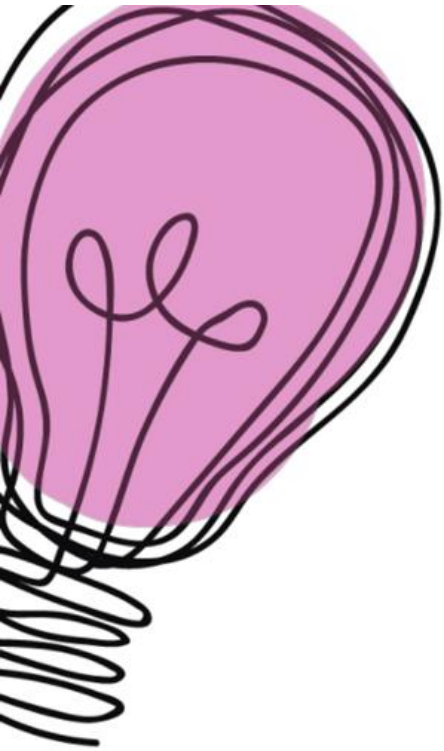
互補

理念



信任

伙伴關係

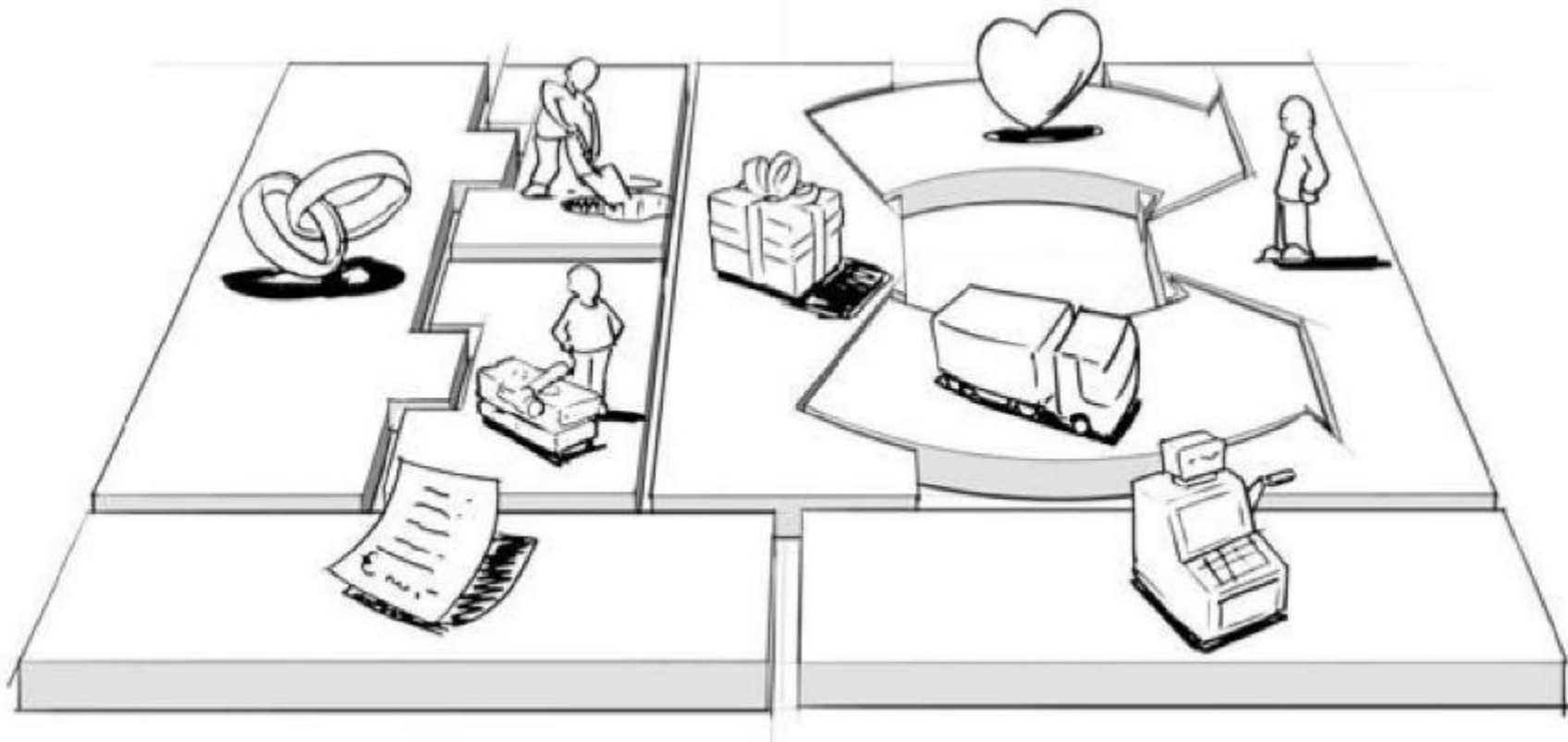


創意 = 創業？

企業經營該注意的事項

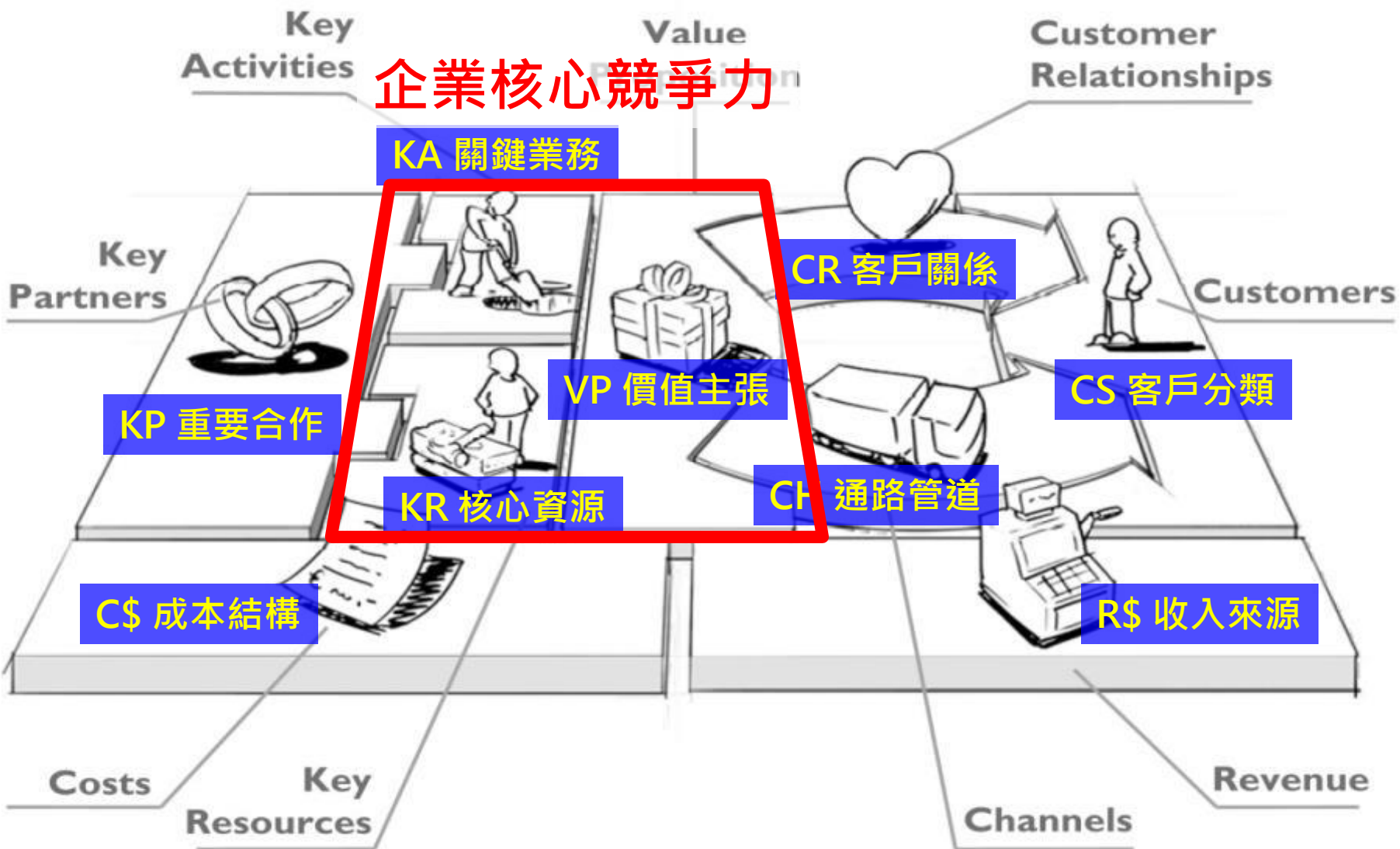
商業模式畫布 (Business Model Canvas)

請準備好你的筆
盤點你的創業計畫構想



商業模式畫布 (Business Model Canvas)

資料參考：<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>



KP
關鍵合作夥伴

誰是關鍵供應商和夥伴？

KA
關鍵活動

營運的必辦事項有哪些？

KR
關鍵資源

需要什麼資產和資源？

VP
價值主張

我們為顧客解決了什麼問題？

CR
顧客關係

如何與顧客建立關係？

CH
通路

如何有效接觸顧客？

CS
目標客層

誰是最重要的顧客？

C\$成本結構

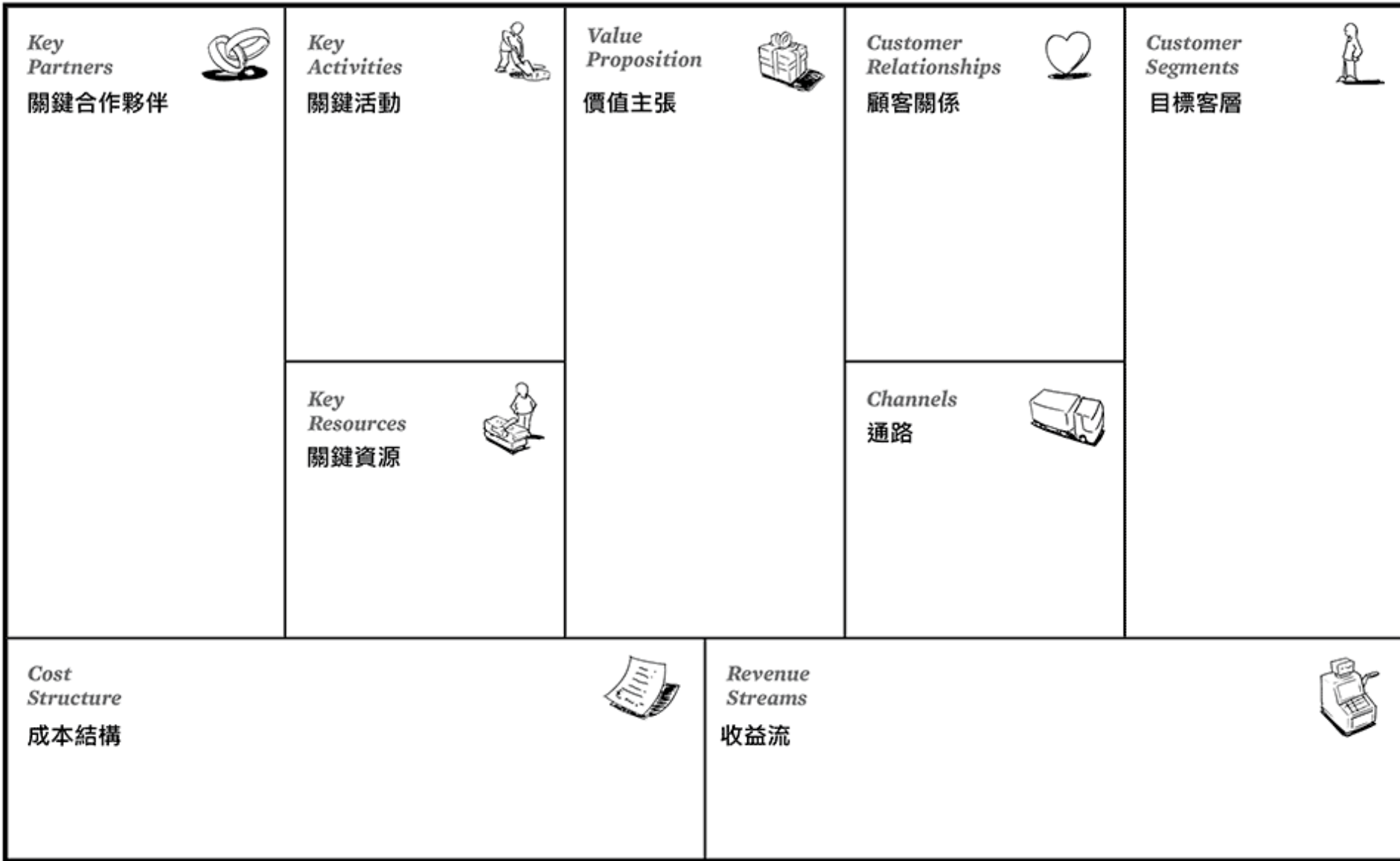
既定成本、最昂貴的活動有哪些？

R\$收益流

顧客付錢購買何價值、如何付費？

企業目標、商業運作自我解析

(應用商業模式畫布 · Business Model Canvas)

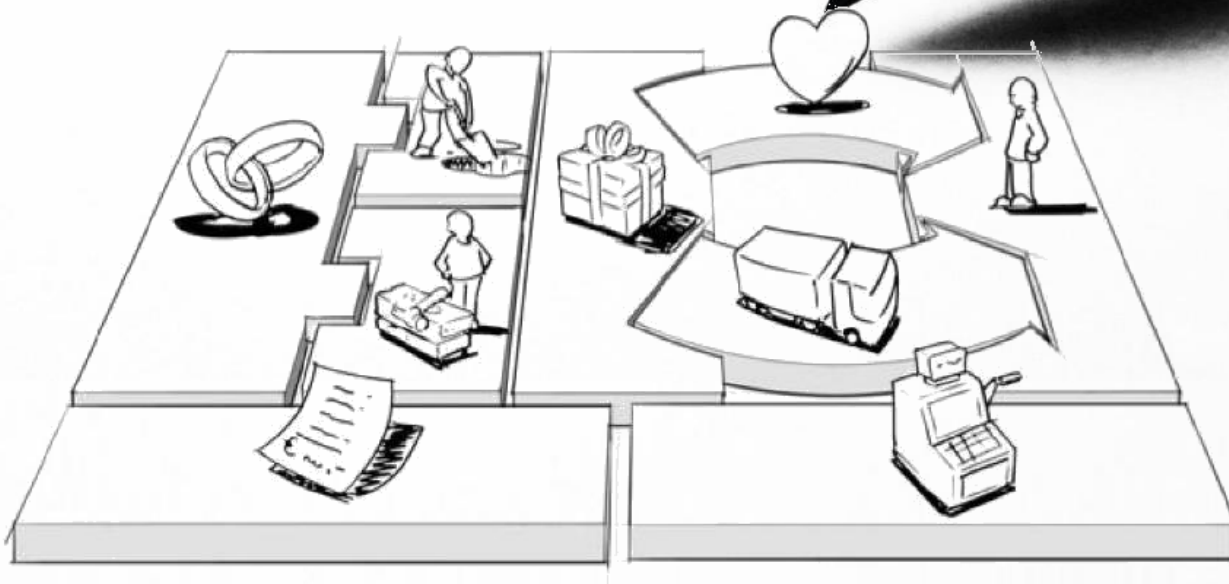


如果你想創業，請思考好作答.....

<p>關鍵夥伴 KP (Key Partners)</p> <p>Q1. 誰是我們的關鍵夥伴?</p> <p>Q2. 誰是我們關鍵的供應商?</p> <p>Q3. 我們從夥伴或供應商之中得到那些關鍵資源?</p> <p>Q4. 關鍵夥伴執行那些關鍵活動?</p>	<p>關鍵活動 KA (Key Activities)</p> <p>Q1. 實行價值主張所需的關鍵活動?</p> <p>Q2. 我們的行銷通路?</p> <p>Q3. 我們的顧客關係?</p> <p>Q4. 我們的營收模式?</p> <p>Q5. 我們的開發模式?</p>	<p>價值主張 VP (Value Propositions)</p> <p>Q1. 我們傳遞何種價值給顧客?</p> <p>Q2. 我們要協助解決顧客那種問題?</p> <p>Q3. 我們要提供哪種產品與服務的組合, 以滿足顧客需求?</p> <p>Q4. 我們正在滿足那類目標客群的哪些需求?</p>	<p>顧客關係 CR (Customer Relationships)</p> <p>Q1. 我們的每個顧客區隔期望我們與它們保持甚麼樣的關係?</p> <p>Q2. 我們已經與顧客建立那種關係?</p> <p>Q3. 此部分與商業模式的其他部分如何整合?</p>	<p>顧客區隔 CS (Customer Segments)</p> <p>Q1. 誰是我們最重要的顧客?或目標客群?</p> <p>Q2. 我們正在為誰創造價值?</p> <p>Q3. 我們正在為哪些目標客群解決問題?</p>
<p>關鍵資源 KR (Key Resources)</p> <p>Q1. 我們所提供的價值主張需要那種重要資源?</p> <p>Q2. 這些關鍵資源如何配置到商業模式各項活動中?</p>		<p>通路 CH (Channels)</p> <p>Q1. 我們的顧客想要透過那種通路與我們接觸?</p> <p>Q2. 我們如何接觸顧客?</p> <p>Q3. 那些通路最近成本效益與運作最好?</p>		
<p>成本結構 CS (Cost Structure)</p> <p>Q1. 在我們的商業模式中, 那些是最重要的成本?</p> <p>Q2. 那些關鍵資源是最昂貴的?</p> <p>Q3. 那些關鍵活動是最昂貴的?</p>		<p>營收模式 RS (Revenue Streams)</p> <p>Q1. 顧客目前為了甚麼而付款?</p> <p>Q2. 顧客目前付款的方式或途徑?</p> <p>Q3. 有沒有更有效的或對顧客更方便的付款方式?</p>		

需要的話，可以利用
「4P」、「SWOT」、
「五力分析」等管理
工具釐清每個環節應
該注意、思考的方向

盤點你的創業概念 試著釐清每個環節.....



Step1：自我探索



關鍵業務(活動)：

- 值得介紹的商業模式運作方式
- 行銷推廣時，關鍵的操作手法
- 合作伙伴都可說的出來的重點

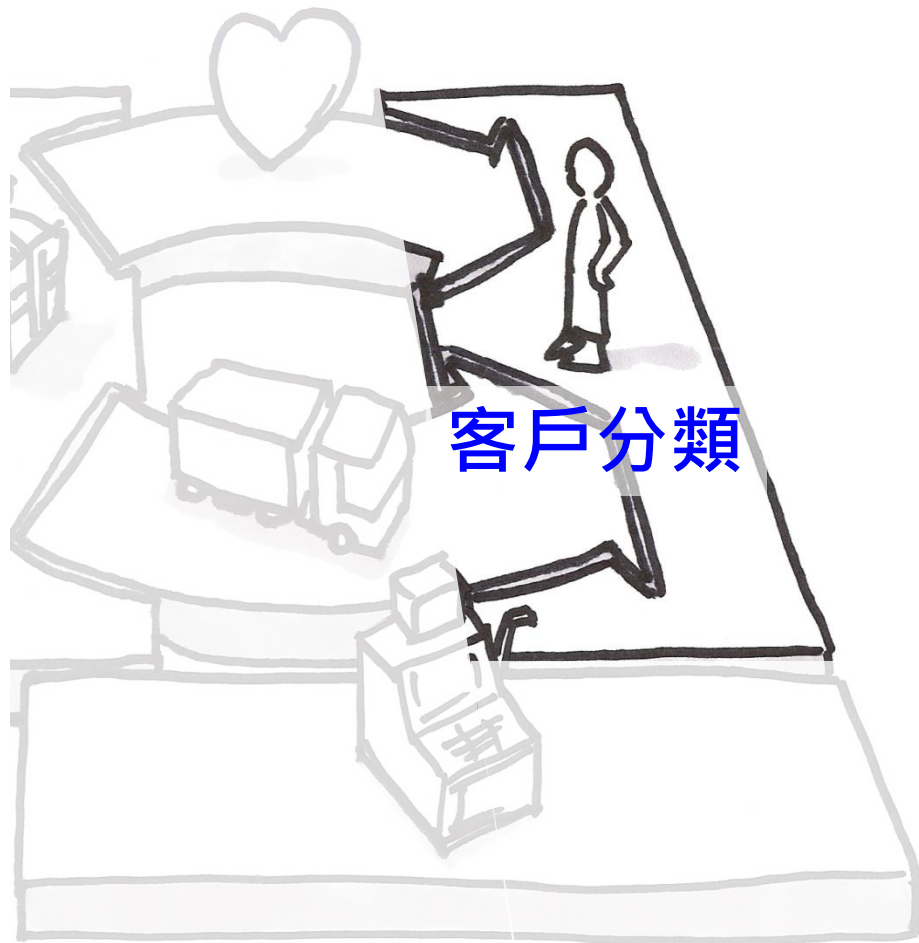
核心資源：

- 跟股東要錢時值得說明的項目
- 介紹公司時，值得吸引的訴求

價值主張：

- 客戶成為「粉絲」的動機？
- 客戶願意排隊等待的理由？
- 獲得客戶認同的主張為何？

Step2 : 目標設定



- 想解決誰的問題？
- 誰會想要買你的商品？
- 發掘需求
 - 需求背後的商機多大？
- 客戶關注的面向、觀點
 - 銷售的重點
- 哪些族群值得誘發動機？

Step3：規劃執行

客戶關係：

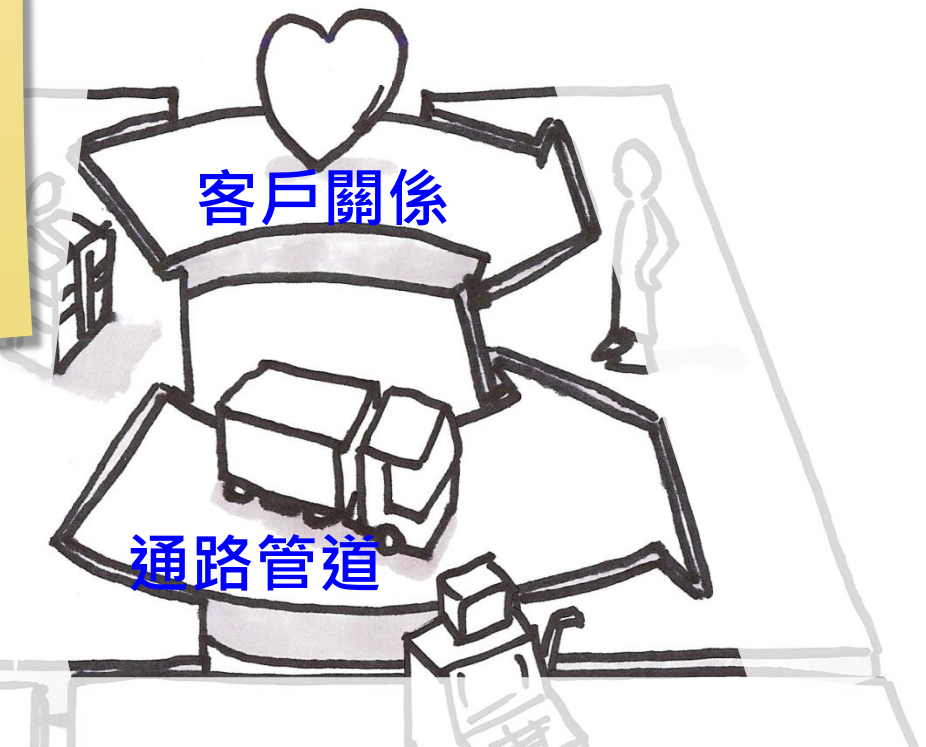
- 如何接觸客戶？
- 客戶如何成交？
- 如何維繫客戶？

通路管道：

- 想經營何種通路模式：直營？
經銷？直銷？代工？
- 這種通路模式應該注意的事項
(抽成？買斷折數？...)
- 考量商品,服務遞送的方式

重要合作

- 伙伴資源、關係緊密度



Step4 : 效益評估

收入來源 :

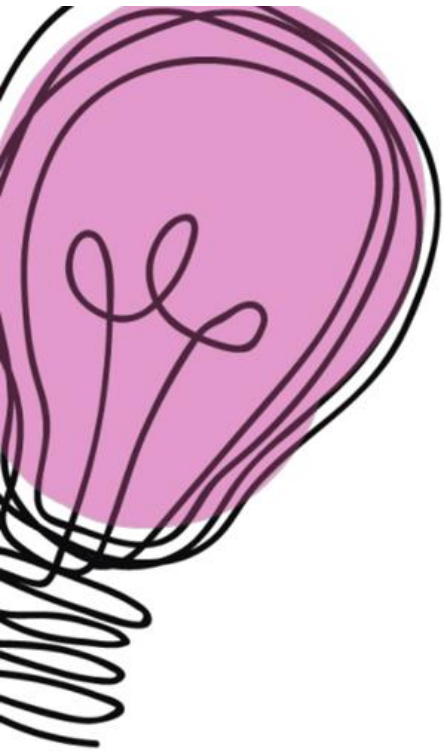
有哪些收費項目？
定價策略？

成本結構 :

- 盡量估算實際可能費用項
- 第2,3年以「月」估算
- 第4,5年以「年」估算

成本結構

收入來源



如何撰寫創業企劃書？

本次「創意創業競賽企畫書」

一、創新設計理念

(請說明團隊主要解決市場上什麼問題、發展之產品或服務。)

二、經營模式

(請說明營運及獲利模式，包括顧客、行銷策略、通路等。)

三、市場可行性

(請說明所設定的產業、市場特性與規模、目標消費族群、預估市佔率，以及未來如何於既有之市場競爭、與目前領導廠商同類產品或服務之比較。)

四、創業團隊組成完整性

(請簡單介紹執行團隊之組織規劃、經營願景、創業熱忱、創業執行力、團隊互補性。)

五、財務預測

(請簡要規劃3~5年損益表及資金來源規劃。)

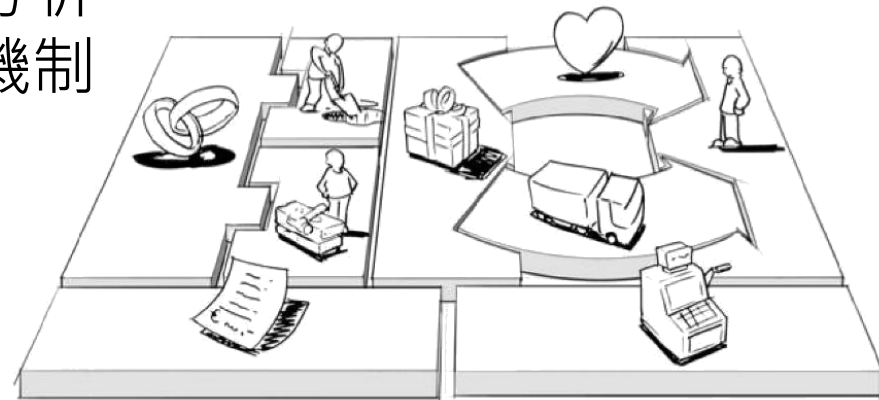
六、預期效益

(請說明未來3~5年預期達成目標(短、中、長期))

競賽企畫書

- 一 企畫摘要表
- 二 創新設計理念
 - 1. 創新理念
 - 2. 新創價值
 - 3. 競爭優勢
- 三 經營模式
 - 1. 利基商業模式
 - 2. 不可替代性
 - 3. 智財管理
- 四 市場可行性
 - 1. 市場價值
 - 2. 市場潛力
 - 3. 市場分析
 - 4. 行銷策略

- 五. 創業團隊組成完整性
 - 1. 組織規劃
 - 2. 經營願景
 - 3. 創業熱忱
 - 4. 創業執行力
 - 5. 團隊互補性
- 六. 財務預測
 - 1. 資本結構
 - 2. 整體財務評估
 - 3. 資產負債損益
 - 4. 風險分析
 - 5. 退場機制
- 七. 預期效益
- 八. 結語



競賽企畫書建議(僅供參考)

- 一 企畫摘要表
- 二 創新設計理念

1. 創新理念
2. 新創價值
3. 競爭優勢

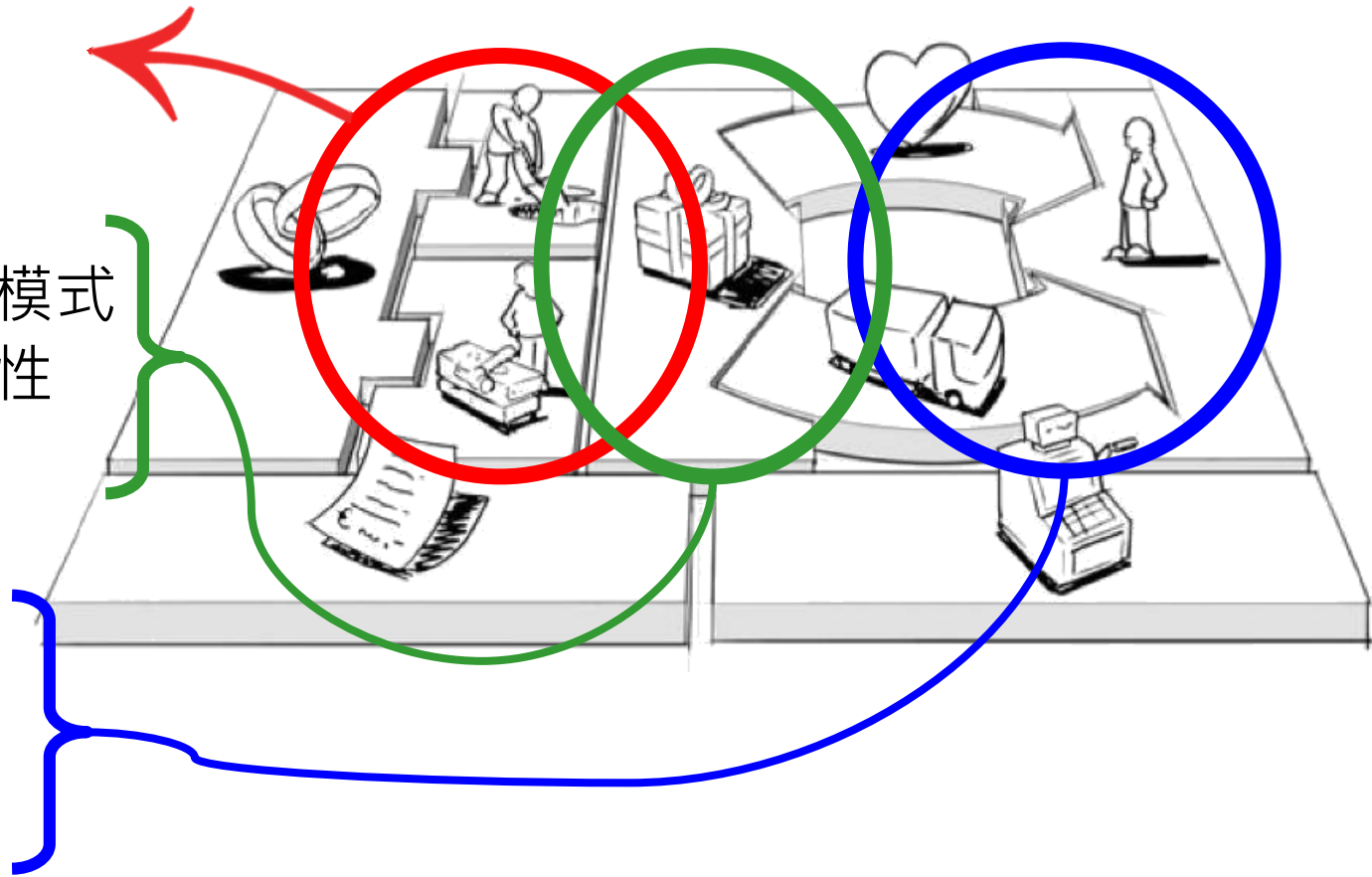
- 三 經營模式

1. 利基商業模式
2. 不可替代性
3. 智財管理

- 四 市場可行性

1. 市場價值
2. 市場潛力
3. 市場分析
4. 行銷策略

可加入「4P」、「SWOT」、「五力分析」等管理工具說明



競賽企畫書建議(僅供參考)

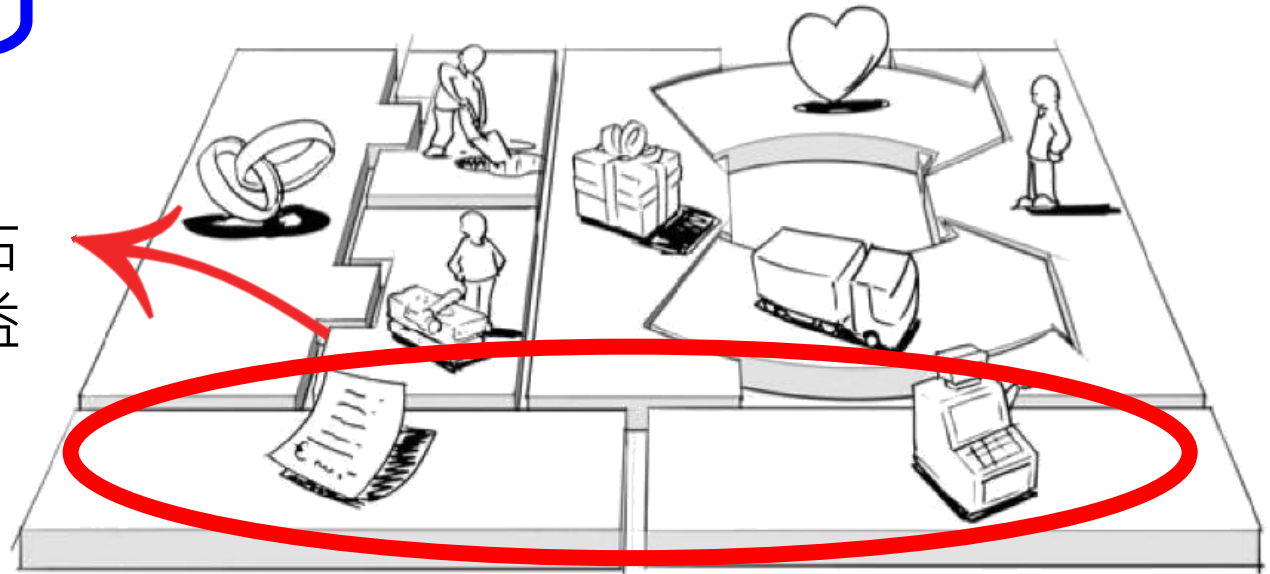
五. 創業團隊組成完整性

1. 組織規劃
2. 經營願景
3. 創業熱忱
4. 創業執行力
5. 團隊互補性

- 各自扮演的角色 → 如何知人善任
- 初衷、信念 → 若是遇到困難時，**堅持**的下去的理由
- 用性格來說明個別差異與互補的效益

六. 財務預測

1. 資本結構
2. 整體財務評估
3. 資產負債損益
4. 風險分析
5. 退場機制



七. 預期效益

八. 結語

A central graphic of a lightbulb with rays emanating from it, surrounded by several pieces of crumpled yellow paper. The text "Just do it" is overlaid in the center.

Just do it

各位之前的提問項目

- 1.應如何進行創意聯想？
- 2.目前世界創業發展的大方向，並且我們學生較能實現的創業有哪些？
- 3.希望研習內容除了使創意發想外，能更貼近創業實務有關的市場調查.風險評估等等問題？
- 4.創新產業的架構？
- 5.如何讓創意更好的發揮出來？
- 6.計劃案製作、新創產業的趨勢？