

序

校園創新創業風潮興起，國內外多所大學更強調「創業型大學」，致力於培育學生具備創新的特質與創業家精神；希望不僅培育學生具備創業力，更要給予學生創業思維訓練，以培育創新特質與創業家精神。這也是教育部投入 203 億元推動「技職教育再造」計畫中，『創新創業』策略最為重視的教育目標。

ESB 是全新 Certiport® 商業核心認證機構（Certiport® Business Fundamentals Certification Program）首度推出的創業核心認證。ESB 認證考試之主要目的在於作為包括職業學校、社區大學和科技大學在內的學術資格認定。

ESB 認證考試內容主要包括六大主題：企業家精神、商機識別能力、創業知識、商務運作能力、行銷與銷售能力、財務管理能力。本書規劃六章：第一章 創業家（Entrepreneur），辨識創業者的特性，創業者自我評估，找出優勢和劣勢、風險容忍度；第二章 創業機會識別（Entrepreneurial Opportunity Recognition），根據環境找出事業機會，分析各類商機之優缺點，分析顧客痛點並提出顧客價值主張；第三章 開辦企業（Starting a Business），辨識開辦企業所需相關資源與稅務；第四章 企業經營（Business Operations），撰寫商業計畫書／創業計畫書（Business Plan），如何永續經營；第五章 行銷與銷售（Marketing and Sales），辨識行銷管理程序，行銷 STP 與行銷組合 4P；第六章 財務管理（Financial Management），探討創業資金需求分析與規劃，企業營運的三大財務報表。

本書以「理論」、「實務」、「證照」三個導向為主要設計，並以 ESB 認證考試的六大主題內容介紹創業管理，非常適合企業管理系、行銷與流通管理系、電子商務系、資訊管理系或工業工程管理系所做為創業管理的相關教學用書，也非常適合對創業管理有興趣的社會人士作為自修學習之用，希望各位能給予支持。

筆者才疏學淺，加上教學、研究、服務事務煩身，雖力求完善，疏漏之處恐在所難免，尚祈各位先進不吝指正。聯絡 e-mail：VougeLiu@yuntech.edu.tw。

劉文良

國立雲林科技大學智慧商務中心

國立雲林科技大學未來學院前瞻學士學位學程

2019/1/25

創業機會識別 (Entrepreneurial Opportunity Recognition)

2

CHAPTER

Ardichvili, et al. (2003) 認為，創業機會確認主要有三個階段：「機會識別」、「機會發展」與「機會評估」，如圖 2-1 所示。「機會識別」(opportunityrecognition)，主要內容包括「意識」到市場需求或未利用完善的資源，進而「發掘」特定需求與特定資源的市場關聯性，最後「創造」需求與資源的連結方式。「機會識別」是從體認到一個不明確的創業機會，搭配當時的時空與資源，用創新的手段將其概念化的過程。

「機會發展」(Opportunity Development) 的目的在於將識別出的創業機會概念做詳盡推演，使創業機會能夠漸趨明確，並產生市場價值；「機會評估」(Opportunity Evaluation) 是評估實現創業機會的可行性，以及創業機會價值的實質效益。「機會評估」存在於「機會發展」的任一階段，提供修正與反饋的功能，可使創業機會的內涵更為明確與可靠，讓創業家有更充足的資訊以評估創業機會的風險與價值，進而做出是否具體投入創業的決策。在「機會發展」與「機會評估」的過程中，有許多創造與分析的活動，透過這樣的活動可將創業機會打造的更加明確，更具價值性，同時也提升實現創業機會的可行性。

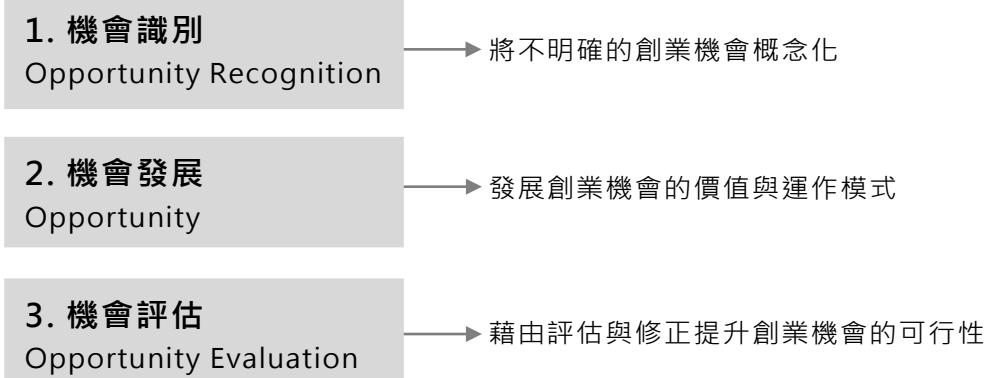


圖 2-1 創業機會確認的功能與內涵

2-1 機會識別 (Opportunity Recognition)

一、創業機會

Shane (2003) 「創業機會」是指開創新事業的可能性，亦即創業者藉由重新組合現有的資源，以創造出更有效率的新方法來達到目標，並相信能由其中獲得利潤。劉常勇、謝如梅（2017）定義，「創業機會」是創造新的資源組合，以不同以往的方式來達到創新的目的，並透過行動來獲取利潤。

二、創業的關鍵第一步：機會識別 (Opportunity Recognition)

一般而言，創業初期是失敗率最高的階段，不僅要面對混沌未明的市場狀況，更可能隨時遇到阻礙而夭折，因此，「機會識別」（Opportunity Recognition）是創業過程所面臨的關鍵第一步。

從經濟學理論來看，外部環境與市場制度變化所帶來的不均衡及供給需求缺口，是促使機會出現與產生的重要原因，而創業者與新創事業就是為了填補此一缺口而存在。此觀點認為，創業機會為客觀存在於市場，等待被創業者所發現與利用，故常使用機會發掘（discovery）、機會辨識（recognize）及機會確認（identify）等詞彙來加以探討。

「機會識別」是創業活動的關鍵第一步，發掘與辨識到機會對於創業有著重要的影響。「創業機會」至少具有三種特性：潛在經濟價值、創新性及可行性，此三種特性是常用以衡量辨識機會品質的標準，而其中又以創新性（innovativeness）最受到重視。由於「創業機會」產生於外在環境的改變、市場供給與需求之間的不平衡，或是資源的閒置與利用不足，創業者為了填補此一缺口，需對於現有的方法——目標架構進行創新或改良，來達到價值創造的可能性。

創業機會並非是單一時點的固定現象，可能起初被認為是一個大好機會，也可能在時空環境變動或進一步發展後被否決；而一個原先不被看好的機會，在不同時空背景與資源配置下，反而可能成為一個新的契機。

三、先驗知識 (prior knowledge)

多年來許多學者大多認同「先驗知識」對於創業機會確認的重要性，不論是創業機會確認中的「創業機會識別」、「創業機會發展」或是「創業機會評估」皆會受到先驗知識的正面影響。

01
chapter02
chapter03
chapter04
chapter05
chapter06
chapter

業機會識別 (Entrepreneurial Opportunity Recognition)

Shane (2000) 定義，「先驗知識」泛指個人受教育、私下學習、工作、創業等所累積而得的資訊、知識與經驗，有助於個人對事物的理解、推斷與解釋，而這樣的資訊、知識與經驗難以直接複製於他人身上。

Shane (2000) 將攸關創業的先驗知識分為三種類型，分別為：市場的知識、服務市場方式的知識，以及顧客痛點的知識。

- 市場的知識**：是指創業家過去對於市場中之供應商關係、銷售技術或是資本設備等之知識，若欲將資源技術與市場需求成功結合，就必須倚賴對市場特性的了解。故掌握市場知識者，一旦發現與市場相關的新技術與資源應用，就能較他人更容易「識別出創業機會」，並進行「創業機會發展」與「創業機會評估」。
- 服務市場方式的知識**：是指有關於服務技術方面的新資訊或新知識，例如在生產過程中之科技改變、創造新產品、提供新的配銷方式或是採用新的物料等。因此，一旦缺乏「如何服務市場」的概念與能力，便無法利用新的技術資源發展出滿足顧客需求的供應機制，如此將缺乏實踐創業機會的可行性。
- 顧客痛點的知識**：是指創業者知道市場中目標顧客群的需求、或是一些未解決的痛點。由於顧客並非總是能夠清楚地表達所面對的問題、困擾或痛點。好的創業者是瞭解顧客真實的痛點，同時了解新技術資源應用的可行性，並且有能力提出與實踐解決方案。

2-2 機會發展 (Opportunity Development)

創業「機會發展」的目的在於將辨識出的機會概念做詳盡推演，使可能的創業機會能夠漸趨明確，並產生市場價值。「機會評估」存在於「機會發展」的任一階段，提供修正與反饋的功能，可使機會的內涵更為明確與可靠，讓創業家有更充足的資訊以評估創業機會的風險與價值，進而做出是否具體投入創業的決策。在「機會發展與評估」的過程中，有許多創造與分析的活動，透過這樣的活動可將創業機會打造的更加明確，更具價值，同時也提升實現創業機會的可行性。

一、創業機會發展的三大重點

一般來說，創業機會發展有三大重點：

- 發現消費者痛點，具體地構思消費者的生活需求與慾望。
- 展開創意：以比競爭者更有創意的方式，解決消費者痛點。
- 商品構想：從消費者的痛點發展商品構想。

二、發掘創業的構想

創業者在發掘創業構想時，有幾個可以思考的方向，例如人口、社會、經濟、產業結構的改變；消費者的痛點；現有產品的缺點；現有價值鏈的缺點；現有供應鏈與需求鏈的缺點；應用新科技開創全新的產品或服務；依附高科技產業提供專業化服務等，如圖 2-2 所示。

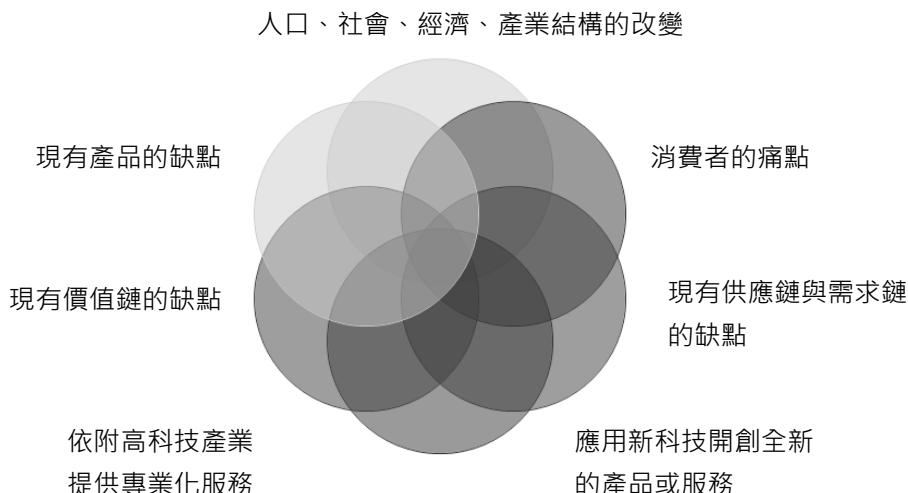


圖 2-2 發掘創業構想的可能方向

三、拆解大數據發展創業新商機

現今幾乎所有產業發展都建構在網際網路上，而運用大數據分析技術，更能快速即時產出多元形式具有商機價值的資料，因此任何新創團隊，都需要有「數據驅動」的策略思維。

阿里巴巴創辦人馬雲強調，阿里巴巴是「數據驅動事業」，強化重點是在數據驅動之事業發展策略下，面對不同事業發展階段，所需運用之數據分析應用相當不同，如產品進入市場初期，大數據分析能快速優化平台服務，如提供多項智慧推薦服務、買賣家評鑑機制等從消費行為所提供之貼心應用，同時也為布局數據的取得，大量嘗試運用多元創新服務，全面性掌握平台上買家、賣家之互動以及各項資訊，包括線上即時通訊工具「阿里旺旺」、智慧物流「菜鳥物流」、支付寶、餘額寶等，後續則透過大量人流、金流、物流、資訊流各項活動數據的掌握，得以發展更具整體經濟價值之服務與新事業發展，包括網購核心商品價格指數（aSPI-core），以及金融科技服務平台「螞蟻金服」。阿里巴巴事業因建構在數據策略的事業布局之上，得以跳脫區域電商平台削價競爭的激烈戰場，並成為全球性非典型金融服務龍頭業者。

01
chapter02
chapter03
chapter04
chapter05
chapter06
chapter

業機會識別 (Entrepreneurial Opportunity Recognition)

四、大數據下的商機發展

1. 分享式經濟：例如 Uber、Airbnb 等創新應用，其共通點在於融合大數據、雲端、行動等前瞻科技，加上群眾外包（Crowd Souring）、微型創業等市場潮流下的多元創新元素，提供全球消費市場嶄新消費模式。其中，因平台式服務，為提供跨國型的供給與需求，透過中央廚房的營運方式，運用大數據作即時運算分析，不僅精準媒合供需兩端，同時為因應不同市場的發展，亦可彈性與即時調整行為與消費模式，進而提升個別市場服務效能。
2. 數據經濟：是直接運用市場歷史數據、現有或即時大數據，進行創業應用主軸業務，所採用的數據包括開放數據（Open Data）、企業數據（Private Data）、社群數據（Social Data）等，創業團隊可直接提供各式各樣的數據分析工具、加值應用服務，甚至鎖定不同領域市場之數據，提供數據分析顧問服務，而未來物聯網（The Internet of Things, IoT），不僅是資料經濟重要的數據布局工具，也為資料經濟市場帶來更多創業機會。
3. 聯網經濟：是大數據驅動之領域產業轉型與創新的產業新經濟，大數據是科技創業必須具備的事業策略思維，無論是新興熱門網際網路社群服務，或是跨國大型企業智慧化轉型，透過其事業與服務發展過程中的轉變，更高度仰賴背後大數據的策略布局。因此，大數據對各個領域產業的衝擊持續不斷，包括金融科技、健康科技、智慧家庭、智慧農業科技等。

總結來說，創業家在思索創業面向時，若能先思考事業的大數據資產布局，進而思考大數據能轉換成什麼樣的商業模式與市場價值，再來思考要設計什麼樣的創新服務，如此以大數據驅動的事業方能永續發展。

五、創業構想發展流程

一般而言，創業構想發展流程如圖 2-3 所示，先進行（1）市場掃描，（2）定義業務內容與範圍，（3）明確的市場定位與產品定位；接著創業構想發展後，（4）決定經營模式與規模，（5）思考如何做，（6）進行可行性分析與風險評估，（7）撰寫經營計畫書（business plan），（8）資金募集與股權規劃。

創業構想的具體化—顧客需求。確切說清楚顧客未滿足的需求為何？或本創業構想擬如何填補（或發掘）顧客未滿足的需求？

在第 3 階段，有關明確的市場定位與產品定位，其決策可思考如下：

1. 確認新創公司的產品或服務是否有機會也有能力加入本產業競爭？
2. 新創公司的產品或服務在哪個目標市場或哪個目標顧客群會有機會？
3. 提供什麼類型的產品或服務？產品預計的定位如何？產品定位以與競爭者做有效的區隔，好的定位必須從瞭解顧客如何判斷產品好壞的角度開始，找出深具潛力的定位缺口。
4. 目標市場的區隔與選擇（顧客類型）？顧客類型是否穩定？
5. 地理涵蓋範圍（區域、台灣、大陸、東南亞、全球）？



圖 2-3 創業構想發展流程

新創團隊必須在 MVP 中傳遞給你的目標客群，他們覺得最需要而且可以接受的最小價值，並且讓新創團隊用最少的努力，蒐集這群目標顧客對你產品偏好的相關資訊。通常 MVP 產品的初版只是為了檢驗新創團隊的想法，讓新創團隊的想法能夠以相對容易的方式被實踐，然後快速地提升你的產品在市場上的能見度，理解是否有消費者願意「買單」，也讓這群目標顧客可以給予額外的反饋。採用 MVP 的思維模式，可以讓新創團隊少走很多冤枉路，並且快速了解市場需求。

2-4 產品與市場相契合 PMF (Product Market Fit)

美國市調公司 CB Insights 分析 101 家科技創業公司的失敗案例，總結出了創業失敗的 20 大主要原因，其中首要因素是佔比 42% 的「沒有市場需求」。因此，新創團隊初期的首要任務，就是找到產品與市場的契合點，而不是盲目地埋頭苦幹，如無頭蒼蠅般亂飛亂撞。

一、什麼是「PMF」

國際知名投資者、企業家馬克·安德森（Marc Andreessen）提出 Product-Market Fit (PMF) 的概念，是指「產品與市場的契合度」，意思是產品符合市場需求。

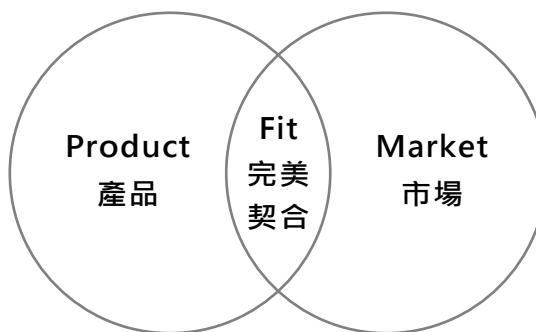


圖 2-5 產品與市場的完美契合：Product - Market Fit 概念

馬克·安德森（Marc Andreessen）認為，在達成 PMF 之前，過多的優化和過早的推廣都是不必要的。當新創團隊試圖在產品上增加一些功能以確保它的「完整性」，以及對某些極端情況的應對能力時，這意味著只能推遲正式進入真實市場接受用戶檢驗的時間。

01
chapter02
chapter03
chapter04
chapter05
chapter06
chapter

業機會識別 (Entrepreneurial Opportunity Recognition)

產品達成 PMF 之前最重要的任務是從一小部分早期使用者那裡獲得回饋，並以最低成本持續改進產品。每一次反覆運作不一定盡善盡美，調整的過程也可能損失一些舊版本的擁護者。好在產品早期做調整的消極影響範圍有限，人們可能並沒有你想像中那麼重視你，因此在這個階段快速試錯，並不至於帶來毀滅性的打擊。這就是新創公司船小好掉頭的優勢所在。

創業初期最重要的事，就是確認 PMF（產品與市場相契合），做出一個「目標顧客」會喜歡、覺得有價值、能夠解決其問題的產品，讓他們一使用就愛上，還會幫忙分享。

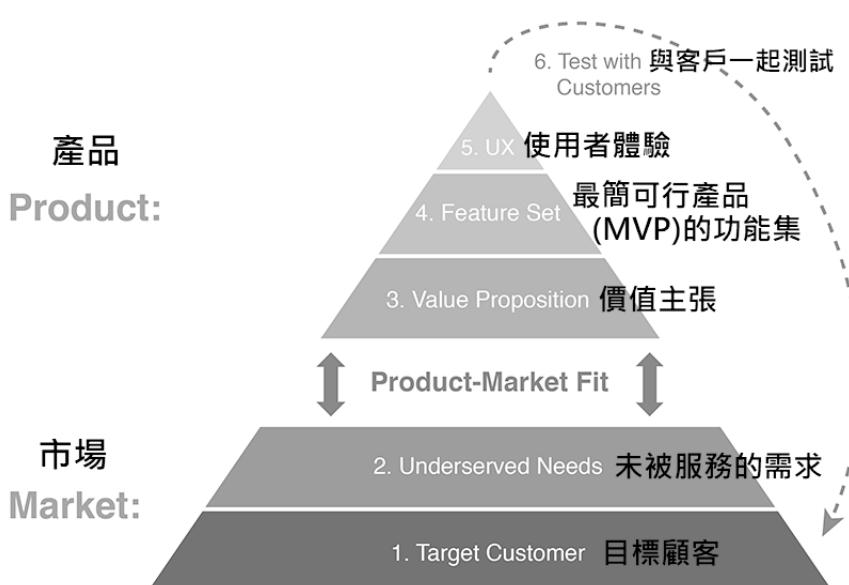


圖 2-6 產品與市場相契合 PMF (Product Market Fit)

資料來源：<https://www.mindtheproduct.com/2017/07/the-playbook-for-achieving-product-market-fit/>

二、確認你的目標顧客長什麼樣子

在行銷之前，企業應先思考幾個問題：買你產品的人可能長什麼樣子？企業要先思考什麼樣的人會買你的產品，他/她幾歲、男性/女性、住哪裡做什麼工作、有什麼興趣、偏好或生活習慣等等資訊，越多細節越好，將這些資訊收集好後，製作「人物誌」(Persona) 那就是你的產品市場。絕對不要做連自己都不想用或用不到的產品。千萬不要天馬行空的發想，以自己為出發，如果連自己都不想用、用不到，那肯定是没有市場的。

當企業確認了目標客戶的樣貌，就能進一步思考，你的目標客戶有什麼需求？

1. 他/她的生活中有什麼需要？
2. 我的產品能幫他/她做什麼？
3. 我的產品如何滿足他/她的需求？

如果上述這三個問題，都有清楚且具體的回應，那你的產品就可以製作樣品，以廣發試用品等方式接觸目標客群，測試市場是否真的有需求。

三、以大數據為基礎，測試你的市場

這是最重要的階段，可以驗證之前的假設是否正確。在現今網路發達的時代，可以製作登錄頁面（Landing Page）在 FB 粉絲團、各種社群平台、募資網站發佈，看看是不是有人回應，以後台的大數據為基礎，就能了解市場反應是否如你預期。

一般來說，可測試兩個評估的數據標準：

1. **連結點擊（CTR）**：在確認目標顧客群之後，利用 FB 廣告設定目標顧客群，廣告發佈後，追蹤到底有多少人點進連結？若有超過 3%，那代表這個產品是有市場的，客戶對你的內容很有興趣，若只有 1%或甚至更低，可能產品的市場定位就必須要再思考。
2. **購買率**：一般來說，購買率的標準是 1-3%，因此同樣的，如果有高過這個數字，代表產品有相當的市場性，若是沒有，建議要再做改良。

對新創團隊來說，PMF 只有兩大類，一種是未達到 PMF 狀態的（Before PMF），另一種是達到 PMF 狀態的（After PMF）。在 PMF 匹配前，新創團隊要無限專註於尋找產品市場匹配點。為了找到 PMF 匹配點，新創團隊要不惜代價，在所不辭。這包括給團隊換血，重設計重製產品，尋找新的市場，每天泡在用戶中等。總之，任何方法都要去嘗試。在沒有找到 PMF 匹配點之前，基本上，其他事情都可先忽略，PMF 要擺第一。

01
chapter02
chapter03
chapter04
chapter05
chapter06
chapter

商業機會識別 (Entrepreneurial Opportunity Recognition)

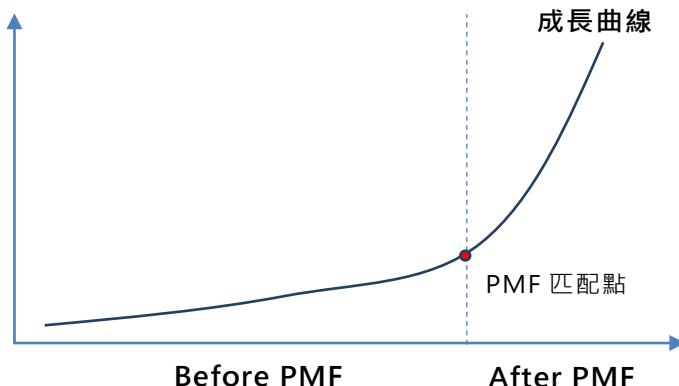


圖 2-7 PMF 匹配點

PMF 是指產品與市場達到充分契合的狀態，主要有如下實現方式：

- 用更好的產品體驗，來滿足已被證實的市場，例如京東。
- 用產品來滿足已存在，但尚未被滿足的市場，例如一號店。
- 用產品創造一個新市場，例如淘寶。

PMF 就是一個測試、找到市場、不斷放大的過程，應當從產品每一次市場回饋中，不斷優化產品，找到適合的 PMF，以達到預期的目標！

四、商業模式圖 (business model canvas)

商業模式 (business model) 是能讓一個組織或企業獲得財務支撐得以持續運作的邏輯。在商業模式的方法學中，商業模式圖 (business model canvas) 是一個好的方法，尤其最大的重點就是業務收入。

在描繪商業模式時，可以用商業模式的九個構成要素（如圖 2-8 所示），讓「商業模式圖」更容易理解。

Key Partners 關鍵合作夥伴	Key Activities 關鍵活動	Value Provided 價值主張	Customer Relationships 顧客關係	Customers 目標顧客群
	Key Resources 關鍵資源		Channels 通路	
Cost Structure 成本結構		Revenue and Benefits 收入與利益		

圖 2-8 商業模式圖 (business model canvas)

資料來源：修改自《獲利世代》(Business Model Generation)

經濟部智慧財產局認為，營業秘密是指具有秘密性、具經濟價值且經過合理管理的資訊。政府基於維護商場競爭秩序，以及包含對於他人商業機密尊重的需要，參酌國外立法例，於 1996 年 1 月 17 日公布施行營業秘密法。基本上，營業秘密法之制定是為保障營業秘密，維護產業倫理與競爭秩序，調和社會公共利益。是以，就規範目的而言，營業秘密法是屬以維護競爭秩序為目的的智慧財產權。



圖 2-10 東京著衣官網

資料來源：擷取自 <https://www.tokichoi.com.tw>

自 2004 年成立後，東京著衣儼然成為台灣網路流行女裝的代名詞，不僅每年皆擁有 100-200% 的爆發成長率，進軍實體通路以及大陸市場等成績傲然，寫下台灣電商的傳奇故事。

還在就讀南華大學傳播管理學系大三的周品均，2004 年的寒假，與大她 2 歲的男朋友鄭景太，一起創立「東京著衣」，以網拍流行女裝為主。一開始，只是好玩，根本沒想到以後會怎麼樣。創辦人周品均從高中時期就玩網拍，愛逛網站買衣服，發現網路上的女裝價格偏高，總覺得自己賣，一定可以比較便宜，於是她初期先從自己喜歡的商品開始，頭兩個月，竟然就累積出一群固定粉絲。

01
chapter02
chapter03
chapter04
chapter05
chapter06
chapter

業機會識別 (Entrepreneurial Opportunity Recognition)

創辦人周品均跟家人借了 5 萬元當創業資本後，在學生宿舍創業。在五分埔數百家批發店裡，挑選大眾化、流行、實穿的衣服，靠著精準的眼光，加上提供貼心穿搭建議，並立即回覆網友訊息，建立固定粉絲。每天除了睡覺外，時間都花在「問與答」中與買家溝通。

2015 年，因台北五分埔供貨不穩，為了加快出貨速度，創辦人周品均決定直接到大陸東莞虎門、亞洲最大的成衣批發地，直接向加工廠拿貨，當時的周品均不過大學剛畢業。大陸價格很便宜沒錯，但是品質控管很糟，讓創辦人周品很頭痛；因此決定到大陸常住半年，找當地合作的加工廠，設點，驗貨、收貨，再空運回台灣。那時候起，創辦人周品維持每個月的第 1、3 週在台灣，第 2、4 週在大陸，飛了 5 年多，從沒間斷過。

隨著業績快速成長，5 坪大的宿舍早擺不下那麼多商品，於是在嘉義市中心租了間透天厝當辦公室，也當倉庫；很快地又不敷使用，又把隔壁也租下來，直到想把整排房子租下來時，發現最後一間有人住，於是，「自己蓋倉庫」，這奠定了東京著衣往後的發展基礎。

2006 年蓋倉庫需要 2,000 萬元資本投入，在那之前，創辦人周品均只有 5 萬元創業金，以及 20 萬元買車上台北批貨用。公務員家庭出身的周品均，跟務農子弟的鄭景太，根本沒有那麼多錢？後來鄭景太拿家裡的田地與房子抵押，向銀行貸款 2,000 萬元。儘管心中不安，但看著快速成長的業績，若因為受限於倉儲而無法突破，很不甘心，於是兩個 25 歲的年輕人，決定放手一搏。那一年，嘉義 400 坪的倉庫完工，大陸供貨穩定，2006 年 12 月衝出 2,800 萬元營業額，創下歷年來新高。東京著衣的創業路似乎很順遂，但是背後辛苦卻不足為外人道。創業期間，創辦人周品均每天幾乎都只睡 4、5 個小時。

東京著衣在網絡拍賣市場上，有許多創新做法：（1）請人開發出「訂單庫存管理系統」，把同一買家不同時間下的訂單集合在一起，方便作業；（2）透過「統一黑貓宅急便」提供買家不加價貨品免費配送服務；（3）「線上刷卡」不限金額、不收手續費；（4）「0800 免付費客服專線」；（5）「7-ELEVEn 門市取貨付款服務」等。2007 年年底，東京著衣奪得 YAHOO!奇摩拍賣「2007 年度業績第 1 名」殊榮，成為台灣第 1 大女裝網拍業者。

2007 年，東京著衣進入中國大陸最大網購平台淘寶網台灣館，複製台灣成功模式。2008 年東京著衣整體營業額成長至 2.2 億元，2009 年營業額成長至 3 億元。

2011 年東京著衣的營運和獲利狀況，並不需要外部的資金或資源，而是應該更進一步往獨佔市場的方向邁進，那一年是東京著衣經營理念開始分岔的關鍵，也正是東京著衣的成長率開始趨緩的起點。

2011 年因外資股東入股並成立董事會後，主導核心事務的權力開始分化，創辦人開始無法主導一切，沒辦法把品牌精神徹底落實在每個環節。這時行銷部門轉由專業經理人掌控，在一切都以衝業績數字為首要目標的指示下，開始出現商品定位與行銷策略不一致的情況，最後卻導致營收成長率與獲利率反而下滑。

2011 年董事會介入後，認為公司發展已經到了創辦人與其原生團隊無法掌控的階段，於是空降許多專業經理人，並將東京著衣重新定義為「電商平台」而非「品牌電商」，並大幅修改營運方向。「品牌電商」與「電商平台」是完全不同的概念，策略上的方向也非常不同，這嚴重影響東京著衣的品牌價值。為了進一步拓展業績，快速空降許多專業經理人擔任要職，與東京著衣的原始團隊產生許多融合問題，公司也開始出現派系，以前是花費心思在經營本業，後來的高階主管卻開始內耗。2014 年 2 月創辦人周品均被迫離開東京著衣後，2014 年營收即暴跌 50%，離開後的三年期間，東京著衣每年都面臨巨額虧損，並導致 2016 年董事長鄭景太辭任下台，將公司易手他人。

創業者應引以為鑑的是「絕不能讓外行人來干涉營運核心」的慘痛教訓。

創業問題思考

1. 從上述創業個案中，您覺得有何值得學習的處？又有何改進之處？
2. 如何避免重蹈上述創業個案的失敗，請提出您的看法。如果是您，您會怎麼做？又，您覺得應該如何做才能維持創業成功？

自 · 我 · 評 · 量

01
chapter02
chapter03
chapter04
chapter05
chapter06
chapter

業機會識別 (Entrepreneurial Opportunity Recognition)

- () 1. 請問下列哪一項敘述是加入特許連鎖經營的優點？[單選]
- A. 具有保證利潤
 - B. 具有行銷上的援助
 - C. 具有知識淵博的員工
 - D. 具有經過驗證的商店區位
- () 2. 加入特許連鎖經營，請問具有下列哪一項的缺點？
- A. 位置選擇可能不甚令人滿意
 - B. 禁止在附近開放相同的特許連鎖競爭
 - C. 必須與特許經營權擁有者保有持續關係
 - D. 缺乏經營靈活性；無法根據當地情況，調整行銷或改變經營政策
- () 3. 購併一家成功的現有企業，其具有下列哪一項優點？
- A. 具有保證利潤
 - B. 容易實施變革
 - C. 具有已驗證的營運
 - D. 具有可遵守的標準化作業
- () 4. 購併一家成功的現有企業，其具有下列哪一項缺點？
- A. 創業之路將變得更為緩慢
 - B. 將無法辨識市場需求
 - C. 相較於新創企業有較高的失敗風險
 - D. 商業可行性具有被誤導的潛在風險
- () 5. 一位新創業者發現：台北市中心缺乏合適用餐地點；但該業者的財務資源有限，而且沒有餐飲相關的創業經驗。因此，他對 100 位潛在客戶進行訪問調查，獲得以下資訊：
- 5%的受訪者會直接向食品進口商購買食物；願意花費金額為\$1500
 - 20%的受訪者會訂購餐館的外送服務；願意花費金額為\$1200
 - 35%的受訪者會想在商店採購食物；願意花費金額為\$2500
 - 40%的受訪者會直接在餐廳用餐；願意花費金額為\$3000

請問對該名業者而言，下列哪一項是可行的商業機會？

- A. 業者親自處理國際進出口合約，成立食品進口商
- B. 與當地餐廳合作簽訂長期合約，成立餐廳外送服務平台
- C. 業者自行成立一家專門販賣食品的門市，但創業成本很高
- D. 聘任專業廚師與餐飲團隊經營餐廳，同時透過外部合作夥伴提供財務支援

() 6. 一位新創業者想要開辦飲料店業務。他對 100 位潛在客戶進行訪問市調，獲得以下回應：

- 15%的受訪者會去現有飲料店消費
- 25%的受訪者會去新的飲料店消費
- 50%的受訪者會想嘗試特許連鎖飲料店消費
- 10%的受訪者會想嘗試新的無人飲料店科技/技術

同時，這些潛在顧客說明他們願意花費的金額如下：

- \$600 以下：30%
- \$600-\$1200：30%
- \$1200-\$2400：20%
- 超過\$2400：20%

從營業額的角度來看，哪一項商業機會是適切的？

- A. 購併現有的飲料店業務，以接收當地客源
- B. 從頭開始創建一家新型態的飲料店
- C. 加入特許經營，以取得知名的連鎖飲料店系統
- D. 透過授權取得飲料店新技術，以提供令人興奮和新穎的服務

() 7. 劉小良想租用某購物中心商業區的空間開設火鍋店；劉小良想要確定該購物中心潛在顧客對火鍋店的需求。請問劉小良應該問哪下列兩項問題？[複選]

- A. 附近經過該購物中心的人潮有多少量？
- B. 該地區是否有熟練的火鍋店員工？
- C. 該地區是否有可靠的供應鏈？
- D. 該購物中心所給的開店空間的面積是多少坪？
- E. 在該地區居住或工作的潛在顧客的可支配所得是多少？