



創業研習社 創業與經營篇

課程路徑圖及內容

1

創業0到1：商業模式思考術

探索潛在商機、掌握「商業模式圖」

2

創業成長策略心法

了解企業使命宣言、策略規劃、客戶回饋等，助您打造獨特的企業。





目錄

2. 創業成長策略心法	-----	4
2.1 打造獨特的事業	-----	4
2.2 制定企業使命宣言	-----	6
2.3 規劃企業策略	-----	10
2.4 認識企業成長五階段	-----	16
2.5 善用客戶回饋	-----	19

請注意，本文件所提供的資訊僅用於一般教育目的。這並非法律建議，也不應被解釋為法律建議。此外，這些教育內容不會在您與提供者或其各自的雇主之間建立任何律師客戶關係。在採取任何相關行動之前，您應該首先尋求具有相關專業資格的法律顧問的意見。您應該與您的律師聯繫，以獲取有關任何具體法律事項的建議。

學習目標

學習完這堂課程後，您將能夠：

1. 開始撰寫企業使命宣言
2. 運用「創業策略指南針」來做出重要決策
3. 理解企業成長的不同階段
4. 善用客戶回饋



2.1 打造獨特的事業

與眾不同就是你的競爭優勢。雖然競爭能給我們重要啟示，也推動我們追求卓越，但亨利·福特曾說過一段發人深省的話：「單純為了競爭、為了驅趕對手的競爭，永遠不會有多大成就。真正令人畏懼的競爭者，是一直專注於改進自身業務的人。」因此，儘管我們能從競爭對手身上學習許多，但更重要的是要清楚認識到是什麼讓你的企業與眾不同 - 這才是真正的競爭優勢所在。

2.1.1 你的企業為什麼與眾不同？

想知道如何讓你的企業與眾不同？你可以考慮兩個主要因素：

1 分析競爭對手

直接競爭者是那些在相同市場中提供類似產品或服務的企業。而間接競爭者則較難辨識，但其重要性有時更甚於直接競爭者 - 他們雖然提供不同的產品或服務，但實際上滿足了相同的客戶需求。透過觀察和分析這些競爭對手，可以找出市場模式，了解哪些策略是有效的，哪些則需要避免。

2 確定你的競爭優勢

思考是什麼讓你的企業具有特殊價值，以及什麼因素給予你的企業優勢。讓企業與眾不同的特質，正是顧客選擇你而非競爭對手的關鍵原因。這就是為什麼明確定義企業價值如此重要。

你是否曾經注意到兩個類似的產品中，為什麼其中一個比另一個更受歡迎？透過分析是什麼讓它更有價值，你就能找出其競爭優勢所在。

2.1.2 如何識別競爭對手

以下是幾個識別競爭對手的實用技巧：

- 在可靠的搜尋引擎中搜尋你的產品名稱或類別
- 列出不超過10個主要競爭對手，這樣能讓分析更聚焦
- 同時關注直接和間接的競爭對手
- 仔細研究每家公司的背景資料
- 找出痛點
- 分析各自的優勢和劣勢
- 尋找市場空白，找出你能夠有效競爭的領域

識別競爭對手不僅能幫助你找出企業的獨特之處，更能突顯你的競爭優勢。畢竟，與眾不同才是真正的優勢所在。有些人可能認為沒有競爭對手是件好事，但事實未必如此。如果市場上完全沒有競爭者，這可能意味著根本不存在這個市場。若真是如此，你就必須投入大量時間和成本去開創市場，而那往往是一項艱鉅的挑戰。

2.2 制定企業使命宣言

接下來，我們要探討企業的使命宣言 (Mission Statement)。一份好的使命宣言能幫助你清楚定義並有效傳達企業願景，它將指引企業的未來發展方向。讓我們一起深入了解什麼是使命宣言，以及如何制定一個能凸顯企業價值的使命宣言！

2.2.1 出色的使命宣言

使命宣言是由創辦人所撰寫的聲明，通常以一句令人印象深刻的話、簡潔的重點清單，或是一段闡述企業目標的文字呈現。它應該明確表達企業的核心宗旨，以及是什麼讓你的企業與眾不同或特別有價值。

我們一再強調這一點，因為凸顯企業的獨特性永遠至關重要，而使命宣言正是展現這一點的最佳管道。你的使命宣言會向外界、顧客、供應商、媒體，甚至潛在投資者展示你的企業理念。接下來，讓我們看一些具體的例子。



2.2.2 使命宣言範例

以下是一個簡單的配對遊戲：試著將公司與正確的使命宣言配對，看看你能答對多少！

企業	使命宣言
JetBlue	To connect the world' s professionals to make them more productive and successful.
Nike	Build the best product, use business to inspire and implement solutions to the environmental crisis.
LinkedIn	To inspire humanity – both in the air and on the ground.
Patagonia	To Bring inspiration and innovation to every athlete in the world. the world' s professionals to make them more productive and successful.

解答請見下一頁。

解答：



2.2.3 制定使命宣言

企業使命宣言就像GPS導航，為你的事業指引方向。許多人容易忽視使命宣言的重要性，但正是這個使命能讓你以明確的願景和目標來經營企業。它為企業奠定基礎，向顧客和團隊清楚傳達你在做什麼，以及為什麼要這麼做。

使命宣言還能作為決策的輔助，幫助你在面臨重大抉擇時，確保方向正確，並始終忠於原始願景。

別忘了！使命宣言不只是為了公司，更是為了你的團隊而存在。隨著企業成長，你的團隊將需要明確的方向指引。你的使命能為他們提供這個方向。好的使命宣言能讓團隊腳踏實地，同時激勵他們向前邁進。

所以在制定使命宣言時，你要記住這三個關鍵問題： 你要解決什麼顧客問題？ 你企業的目標和期待成果是什麼？ 它容易記憶、具有啟發性嗎？



2.3 規劃企業策略

商業策略是發展和維持競爭優勢的方法與途徑。它是實現特定目標的具體計畫，能將商業模式中的各個組成要素緊密連結，並確保整體運作順暢。而「創業策略指南針」正是幫助我們規劃重要商業決策的有效工具之一。

2.3.1 「創業策略指南針」



「創業策略指南針」就像一個實用的工具箱，當企業發展偏離原計劃時，您可以用它來幫助你重新定位。這個指南針有四個不同的關鍵：

- 顧客
- 技術
- 身份、文化和能力
- 競爭

對手雖然每個公司可能都還會面臨一些其他的選擇，但對新創的企業來說，如果無法先確定這四個基本方向，要成功並持續成長將會非常困難。明確、清晰的方向對企業發展至關重要。讓我們以亞馬遜的故事為例，仔細了解這個道理。





顧客：透過顧客回饋來驗證你的產品

顧客



識別顧客並了解他們的需求，通常是任何市場進入策略的首要步驟。不過要注意，目標顧客並不一定就是主要顧客—理解這兩者的差異非常重要。

你可以透過與潛在顧客對話並蒐集他們的回饋來驗證產品。以亞馬遜為例，最初選擇以讀書人為目標客群是個策略性的決定。雖然領導團隊認為讀者群是個良好的切入點，但後來發現可以將業務擴展到更廣泛的零售領域。



技術：從顧客需求出發選擇適當技術



技術

技術選擇與顧客需求密切相關。以亞馬遜為例，原本可以只建立一個簡單的線上訂購系統來服務實體書店，但後來選擇了更遠大的目標：讓消費者能夠購買本地書店無法存放的書籍。

為此，公司必須在基本交易功能之外，投資建立強大的數據庫和搜尋引擎，使讀者能夠輕鬆瀏覽數百萬本書籍。



身分、文化和能力：建立明確的企業定位，並與所有利害關係人有效溝通



身份、文化和能力

企業在這個面向的選擇應該要清晰的形塑出企業定位，向所有利害關係人傳達他們可以期待的行為模式，以及公司將發展的核心能力。

以亞馬遜為例，雖然讀者喜愛他們提供的購書體驗，華爾街也很快看到了公司的獲利潛力，但創辦人貝佐斯的願景遠不止於打造一家網路書店。他的目標是建立一個「什麼都賣的商店」。要實現這個目標，就必須贏得一般消費者的信任，讓他們相信能在亞馬遜買到物美價廉的商品。因此，即使面對投資者要求快速獲利的壓力，亞馬遜仍堅持以降低價格為核心策略。



競爭對手：了解你所在產業的競爭對手

競爭對手



其實在創業初期，亞馬遜原可採取非常不同的策略：與現有零售商合作，甚至將這些零售商視為客戶，而把其他搜尋和物流服務提供商當作主要競爭對手。但亞馬遜選擇將其他零售商視為競爭對手，並透過為消費者提供更多選擇、更高可靠性和更低價格來積極搶占市場。

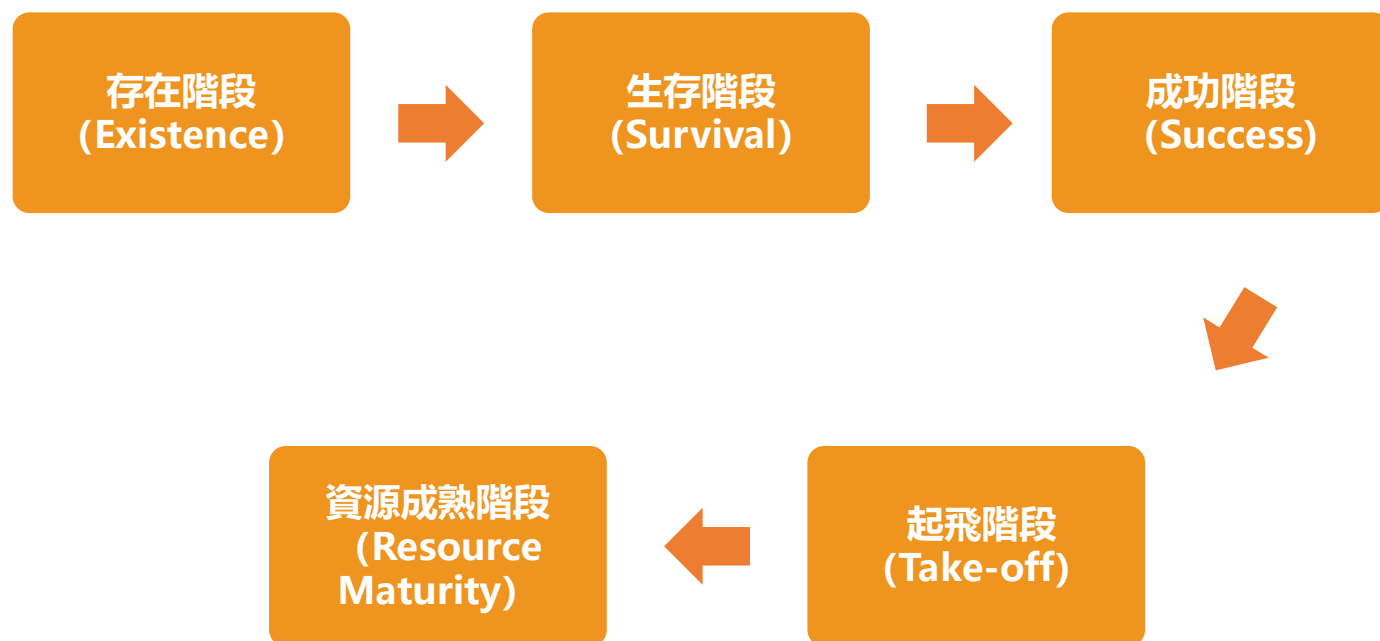
2.4 認識企業成長五階段

在您創業的過程中，勢必會歷經五個階段，包含：

1. 存在階段 (Existence)
2. 生存階段 (Survival)
3. 成功階段 (Success)
4. 起飛階段 (Take-off)
5. 資源成熟階段 (Resource Maturity)

接下來，我們將針對每個階段——介紹。

2.4.1 企業成長的五個階段



1 存在階段 (Existence)

企業最初的發展階段。在此階段，企業正處於開拓市場的關鍵時期，主要任務是尋找潛在客戶並完善產品或服務內容。企業的營運體系通常還在建構中或剛剛建立，正致力於建立穩定的營運模式和工作節奏，為未來的成長奠定基礎。

2 生存階段 (Survival)

企業已經跨越初始的存在門檻，並展現出成為可持續經營實體的潛力。在這個階段，企業已建立穩定的客戶基礎，並能有效地提供產品或服務。然而，主要挑戰在於掌握現金流量，包括收入管理、成本控制以及營運預測等面向。

3 成功階段 (Success)

企業發展的第三個里程碑，是此時企業已經成功渡過生存期，達到穩定獲利的狀態。在這個階段，企業主面臨重要的策略抉擇：是要追求進一步的成長和市場擴張，還是維持現有的經營規模，專注於精進專業能力和營運效率。

每位企業主對成功的定義不盡相同，有些人可能更傾向於維持現狀，享受目前穩定的營運模式。這是完全可以理解的選擇。然而，如果企業具備成長潛力，適度擴大經營視野和突破現有規模可能會帶來意想不到的機會和成就。最終的決定權在於企業主，但保持開放思維和靈活調整的態度，往往能為企業開創更寬廣的發展空間。

4 起飛階段 (Take-off)

這是企業邁向快速成長的關鍵時期。此時企業已具備擴展條件，但需要審慎評估成長策略的財務面向，包括現金流管理以及所需的資金投入規模。在這個階段，企業必須務實評估營運能量，確保管理團隊具備足夠的人力和專業能力來支撐企業的擴展計畫。

為了支持企業成長，您也可以考慮申請小型企業貸款。許多當地銀行都設有專門的企業融資部門，能夠為創業者提供一對一的諮詢服務，協助整理財務文件，提高貸款申請的成功率。

5 資源成熟階段 (Resource Maturity)

企業發展的最終階段，此時企業需要全面檢視並優化營運效率。在這個階段，企業可以透過規模化採購降低成本，或是透過人力資源的合理配置來提升營運效率，例如增聘人手以減少超時工作支出。當企業達到這個成熟階段，重新檢視各項營運環節變得極為重要。

在進行預算審視、策略規劃和管理制度優化的同時，企業不能忽視創新的重要性。保持創業初期的企業家精神，持續探索成長機會和創新可能，這樣才能確保企業在成熟階段依然保持市場競爭力。



2.5 善用客戶回饋

隨著企業的成長，您必然會開始收到客戶回饋—這是企業進步的重要動力！這些回饋可能有正面讚許，也可能包含批評建議。儘管部分企業家可能傾向迴避負面意見，但所有的回饋都具有重要價值。客戶回饋不僅能協助您改進產品和服務品質，更能強化與客戶之間的信任關係。

因此，建議您主動建立回饋管道，讓客戶能輕鬆表達意見。如果缺乏回饋機制，客戶可能轉向網路發聲，使您失去適時掌握回饋和回應的機會。

2.5.1 什麼是客戶回饋？

客戶回饋是指使用者分享他們對產品或服務的使用體驗和感受。這些寶貴的意見不僅能反映客戶的滿意度，更能幫助產品開發、客戶服務和行銷團隊找出需要改進的地方。若缺乏客戶回饋，企業就無法得知產品是否真正滿足客戶需求；相反地，透過這些回饋，企業能不斷優化服務品質，提供更符合客戶期待的產品。



2.5.2 收集客戶回饋的最佳實踐方式

以下是收集客戶回饋的一些最佳實踐方式：

選擇合適的管道接觸客戶

要有效蒐集客戶回饋，關鍵在於選擇最適合目標客群的溝通管道。您應該致力讓客戶能以最便利的方式提供意見。舉例來說，若您的客戶群不常使用社群媒體，透過這個管道蒐集回饋就不會有好效果。因此，建議先深入了解您的客戶特性和習慣，找出最能有效接觸他們並獲得真實回饋的方式。

善用客戶回饋優化 產品與服務

面對客戶的批評意見時，應保持開放和理性的態度，而非採取防禦立場。關鍵在於以務實的心態分析回饋內容，當發現重複出現的問題或共同需求時，要積極採取改善行動。讓客戶感受到您認真傾聽並重視他們的意見，這不僅能提升客戶滿意度，更能建立長期的信任關係。

及時回應客戶回饋

對於客戶提出的問題，應該依照優先順序迅速採取改善行動。特別是一些容易修正的問題，例如網站連結失效或資訊錯誤，更應立即處理，避免這些小瑕疵影響企業形象和客戶體驗。

主動告知客戶改善成果

當您根據客戶回饋完成改善措施後，務必讓客戶知道這些進展。這不僅能展現您重視客戶意見，也能強化雙方的互信關係，讓客戶感受到他們的聲音確實被聽見且得到重視。

2.5.3 客戶回饋循環

亞馬遜創辦人貝佐斯曾說：「我們將顧客視為受邀參加派對的客人，而我們是主人。我們的每日工作就是讓顧客體驗的每個重要環節都變得更好一點。」

這段話完美詮釋了客戶回饋循環的重要性。這個循環包含四個關鍵步驟：

1. 徵求客戶回饋
2. 對回饋進行分類
3. 採取行動
4. 跟進與您分享意見的客戶

讓我們進一步探討每個步驟的細節。



1 徵求客戶回饋

第一步是向客戶提出適當的問題，而問題的設計應該緊扣您的企業目標。您需要思考：哪些價值對公司最為重要？在詢問產品和服務相關意見時，要特別留意客戶回應中的共同趨勢、服務缺失和產品問題。這些回饋能幫助您掌握改善方向，提升客戶體驗。

2 對回饋進行分類

下一步是將收集到的回饋進行系統性分類。透過將意見歸納到不同類別中，您能更清楚地掌握問題的普遍性和重要性。若缺乏妥善的分類整理，可能會忽略許多客戶共同反映的重要問題。以下通常可分為三個主要類別：

產品回饋

產品回饋可能是產品中的小問題或重大問題，也可能是顧客要求新的功能。

客戶服務回饋

客戶服務回饋最常透過電子郵件或即時通訊管道獲得。您可以分析以下重點：

- 最頻繁出現的問題類型是什麼？
- 客戶經常重複詢問哪些問題？
- 服務團隊的回應時效如何？
- 哪些事項容易造成客戶不滿？

行銷與銷售回饋

當企業無法完全實現行銷承諾，或產品功能未達到客戶預期時，往往會引發客戶不滿。建立完善的客戶回饋機制，讓行銷和銷售團隊即時掌握市場反應，能有效預防這類問題的發生，並確保行銷訊息與實際產品體驗相符。

3 採取行動

收到客戶回饋後，關鍵在於付諸實際行動。這可能需要將回饋轉達給公司內部能夠執行改善的相關部門。重要的是要確保每個重要的回饋都與企業內部充分溝通，並能轉化為具體的改善行動。

4 跟進與您分享意見的客戶

與提供回饋的客戶保持聯繫至關重要，讓他們知道您正在規劃改善方案且重視他們的意見。許多客戶之所以不願提供回饋，往往是因為認為這些意見無法傳達給真正的決策者，因此這正是您展現專業態度的機會。要記住，客戶願意投入時間和心力提供回饋實屬難得，您的即時回應不僅能表達感謝，更能讓客戶感受到被重視，進而建立更緊密的顧客關係。

總結

讓我們一起來回顧本課程的學習重點：

- 使命宣言闡明企業如何解決客戶問題並創造獨特價值
- 「創業策略指南針」協助企業在關鍵時刻做出正確決策
- 企業成長的五個發展階段及其特性
- 客戶回饋循環對建立信任關係和推動企業成長的重要性

本章學習內容到此結束

準備好開啟你的跨境創業之路了嗎？
立即點擊以下資源，一步步成為亞馬遜成功賣家！



開啟你的賣家旅程



更多創業研習社課程



認識跨境電商

參考資料來源

1. Baron, R.A. & Henry, R.A. "How Entrepreneurs Acquire the Capacity to Excel: Insights from Research on Expert Performance." *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4 (2010): 49-65.
2. Cardon, M. S., Vincent, J., Singh, J., & Dmovsek, M. "The Nature and Experience of Entrepreneurial Passion." *Academy of Management Review*, Vol. 34, No. 3 (2009): 511–532.
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2009.40633190>.
3. Crosina, Eliana. "On Becoming an Entrepreneur: Unpacking Entrepreneurial Identity." *A Research Agenda for Women and Entrepreneurship*, eds. Greene P., Brush C. (Edward Elgar Publishing, 2018): 93–113.
4. Dweck, Carol S. 2008. *Mindset*. New York, NY: Ballantine Books.
5. U.S. Small Business Administration. "Buy an Existing Business or Franchise." Accessed November 2022. <https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/buy-existing-business-or-franchise>.
6. "Differentiation Strategy: Definition, Benefits and Creation." Accessed December 7, 2022. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/differentiation-strategy>.
7. Komol, Nahid Sharif, Esindbaad, Codeware Limited, Juliet Kyuga, Saud, mohd Sohail ali, Muhammad Talha Kalim, et al. "10 Types of Ecommerce Business Models That Work in 2022." *Ecommerce CEO*, October 21, 2022. <https://www.ecommerceceo.com/types-of-ecommerce-business-models/>.
8. Cox, Lindsay Kolowich. "27 Mission and Vision Statement Examples That Will Inspire Your Buyers." *HubSpot Blog*. HubSpot, November 17, 2022. <https://blog.hubspot.com/marketing/inspiring-company-mission-statements>.
9. Anderson, J., Narus, J., & van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 91-99.
10. Baron, R.A. & Henry, R.A. (2010). How entrepreneurs acquire the capacity to excel: Insights from research on expert performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4, 49-65.

參考資料來源

11. Tousley, Scott. 2019. "Customer Feedback Strategy: The Only Guide You'll Ever Need." Hubspot.com. 2019. <https://www.hubspot.com/customer-feedback>.
12. "Business Entity Comparison Chart." n.d. MyCorporation. <https://www.mycorporation.com/business-formations/business-entity-comparison-chart.jsp>.
13. "Types of Business Entities." 2020. Business.org. March 30, 2020. <https://www.business.org/business/startup/types-of-business-entities/>.
14. Ahuja, Maneet. n.d. "Insights on the Five Stages of Small Business Growth." Forbes. Accessed December 9, 2022. <https://www.forbes.com/sites/maneetahuja/2021/08/02/insights-on-the-five-stages-of-small-business-growth/?sh=131da237630b>.
15. Donohoe, Ashley. 2011. "Advantages & Disadvantages of B2B." Bizfluent. 2011. <https://bizfluent.com/info-7754273-advantages-disadvantages-b2b.html>.
16. CEPF®, True Tamplin, BSc. n.d. "Business-To-Consumer (B2C) Meaning, Types, Pros, & Cons." Finance Strategists Helping People with Their Finances. Accessed January 12, 2023. <https://www.financestrategists.com/financial-advisor/b2b-vs-b2c/b2c/>.
17. MasterClass. 2021. Review of C2C Guide: Consumer to Consumer Business Model Explained. MasterClass. June 7, 2021. <https://www.masterclass.com/articles/c2c-guide>.
18. "Benefits & Advantages of Subscription-Based Business Models." n.d. Bank of America Merrill Lynch. <https://business.bofa.com/en-us/content/benefits-of-subscription-based-business-model.html>.
19. "Business on Demand: The Business Model Which Is Transforming the Market." 2018. Lexington. January 18, 2018. <https://www.lexington.es/en/blog/business-on-demand-transforming-market>.