

勇於變革的天翔教育跨領域多面向發展

我創辦了集教育、金融及科技為一體的天翔國際教育集團。由於曾任職於多家跨國企業，因而累積了深厚的金融背景及豐富的創業經驗，這些都是賦予我在創業時可以迅速將公司擴大、國際化，且具有跨產業、跨領域的最佳助力。

2010 年創立之後，團隊一路推出許多新服務。然而，天翔教育也並非一路以來皆順遂，勇於嘗試新科技、新技術、新應用，同時也代表著團隊需要承擔、面對過程中試錯的風險及成本。

天翔國際財商文創股份有限公司於 2013 年研發出一款置入無數經典財經書籍之核心概念的桌遊產品——「富豪養成盒」，為玩家提供晉升富豪的第一步。透過遊戲，玩家將透析正確理財工具、保險規劃、風險管理、詐騙手段、企業運作及職場體驗等各項重要技能！

4 年來，「富豪養成盒」陸續到各大企業(南山人壽、富邦人壽、永達保經)及知名大學(台大、政大、北教大等數十間大學)進行推廣，深得使用者的喜愛與信任。

2017 年，經過市場的充分測試後，決定以「富豪養成盒」為範本，開發一款模擬現實人生之線上理財遊戲——「致富時代」。「致富時代」將翻轉現有理財學習流程，銜接金融機構 FinTech 前端理財知識平台，恰巧補足民眾理財學習剛性缺口和提供投資理財學習的平台。玩家在遊戲過程中經歷各種事件，譬如結婚、生育、離婚、車禍、離職等，學習運用不同的投資方法和工具，實現財務自由的人生目標。

「致富時代」會將遊戲玩家對接 Finmoney 投資理財學習平台的心理測驗系統，讓玩家快速瞭解自己的投資屬性，收集有效名單。

失敗的創業經驗也能成為事業的轉捩點

新產品或服務未必能成功變現為團隊賺進大把的現金流，但這並不代表無法變現的產品或服務就沒有意義，創業家應該在每次遇到挫折時靜下心來檢視、反省，因為說不定過程中思考出新方向，反而成為創業的轉捩點。

2017 年的台灣，在大環境的改變下，無論是剛畢業的社會新鮮人或具有業界經驗的菁英，都開始更勇於創新、創業。但創業並非一朝一夕即可完成的任務，在所謂的「創業圈」裡，每個時代的創業成功不見得有跡可循，但有些失敗經驗是可以借鑑的，以下就我個人的經驗與大家分享。

創業失敗的可能性 - 聘請員工

新創團隊沒辦法養員工，因為員工通常都會要求相關權益譬如一例一休、勞健保等，但創業風險往往難以預期，你是否想過萬一創業團隊公司現金流為負，或根本現金不足怎麼辦？你是否要貸款來付員工薪資？

新創團隊與成熟的大型企業不同，從創業第一天開始就必須要利用最少的資源做最多的事情。對於每天都有太多事情要去煩惱的新創團隊來說，組織裡要是有一些只想領一份錢，做一分事的員工，就會難以確保團隊可以超越自身極限的效率完成任務，因為這些員工通常如果遇到問

題都需要主管解決，但新創團隊通常都難以有餘裕或聘專人來管理，導致團隊溝通成本太高，而執行力卻超乎想像的低。

一個好的創業團隊需要的是夥伴而不是員工，創業團隊的每個成員必須兼備在各自領域中獨力作戰的能力，團隊的每一份子必須有共同的明確目標，每個人在自己的專業上都知道怎麼目標達成，每個人都擅長解決熟悉領域的問題。除了獨力作戰，更要可以共同合作完成任務。好的夥伴間對彼此都有足夠的信任，隨時更新彼此的認知。

創業失敗的可能性 - 開發自己的產品

許多團隊每天都在思考如何開發自己產品，大家每天都在幻想自己已經有了團隊、有產品、有多少用戶、有多少營收，整個商業模式看起來是完美的。可惜幻想與現實面往往是兩回事，而真正困難的就是從無到有的這個過程。

創業團隊可能會有迷思，想開發自己的產品或服務。但一個成功的產品或服務，不一定有明確的步驟可以規劃。需要用什麼方法、需要什麼樣的能力、需要什麼樣的成員，才能做得出來成果來？雖然我們可能會花上全部精力投注在產品開發上，但你也許很快就會發現燒光了錢都不一定做得出來，為了做而做的代價確實太大了。很多創辦人都以為開發一個產品就可以產生具體的數字、有多少的營收、有多少的估值，然後足以募到下一輪的資金，但產品的成功必須是由市場來證明的，所以要等到把開發中的實驗品推到市場後，經由市場的反應，你才知道這是一個成功的產品還是一個錯誤的東西。

建議創辦人要彈性考慮各種可能性，並且持續觀察市場變化，若有基礎半成品就要找人去驗證。千萬別悶著頭做，產品的最理想狀態就是符合市場的缺口，這樣就可以成為整個價值鏈中不可或缺環節，那就會是個極為成功的產品。

創業失敗的可能性 - 與大型企業合作

好不容易經營了三、四年的新創團隊，也許已經有成功的產品、穩定的金流和健康的團隊，在明明就要成功的時候，卻因為選擇和大型企業合作而瞬間被擊垮。

當大型企業對新創公司批量下單，團隊就必須在短時間擴充產能，但快速擴充只會讓團隊瞬間變成一個極不穩定的狀態，然而創業者為了抓住這個難得的機會而不得不這麼做。

有些大型企業甚至會主動誘導新創團隊急速擴張，企圖讓團隊無法支付現金流而瓦解，這樣他們就得以用低廉價格接手整個團隊。新創通常不會有和大型企業打交道的經驗，當大型企業找上門，就會覺得自己被肯定了，自己可以搭上大品牌的列車，一步步踏入人家設好的陷阱。

新創公司和大型企業門不當戶不對，因此要視大型企業如洪水猛獸，必須非常謹慎地去互動。當新創碰到大型企業上門，要記得繼續做自己，要持續做好原本規劃要做的事情。你可以選擇完全不要浪費時間，也可以考慮持續和大型企業談，這會是個長期交涉的過程。

創業失敗的可能性 - 完美的商業計畫

在網路與行動商務發達的時代，一個產品的生命週期是變得越來越短，可能連幾個月都沒有。也許我們剛花了三個月把需求與計畫做出來，市場需求卻已經改變，我們又需要準備重做了。如果此時還是按照傳統方式硬著頭皮做下去，等你費盡九牛二虎之力，終於完成了計畫，這時候才發現時空環境條件都變了，一切都會來不及。

許多商業計畫是還不清楚實際狀況所做出的預估，隨著狀況越來越明朗，應該有機會作調整。創業者不應該將團隊時間浪費在實現這個預估，而是需要驗證這些預估。當開始進行驗證，很大機會會發現預估是錯的，需要再做調整、修正。

創業者得認清楚在創業時，每天該做的事情都得重新計畫；每天都在想原先的計畫是否正確？有沒有哪一些計畫可以做得更好，甚至是需要重新做的，這是創業團隊每天都需要經歷的過程。

創業失敗的可能性 - 急需投資人

找投資人的學問之大，在什麼時間點該去找什麼樣的投資人，是一個很大的學問與陷阱，相信很難有人全部都懂。創業初期絕對不該盲目找風險投資。新創團隊在創業初期最需要的其實不是投資人，而是夥伴。這個夥伴可能只是出錢；也許他沒有時間給團隊，最多只有產業經驗或團隊需要的人脈關係，因此只占少量的公司股份。

有些團隊運氣很好，在剛開始就碰到條件很好的投資者，但許多創業家會覺得自己身價非凡，可以取得更好的價錢。所以馬上找更多投資人談，但投資人不是沒有自己的資訊管道、消息來源和人脈關係。很多好的投資人隨時都在市場交換訊息。創業家為了希望盡快完成募資，常用「XXX已經要投我了！要不要跟隨你。」這類型手法誘導投資者們，這招也許在投資人資訊透明度相對較低的台灣還有點管用，但在國際市場是行不通的。因為，投資者也會很快互通消息，進一步改變投資條件。

新創團隊該如何走向國際化？選擇最適合你的池塘！

新創團隊在選擇跨國市場時，該選擇小市場還是大市場，切記選擇最適合你的池塘。「進入國際市場前，如果選擇大池塘，當然商機無限，可是在小池塘裡，也能濺起大水花」。所以，挑選市場的標準是有多資源做多少事。

首先考量公司的產品有多少市場滲透效率。例如，在這個國家的市場中，同類型產品有多少、自家公司的產品優勢和定位能贏過多少人、比起其他產品是否能提供與眾不同的服務或感受等，事先應該多考量，不要等到商品賣不掉時才緊張，而且，值得信任的當地團隊也是非常重要的，國際市場當地的第一個員工是最重要的，這是對公司文化的傳承，絕對不能妥協，如果找不到適合人選，不如晚點再開設辦公室。

作者：沈玲婕

(天翔國際教育集團執行長)