

創業家兄弟 郭家齊談創業

最厲害的事情 不一定是我們想出來的

從創意的「地圖日記」到類 Groupon 的「百萬網友團購網」，創業家兄弟公司創辦人之一的郭家齊坦言，做對一件事情很重要，但對的事情可能不是自己發明的。用外國成功的案例，讓對的商業模式越做越大，擴充無限發展可能。

口述／郭家齊 整理／張舜芬 照片提供／工研院

在潘文淵文教基金會 2014 年頒獎典禮上，基金會董事長史欽泰說到，越來越多科技新創產品影響或改變我們的生活習慣與型態，「創意」毫無疑問是帶動科技新創產品的加速器。這樣說或許不太好意思，但是我認為我們創業家兄弟的成功模式，不是要做別人沒做過的事，而是從國外成功的例子找尋新的機會。

地圖日記的失敗與轉型

當初做「地圖日記」只是出於偶然。其實「地圖日記」是一個沒有商業模式的生意，甚至不算是生意；第 1 年的營收就只有新臺幣 12,000 塊，很嚴重的虧損，到

第二年是營收新臺幣 20 萬元，完全沒有一個正確的商業模式，一直到第 4 年才損益兩平，當時 1 個月營收約新臺幣 300 萬元。但是社群有一個難處就是收不到錢，我們始終無法突破「收費」。我們試著在上面賣東西，試過各種收費服務，為了爭取廣告我們也想盡辦法，但是「地圖日記」終究還是失敗的產品，賺不了錢。2010 年「地圖日記」的全盛時期，我們 50 個員工多數是工程師和 PM，薪資是相對高的，再加上機器、頻寬的成本，是很沈重的負擔，於是我們決定開始轉型。

當初我們做過很多嘗試，一開始有人跟我們說到 Groupon 網站的時候，我們沒怎麼注意，我們甚至覺得



做對一件事情很重要，
但對的事情可能不會是我們發明的。

這個想法好笨，哪一家餐廳老闆會願意把產品用半價賣掉、還給網站抽成？我們半信半疑，先從工程師團隊裡找 3 個人來做這件事。第一天賣的是冰淇淋，早上上線 400 份到中午就賣光，加量 200 份到下午 4 點也告罄。我們當時覺得這東西爆發力太強太可怕了，再過 1 個月，我們就決定把資源都轉過去，「地圖日記」只留一個人做網站客服，其他人都訓練成團購網的業務。

「百萬網友團購網」是當時臺灣第 7 個類 Groupon 網站，但藉著把地圖日記的會員流量導過來，一上線我們就成了臺灣最大團購網站。第 1 個月營收新臺幣 300 萬元、第 2 個月變新臺幣 700 萬元，第 3 個月變新臺幣 2,000 多萬元，第 4 個月變新臺幣 4,000 多萬元，很明顯在爆發，因為對的商業模式會越做越大，一直擴充。

Groupon 併購中選心法：比山寨還山寨

有一天，我們收到一封來自 Groupon 的簡短英文信，約我們兩天後在香港某個飯店見面。那封信短到甚至沒有抬頭，當時我們想如果不是談合作、就是要警告我們，因為我們網站跟他們長得太像。

我們去到香港，才發現見面的地點只是飯店大廳，Groupon 幾位美籍、德籍代表就是很隨興地大廳走來走去。因為連投影片都沒辦法放，我們準備紙本的資料，大概講了 5 分鐘對方就揮手請我們暫停。翻閱完文件之後，Groupon 只問我們一個問題「你們在臺灣最大競爭者是誰？」再經過一番討論，他們就拿出一份合約，說是給我們一個鐘頭的時間考慮 yes or no。當時我們還很嫩，趕快打給律師、朋友徵詢大家的意見，後來從下午 4 點談到半夜 1 點才拍板定案。

併購後我們也留在 Groupon 工作一段時間，一開始很新鮮很有趣，也協助他們 3 個月內從 50 人擴充到 200 人、從一個辦公室擴到全臺 5 個點，執行強悍嚴格的業務導向管理，不斷增聘也不斷解雇。

其實後來我們也問過 Groupon，為什麼當初選我們。他們說第一，他們只併購一模一樣的網站，因為這表示這群人也相信一模一樣的商業模式。有些網站是類似 Groupon，但是加了自己的元素，他們就不會考慮。第二個他去問每個團隊最大競爭者是誰，其實團購數字



郭家齊說「創業家兄弟」有一個堅持，就是只做其他國家已經做過、確定會成功的例子。

非常公開，他問這個問題只是為了確認他算的答案是對的，而當時其他 6 家都說是我們。

我的領悟是，做對一件事情很重要，但是對的事情可能不會是我們發明的。我們發明地圖日記做了幾年無疾而終，但是抄 Groupon 就很賺錢，所以厲害的東西不一定是我們想出來的。

拷貝成功網站 創造「最低價」競爭力

現在重新開公司，在「創業家兄弟」有一個堅持，就是只做其他國家已經做過、確定會成功的。公司剛成立我們花很多時間調查各國的電商網站，鎖定國外已經成功、臺灣還沒有的商業模式；通常開站第 1 個月投廣告、調整產品線，看看是不是能符合目標族群偏好，如果兩個月沒有起色，就會收掉再試新的。目前我們有 4 個比較活絡的垂直整合電子商務網站，一個網站每月出貨大概 15 萬張訂單，都是系統直接轉單給供應商。

我們找供應商都是盡量往上游找，從下游一層一層推回去，像是海鮮可以找到養殖場、遠洋漁船、大盤商。其實我們只是教會他們使用網路，幫他們包裝產品，譬如把水蜜桃拍得很漂亮旁邊再加上一個「甜」，賣相就差很多。當然我們的劣勢是品管問題，還有送貨時間通常就是 3 天、稍嫌長了一點。但因為我們只是轉單，廠商不必把貨押在我們這邊、到期了還要收回去，不用處理物流跟倉儲，而且我們一檔就是專注打一件產品，可以把量衝很大，價格也就可以壓低，我們也才能打出比其他網站低 10% 的「最低價」，這也就是我們的核心競爭力。■