



企業成長失衡檢核表

《2026 策略白皮書》延伸決策工具

一、工具定位

這不是一般問卷，而是一份用來判斷企業目前商業獲利模式與會員獲利機制是否開始失衡的決策工具。它承接《2026 策略白皮書》的市場判讀，協助企業把 2026 年的外部變化，轉成對自身經營現況的具體判斷。

二、適用對象

適用於 B2B、B2C、線上、線下，以及混合型經營模式。建議由經營者、營運主管、行銷主管與關鍵決策者共同作答。

三、使用方式

請以最近 6-12 個月的實際營運狀況作答，而不是以理想狀態、單次活動成果或短期例外判斷。完成後，請依總分判讀目前屬於局部調整、局部失衡，或整體獲利模式與會員機制需要重設。

壹、前言導讀

2026 年，企業面對的問題，不再只是要不要成長，而是成長是否能留下來。市場仍然有機會，但機會已開始分化；有些企業正在享受到趨勢紅利，有些企業卻明顯感受到毛利變薄、顧客留不住、既有模式失效。

優偉思策略在《2026 策略白皮書》中，先說明外部經濟、K 型經濟、消費偏好快速變動、會員忠誠度下降，以及企業原有商業獲利模式為什麼開始失效；這份檢核表則往前一步，幫你確認那些外部變化，是否已經進入企業內部。

這 40 題不是隨機問題。它對應優偉思策略的六大成長策略與八大成長模型，讓你在檢查問題的同時，也能理解：企業該先判斷什麼、再推進什麼、最後如何把策略做成結果。

一、評分方式

- 0 分：沒有這個問題，或尚未造成影響
- 1 分：有這個問題，但目前影響有限
- 2 分：已開始影響營收、毛利、顧客行為或決策效率
- 3 分：已明顯影響經營結果，且需要優先處理

二、判讀原則

當問題只集中在單一問題時，局部優化仍然有效；但當問題同時出現在價格、顧客、會員、營收與營運，就不應再只靠單一工具處理，而要回到整體獲利模式的調整。

A 組 | 市場、價值與獲利模式

對應八大成長模型：成長診斷與商機洞察、顧客洞察與市場區隔、商業模式與價格架構

第 1-5 題

題號	檢核內容	0	1	2	3
1	我們不確定未來 12 個月最主要的成長來源在哪裡。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	市場已經在變，但公司還沒有明確調整方向。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	我們的客群其實已經改變，但內部仍沿用舊的市場假設。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	我們很難分清哪些客群值得深耕、哪些其實不值得。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	顧客越來越難明確說出為什麼要選我們，而不是選別人。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第 6-10 題

題號	檢核內容	0	1	2	3
6	我們的產品或服務越來越容易被拿來比價。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	營收看起來還可以，但毛利沒有同步改善。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	公司的營收過度集中在少數商品、少數客群或少數通路。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	價格越來越難守，折扣與活動越來越常態化。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	2026 的市場變化，已經讓原有商業獲利模式開始不穩。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B 組 | 會員獲利機制與顧客資產

對應八大成長模型：會員機制與個人化經營

第 1-5 題

題號	檢核內容	0	1	2	3
11	會員數在增加，但營收沒有明顯變好。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	既有顧客的再次成交率偏低，或最近明顯變差。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	我們有不少沉睡顧客，但沒有有效方式把他們喚醒。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	既有顧客很少跨產品線、跨服務線或跨方案再次購買。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	會員機制大多只用來通知、集點、折扣、發優惠，沒有真正支撐獲利。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第 6–10 題

題號	檢核內容	0	1	2	3
16	我們分不清哪些會員或顧客真的在貢獻利潤。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	顧客資料沒有真正帶動加購、再購、升級購買或延長合作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	現有會員系統仍停留在管理名單，而不是經營獲利機制。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	一次交易還沒有被轉成可累積、可經營的顧客資產。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	會員機制對企業來說，仍比較像成本項，而不是可持續變現的資產工具。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C 組 | 顧客旅程、資料與決策支援

對應八大成長模型：顧客旅程與服務系統、資料整合與決策支援

第 1-5 題

題號	檢核內容	0	1	2	3
21	顧客在不同接觸點（網站、門市、業務、客服、平台）感受到的體驗不一致。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	有營收，但沒有獲利。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	會員、CRM、網站、門市或業務流程之間缺乏連動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	顧客成交後，沒有被順利帶到下一次購買或下一步互動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	我們不清楚顧客最常在哪一段流失。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第 6–10 題

題號	檢核內容	0	1	2	3
26	公司有數據，但不知道哪些數據真的應該拿來做決策。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	行銷、營運、客服、業務之間很少共享同一套顧客資訊。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	我們做了很多活動、內容或導流，但很難確認最後哪些真的變成收入。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	公司雖然談個人化或客製化，但目前多半仍停在群發或粗略分類。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	顧客資料沒有真正幫助我們做更準的產品、價格、互動或再購判斷。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D 組 | 營運應變獲利組織與成長加速

對應八大成長模型：營運流程與組織能力、績效管理與成長加速

第 1-5 題

題號	檢核內容	0	1	2	3
31	重要決策常常拖太久，錯過市場反應時機。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	各部門都有在做事，但方向不一定一致。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	公司太依賴少數人撐住關鍵營運與決策。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	一旦市場、顧客喜好或競爭條件變動，公司反應不夠快。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	新產品、新活動、新通路或新方案開始後，很難穩定放大成果。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第 6-10 題

題號	檢核內容	0	1	2	3
36	成本、供應鏈、法規或內部作業壓力，已經開始影響獲利彈性。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	導入數位工具、AI 或系統之後，還沒有看到對利潤的直接幫助。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	公司績效目前主要仍看短期營收，很少一起看毛利、回流與顧客資產。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	前面衝得出去，後面守不住利潤。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	公司還沒有能隨市場變化快速調整的營運應變獲利單位。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

貳、分數判讀與下一步建議

這份檢核表的分數，不是用來判斷企業好或不好，而是幫你看清楚：你現在遇到的問題，仍屬局部調整，還是已經跨到整體獲利模式與會員獲利機制的設計層。

一、0–24 分 | 目前相對穩定

目前多數問題仍可先從內部盤點或小幅調整著手。這代表企業還在舊模式的有效區間，但已經需要留意早期訊號。

二、25–48 分 | 開始出現局部失衡

問題已不只是一個工具或一個通路，而是部分功能之間開始接不起來。此時應先找出正在鬆動的那一段。

三、49–72 分 | 獲利模式與會員機制已開始失衡

這是關鍵區。

營收可能還在，但越來越難賺；顧客可能還在，但越來越留不住。

此時通常已不是單一系統、單一行銷或單一活動可以解決。

四、73–96 分 | 進入高風險區

問題已經跨部門、跨流程、跨接觸點，代表整體獲利模式與營運承接能力需要一起檢查。

五、97-120 分 | 結構性失衡

這已不是優化問題，而是重設問題。企業需要重新檢視商業獲利模式、會員獲利機制，以及營運應變獲利單位。

六、下一步建議

若總分超過 48 分，建議進入前置診斷。前置診斷的目的，不是多做一件事，而是釐清：哪些需要停止、哪些需要補強、哪些需要重設。

七、與《2026 策略白皮書》的銜接

《2026 策略白皮書》先處理 2026 年市場為什麼開始變難做；這份檢核表則協助你確認，外部變化是否已經進入企業內部。白皮書談的是趨勢、分化與壓力；檢核表談的是企業目前的位置。

若白皮書讓你覺得「這在講我們」，而檢核表又讓你看到分數已跨過 48 分，那代表現在最需要的，不是再做更多，而是先重新判斷整體商業獲利模式與會員獲利機制。

建議下一步：預約前置診斷 或來信預約 uways0617@gmail.com

