

AI 電商 創業攻略

30 歲財務自由背後的實戰手冊 · 由零到億

掌握數據分析，脫離 9-6 上班日常
用電商、AI 與系統，建立人生選擇權

- ⚙️ **創業思維**：從穩定幻覺，到人生選擇權
- ⚙️ **產品定位**：找到有需求、可交付、撐得住的產品
- ⚙️ **網站成交**：建立讓客戶放心購買的銷售系統
- ⚙️ **廣告驗證**：用流量與數據測試市場反應
- ⚙️ **AI 工作流**：把營運經驗變成可重複流程
- ⚙️ **生意系統**：由一次成交，走向可持續增長

《10X 電商系統》創辦人

FRANK HO

謹以此書，獻給成就今日之我的每一位貴人：

母親 Marie 張博士、父親 Simon 何校長、前任 Mei Mei、啟蒙恩師楊小姐、精神支柱 Katrina，以及一路上所有指導我的人生導師們。

感恩所有賜予我生命、養育我成長、歷練我心志、成就我格局的恩人、際遇、環境與這片土地。

三十而立，立身之本，源於感恩。身處瞬息萬變的AI世代，我透過文字承載這份滿滿的恩情，分享予每一位有幸相逢的同路人。願我們一同在創業路上探索求真、躬身實踐，共赴廣闊無垠的嶄新未來。

這不是一本純工具書，也不是一本只談成功創業故事的書，而是一本結合個人成長、金錢觀、階級衝擊、創業試錯、跨境電商、AI 工作流與人生選擇權的半自傳式商業書。電商只是入口，AI 只是工具。真正重要的，是我們能否建立一套不會隨便被時代淘汰的本領。金錢不是終點，選擇權才是。

目錄

008 作者介紹

011 序章：

當穩定不再可靠，普通人要為自己建立一套人生系統和能力

安全感不是等來的，是靠能力、判斷和系統，一步一步建立出來的。

25 歲前，我的領悟：

我不是怕窮，我是怕不能選擇自己的人生

018 第 1 章：有資源的童年，也未必有選擇權

小時候，我以為自己想要的是零用錢，長大後才明白，我真正渴望的是掌握自己人生的能力。

022 第 2 章：不是每個孩子都適合同一套標準答案

有些挫敗不是因為不努力，而是因為我們太早被安排進一套不適合自己的體制內。

028 第 3 章：被推到極限，才知道勇敢不等於勝利

敢試只是開始，真正拉開距離的，是方法、強度和系統。

034 第 4 章：我曾以為穩定會帶我去安全的地方

學歷、公司和行業都可以帶我們走向康莊大道，但真正的安全感，不能完全依賴別人。

由零到億的創業思維：

我試過很多路，最後才看清甚麼生意是值得做

- 046 第 5 章：看似能賺錢的事，不一定值得做
真正值得投入的生意機會，要經得起成本、交付、現金流和時間的考驗。
- 054 第 6 章：一次賺錢不是生意，能重複才是模式
真正的生意不是偶然賺到一次，而是你知道為甚麼賺到，並且有能力再做一次。
- 066 第 7 章：香港市場小，反而迫使你放眼全球
真正的機會來自資訊差；你看到的局限，可能正是別人看不懂的入口。

電商實戰（一）：

產品與定位 —— 一切成交由產品開始

- 076 第 8 章：別把自己的喜好，誤當成市場需求
喜好可以令你開始，但市場才決定你能否繼續下去。
- 084 第 9 章：好產品不只要賣得出，還要撐得住
銷售額會令人興奮，但撐得住的毛利、交付和系統，才是一門生意。
- 090 第 10 章：客戶看不懂你，就只會比較價錢
定位不是口號，而是讓客戶一眼看懂你的產品適合誰、解決甚麼問題、為甚麼值得相信。

電商實戰（二）：

網站與成交——讓客戶放心購買

- 098 第 11 章：網站不需要先感動人，它要先令客戶放心
客戶不是一進入網站便付款，他們需要一步一步的引導，直到產生信任。
- 104 第 12 章：產品頁要回答客戶心裏的疑問
客戶不是在看資料，他是在判斷風險。
- 110 第 13 章：上線前，先確保客戶買得到、放心買
網站表面完成，不代表客戶真的買得到。

電商實戰（三）：

廣告與市場驗證——讓市場給你答案

- 118 第 14 章：推出市場，不是完成，而是開始接受檢驗
啟動不是把一個完美作品推出，而是開始與市場對話。
- 124 第 15 章：廣告不是魔法，而是市場測試
產品、網站、信任和利潤出現問題時，廣告不僅無法拯救你，反而會將缺點放大。
- 130 第 16 章：第一批數據，會告訴你哪裏需要修正
第一批數據不是成績表，而是診斷報告。
- 134 第 17 章：從一次成交，到可重複成交
訂單可以來自運氣，生意必須來自可重複的成交和交付能力。

電商實戰（四）：

AI 電商 workflow——由人手營運到智能系統

- 142 第 18 章：生意開始運作後，混亂才真正開始
真正困住創業者的，不是沒有做事，而是做過的事沒有系統地累積下來。
- 148 第 19 章：AI 的價值，是把經驗變成流程
AI 的價值，不是替你思考，而是把營運經驗整理成可以重複使用的工作流。
- 154 第 20 章：Flozi.app 的誕生——把電商 workflow 產品化
工具不應只是幫你產出更多內容，而是幫你將電商營運連成一條主線。

30 歲，我的領悟：

從生意到選擇權——創業最後留下甚麼

- 162 第 21 章：當生意步入軌道，創辦人要學會選擇
業務穩定後，真正要問的不是「怎樣賺取更多」，而是「這是否仍然是我想要的」。
- 168 第 22 章：有些生意值得放大，有些只值得完成
創業不是盲目堅持，而是把有限時間和資源，放在最值得長遠發展的地方。
- 172 第 23 章：最後留下的，不只是錢
電商是入口，創業是訓練，AI 是槓桿；真正重要的，是把經驗變成能力，把能力變成系統，把系統變成選擇權。

179 結語：

合上書之後，邀請你編織未來的自己

一本書真正結束的地方，從來不是最後一頁，而是你合上書之後，願意成為怎樣的自己。



作者介紹

Frank Ho | 何冠睿

Frank Ho，亦名何冠睿，是 10X 電商系統創辦人、兩間年收入逾億網店創辦人、電商策略家及 AI 電商教育推動者。他長期協助亞洲中小企業、個人創業者及上班族，透過品牌營銷、電商系統、人工智能工具及自動化流程，建立可持續成長的跨國電商事業。

Frank 曾在 TCL 工廠、油氣業、品牌製造及百事可樂等企業工作，從基層生產、傳統產業到大型企業營運中，累積了對供應鏈、品牌策略、企業管理與商業系統的理解。二十四歲時，他離開穩定工作，正式投身電商創業，從掌握及分析選品、供應鏈、Shopify 網站建置、內容營銷、

SEO (Search Engine Optimization, 搜尋引擎優化)、社交媒體、電郵營銷、廣告投放到數據分析, 逐步建立一套以市場洞察、品牌信任、營運系統以及數據決策為核心的電商方法論。

憑藉多年跨國電商實戰經驗, Frank 先後創立兩間年收入過億的網店, 事業版圖涵蓋美妝品牌、投資公司、電商教育及 AI 電商工具。他創辦的 10X 電商系統, 以 ECF 電商系統為核心, 整合電商基礎、品牌策略、短片推廣、內容營銷、AI (Artificial Intelligence, 人工智能) 工具、自動化流程及 Shopify 平台, 協助創業者由零開始建立跨國電商品牌。

隨著人工智能快速發展, Frank 開始將 AI 深度應用於電商營運, 並推動自家研發的電商營銷工具 Flozi.app。Flozi.app 源自他經營電商業務時面對的真實痛點, 後來逐步發展成一套結合 AI、電商、廣告、內容與數據分析的智能營銷系統, 供企業家、學生、本地營銷公司及中小企使用。

Frank 及其團隊推出的 10X 電商系統、Flozi.app 電商營銷工具及自動化教學系統, 曾獲香港貿易發展局頒發該年唯一同類殊榮「2026 AI 電商推廣及應用大獎」。這份榮譽不只是對技術應用的肯定, 更是對他一直推動亞洲區中小企以 AI 推動數碼轉型的認同。

《AI 電商創業攻略》結合 Frank 的個人成長、創業經歷、電商實戰與 AI 商業觀察, 記錄一個創業者是如何透過認知升級、持續行動、商業系統與時代工具, 拓展事業與人生選擇權。



序章：當穩定不再可靠， 普通人要為自己建立一套 人生系統和能力

這個時代最令人不安的地方，不是沒有機會，而是機會太多，變化太快，很多人反而不知道應該相信甚麼。以前，一個人對人生的想像相對簡單。讀好書，考入好學校，進入一間穩定的公司，努力工作，慢慢升職，儲錢買樓，然後用一份收入支撐一個家庭。這條路不一定容易，但至少方向清楚。

很多上一輩的人相信這套方法，因為它曾經真的有效。只要你願意守規矩、願意努力、願意等待，人生大致上會有一條可以預期的路。但今天，很多人開始發現，這

條路未必仍然像以前一樣可靠。你已經很努力，但行業可能突然被科技改變；你已經很忠誠，但公司可能因為重組而裁員；你已經很專業，但某些工作可能被 AI 重新定義；你已經累積多年經驗，但平台規則、市場需求、消費習慣和全球競爭，可能在很短時間內改變你的價值。這種不安，不只是年輕人才有。很多上班族、中小企老闆、自由工作者，甚至已經有一定成就的人，都開始感受到同一件事：單靠一個身份、一份工作、一個行業，已經很難提供長久的安全感。

我寫這本書，不是想告訴你創業一定比打工好，也不是想把電商包裝成一條輕鬆致富的捷徑。事實上，真正做過電商的人都知道，電商一點也不浪漫。產品可能滯銷，廣告可能燒錢，供應鏈可能延遲，客戶可能投訴，平台可能改規則，現金流可能在生意看似增長時變得更緊張。

很多人以為，電商只是開一間網店、放幾張產品照片、投放幾個廣告，然後訂單就會自動出現。但真正的電商，背後其實是一整套商業系統。你要理解市場，知道誰有需要；你要選擇產品，判斷它是否真的值得做；你要計算成本，知道賣出去之後是否真的有利潤；你要建立網站，讓陌生客戶能夠理解和信任；你要寫內容、做廣告、處理客服、看數據、管理供應鏈，也要在混亂中不斷修正方向。所以，這本書真正談的，不只是電商。電商只是入口，AI 也不是答案。AI 是槓桿，是工具，是放大器。它可以幫你整理資料、生成內容、分析問題、加快流程，但它不能替

你理解市場，不能替你承擔風險，也不能替一件沒有需求的產品創造真正價值。AI 最有價值的地方，不是讓人不用思考，而是讓有方向、有判斷、有執行力的人，用更低成本去獲取過去力所不及的本領。

這也是為甚麼，我一直相信，真正重要的不是你會不會用某一個工具，而是你有沒有能力建立自己的系統。系統不是一堆複雜軟件，也不是大公司才需要的管理流程。對普通創業者來說，系統可以很簡單。它讓你在面對市場時，不再只靠感覺；做產品時，不再只靠喜好；投放廣告時，不再只看有沒有訂單；遇到客戶問題時，不再每次都要重新救火；看見機會時，懂得問自己這件事能不能再做、能不能交付、能不能賺錢、能不能累積、能不能讓自己有更多選擇。

沒有系統，創業很容易只剩下情緒反應。今天看到別人賣某件產品成功，就想跟着做；明天看到某個平台流量很大，就想馬上投入；後天廣告沒有成效，又覺得自己不適合創業。這樣的創業方式很累，也很危險，因為你永遠被外界牽着走。有系統，不代表你一定不會失敗，而是你每一次行動都會留下經驗。一次測試可以留下數據，一次失敗可以留下判斷，一次客戶投訴可以留下改善方向，一次廣告結果可以留下市場洞察。慢慢地，你不是只在做一盤生意，而是在建立一種能力。

這種能力，才是我真正想寫的東西。我不是一開始就

懂這些。我也曾經以為，只要進入好學校、讀一個有前途的科目、進入大公司，人生就會比較安全。我也曾經試過不同方向，看過一些表面上能賺錢、但未必值得長期投入的機會。我也曾經因為不成熟的判斷付出代價，經歷過副業試錯、創業失敗、廣告壓力、供應鏈問題和營運混亂。但回頭看，這些經歷從來不是毫無意義的碎片，每一塊，都拼湊出如今的我。

童年對金錢和選擇權的感受，讓我明白人為甚麼渴望自主；學校和制度裏的不適應，讓我知道不是每個人都適合同一套標準答案；運動訓練讓我看見努力必須有系統的支撐，才有機會變成結果；工廠和大公司經驗，讓我理解產品、供應鏈和組織運作；電商創業，則讓我真正面對市場、客戶、數據和現金流。最後，這些經歷都指向同一件事：在不確定的時代，一個人不能只等待安全感。你要學會建立自己的能力，整理自己的方法，創造自己的系統。

這本書會由我的個人成長開始，因為我相信，一個人做生意的方式，往往和他早年如何理解金錢、自由、限制和選擇有關。很多表面上的商業決定，背後其實都是人生問題。你為甚麼想創業？你為甚麼怕失敗？你為甚麼渴望賺錢？你為甚麼不想再被制度安排？你想要的到底是收入，還是選擇權？這些問題，比「賣甚麼產品」更早發生，對你人生的影響也更深。後面我會談產品、定位、網站、廣告、數據、AI 工作流和生意步入軌道後的選擇。但無論談到哪一部份，核心都不是技巧本身，而是希望你看見：

一盤生意真正有價值的地方，不只是它能不能賺錢，而是它能不能讓你累積能力、判斷和主動權。

如果你還未開始創業，這本書希望幫你少走一些彎路，做多一點準備。如果你已經開始做電商，這本書希望幫你重新整理產品、網站、廣告、客服、數據和營運，而不是只靠感覺衝下去。如果你正在使用 AI，這本書希望幫你將 AI 放回真正的商業邏輯裏，而不是只把它當成生成內容的玩具。

創業沒有百分百安全，但創業可以有方法。人生沒有永遠穩定的保障，但人可以透過學習、行動和整理，慢慢提高自己的勝算。這本書不是一個成功者回頭告訴你「我做到了，所以你也一定可以」。我更希望它像一份真實的實戰手札：整理出一個普通人如何在不確定中摸索，如何從錯誤中建立判斷，如何由一件產品、一個網站、一條廣告、一批客戶開始，慢慢建立一套屬於自己的系統。因為到最後，真正能保護你的，未必是某一份工作、某一個平台、某一盤生意，甚至某一個工具。真正能保護你的，是當世界變了，你仍然有能力重新理解局面，重新組合資源，重新選擇方向。這，就是系統的意義。

“安全感不是等來的，是靠能力、判斷和系統，一步一步建立出來的。”



25 歲前，我的領悟：

我不是怕窮，
我是怕不能選擇
自己的人生



有資源的童年，也未必有選擇權

如果用「貧窮」去形容我的童年，其實不準確，因為我的家庭並不是沒有資源。父親在二十年代初，月薪已經接近十萬港元；家裏住的地方約千呎；母親從事教育界，重視紀律、學校、活動和孩子成長，也有能力替我安排很多不同的經歷。很多人聽到這些條件，或許會自然認為，這樣的孩子生活無憂，教育和成長機會也相對充足，沒有太多理由感到匱乏。

可是，正因為家裏並非缺乏資源，那種矛盾才更深。如果家裏真的負擔不起，你想要一件東西而得不到，理由很直接：沒有錢。雖然失望，但至少理由是清楚的。當你知道家裏其實負擔得起，卻依然不能自由決定自己想要甚麼，感覺就不只是「得不到」，而是更深層的無力感。我很早就知道，錢是存在的，只是不在我手上；資源是存在的，但並不由我決定。這種感覺不容易向外人解釋，因為外人看見的是家庭有能力，但小朋友感受到的，是自己沒有支配能力。

我不是從貧窮裏認識金錢，而是從缺乏選擇裏認識金錢。小時候，我沒有真正自由使用零用錢的感覺。我的零用錢不像其他小朋友般，是一筆穩定、可以自己分配的小額金錢，而是和很多日常行為掛鉤。刷牙、洗臉、準時換衣服、做家務，都可能變成換取零用錢的條件。有時候，一元也要拆成毫子計算。從父母角度看，這個做法無疑帶着教育目的。他們希望我知道錢不是自然出現的，也希望我理解付出和回報之間的關係。這些道理，我長大後能夠明白。但小朋友不是用成人的理性理解世界，而是用感受理解世界。

對當時的我來說，那不是理財教育，而是一種生活需要被批准的感覺。我想買零食，不是想買就可以買；我想買玩具，不是喜歡就可以選；我想去麥當勞、飲汽水、搭



● 孩提時就常問自己，為甚麼資源在別人手上時，我就只能等待？

的士，也不是自己可以決定的。這些事情單獨看都不是大事，很多父母都會限制小朋友吃零食和亂花錢，也會希望孩子不要養成任性的習慣。但真正影響人的，往往不是某一次被拒絕，而是長期累積之後，小朋友慢慢形成的理解：我的想法不重要，我的慾望需要被管理，我想要的東西不能由我自己決定。

這種感覺不是一天形成的，而是藏在很多細小的生活片段裏，在我心裏慢慢形成一種很強的不甘心。那不是單純叛逆，而是一個小朋友很早開始問自己的問題：為甚麼資源在別人手上時，我就只能等待？多年後，我做生意、看現金流、看公司控制權、看供應鏈、看平台規則，才發現這個問題其實一直沒有離開過我。

小時候，它出現在零用錢和玩具上；長大後，它出現在職場、收入來源、公司制度和商業模式裏。只要你的資源、時間和方向完全由別人決定，你就很難真正有安全感。你可能生活不差，收入也不低，但你仍然會在某個位置上感到被動。因為真正令人不安的，不一定是現在缺甚麼，而是當你想轉身、想選擇、想離開、想重新開始時，你有沒有能力做到。

我不會把童年簡單說成悲慘，也不會把父母的做法簡化成對或錯。父親負擔了家庭所需，母親在我的成長上投入了很多心力，這些都是事實。上一代有他們對金錢、紀律和教育的理解，他們相信規劃、紀律和訓練可以令孩子

走得更穩。只是同樣真實的是，在那樣的環境裏，我很早感受到一種矛盾：外面看來有資源，內心卻沒有太多自主權。那種矛盾不會因為你知道父母的用心就自動消失，也不會因為外人覺得你已經很幸運就變得不重要。

後來我才明白，對我來說，金錢最早的意義不是消費，而是能否擁有選擇權。很多人長大後想賺錢，是因為想買更好的車、更大的房子、更貴的手錶、更好的餐廳。這些都是金錢能帶來的生活選擇，也沒有甚麼需要否定。但對我來說，金錢更深的意義，是能否不用事事等待別人批准。如果你沒有自己的資源，你的人生很容易被別人安排；你想讀甚麼，想去哪裏，想買甚麼，想離開一個環境，都要先看別人的意向。

這種矛盾塑造了我，讓我對金錢特別敏感，對選擇權特別渴望，也讓我後來不斷思考：一個人要怎樣，才可以不再只是等待別人批准？金錢本身不是終點。金錢背後的支配能力，才是我最早理解到的自由。

“ 小時候，我以為自己想要的是零用錢，長大後才明白，我真正渴望的是掌握自己人生的能力。 ”



不是每個孩子都適合同一套標準答案

進入一間好學校，對很多香港家庭來說，是一件值得高興的事。在香港，學校從來不只是學校。它代表資源，代表圈子，代表父母眼中比較好的起跑線。進入一間被認為好的學校，好像就等於人生被放在一條比較穩妥的軌道上。父母覺得這是給予孩子更多機會，旁人也覺得父母安排周到，孩子理應因此得到更好的發展。但對我來說，小學不是一段輕鬆的經歷。

我小時候曾經轉讀過幾間本地名校及國際學校，包括浸信會呂明才小學、挪威國際學校、英基學校協會旗下的學校。從外面看，這些名字可能代表着一些機會和資源；但真正坐在課室裏，我感受到的不是優越，而是不斷被放進一套我很難適應的體制。小一開始，我已經覺得讀書很吃力。英文課裏一些單詞，例如 restaurant、astronaut，對很多同學來說可能只是功課的一部份，但對我來說，卻像一堵很高的牆。我不是沒有坐在課室裏，也不是沒有閱讀

教材，但那種以考試、默書、拼寫、標準答案為核心的學習方式，對我來說非常吃力。

我有 ADHD（專注力不足及過度活躍症）的相關特質，包括不專注、較易衝動及讀寫障礙。小時候的我多動、頑皮，很難長時間安靜坐好，也不容易被傳統課室的規則框住。當制度要求一個小朋友安靜、整齊、準確時，我很容易變成那個不合拍的人。有些人天生比較適應這樣的制度，他們能夠安靜坐好，聽清楚老師要求，記住功課格式，按部就班溫習，然後在考試和排名中取得成績。這不是壞事，也不是制度完全沒有價值。只是，不是每個孩子都剛好長成那個樣子。

制度不一定錯，但不是每一個人都適合。小朋友未必懂得用語言形容這種落差。他不會說：「我的學習模式和制度不適合。」他只會在一次又一次挫敗裏感覺到：為甚麼別人做得到，我做不到？為甚麼同一間課室裏，有些人好像自然知道怎樣生存，而我卻一直被卡住？那種感覺很容易變成自我懷疑。你會開始覺得自己是不是比較笨，是不是比較差，是不是天生就不適合讀書。尤其在香港這種很早就用成績、名次、學校和表現去衡量孩子的地方，一個小朋友如果太早被貼上「不專心」、「頑皮」、「不夠努力」的標籤，他很容易就把那些標籤當成自己的一部份。

學業上的挫敗是一層，物質上的比較是另一層。在學校裏，我開始看見同學之間的差距。那種差距不是大人世



● 將童年時期的迷茫和掙扎，磨練成一種理解人的能力。

界裏的薪水、樓、股票或資產，而是小朋友世界裏的玩具、遊戲機、卡通和零食。Game Boy、高達、陀螺、遙控車，這些東西對成年人來說可能只是消費品，但對小朋友來說，它們是社交語言。你有甚麼玩具，玩甚麼遊戲，知道甚麼卡通，能不能參與別人的話題，都會影響你在同伴之間的位置。

我不是完全沒有玩具，但很多時候，我接觸到的是比較便宜的玩具。生日禮物可能是書本，也可能是救世軍玩具；衣服也是二手的情況。這些東西本身沒有錯。書本有價值，二手物品也不丟臉。真正困難的是，小朋友把自己和同學比較時，他未必有能力理解父母的價值觀、教育理念或資源分配邏輯。他只會感覺到自己不一樣，而那種不一樣，慢慢會變成羞恥。

我渴望到玩具反斗城買真正想要的玩具，也渴望像其他同學一樣，可以比較自由地買零食。這些渴望並不高尚，但很真實。很多成年人會看不起小朋友對玩具和零食的執著，覺得那只是幼稚、物質、貪心。但對當時的我來說，那些東西代表的不是消費，而是「我也可以和別人一樣」。小朋友想要的未必是一件玩具，而是和別人一樣的資格。這種比較，不一定來自別人刻意傷害你。很多時候，沒有人真的想羞辱你，沒有人真的坐下來計算誰比誰有錢、誰比誰有玩具。但小朋友的世界很直接，你有甚麼、沒有甚麼，很快就會被看見。你能不能加入遊戲，能不能參與話題，能不能拿出一件大家都認得的東西，會影響你覺得自己是否屬於那個群體。

我小時候很渴望那種歸屬感。越得不到，越想要；越想要，越覺得自己低人一等。這種心理如果沒有被梳理，很容易走向扭曲。它不是單純的「想買玩具」，而是「我不想再被排除」。它不是「想吃零食」，而是「我想有一刻不用解釋自己為甚麼沒有」。因為這樣的落差和心理匱乏，我小學時曾經做過一些錯誤的事：拿走不屬於自己的物品，也曾經因為渴望而作出不成熟的行為。

這些行為是錯的，我不想美化，也不想合理化。錯就是錯，不應該因為一個人有匱乏感，就被包裝成可以原諒的事。受影響的人也有自己的感受，不是一句「小時候不懂事」就可以抹走。但如果這本書要誠實，就不能只寫體面的部份。我必須承認，那些行為背後，是一個很混亂的

小朋友。他一方面知道自己想要甚麼，另一方面知道自己得不到這些；一方面看見別人擁有甚麼，另一方面感到自己因為沒有這些而被排除；一方面被教育要守規矩，另一方面內心又充滿不甘心、羞恥和補償心理。

當金錢被一個孩子理解為「我不能參與這個世界」的原因時，他對金錢的渴望很容易變得不健康。很多消費慾望的背後，藏着的其實不是貪心，而是不想再被排除。這也是我後來很長時間都需要面對的問題：賺錢到底是為了甚麼？如果賺錢只是為了填補童年的羞恥感，人很容易變成永遠不夠。賺到一點，想要更多；買到一樣，想要下一樣；被人看見一次，就想要更多認同。這種慾望看似推動你前進，但如果沒有被整理，它也會拖着你跑。

我進入商業世界後，才慢慢重新理解這種渴望。金錢不是用來證明自己比誰強，也不是用來報復過去那些比較。金錢真正有價值的地方，在於它能否轉化為能力、選擇權和責任。而小學階段的挫敗和羞恥，也讓我很早看見一件事：消費從來不是完全理性的。很多人以為客戶買東西，只是因為功能、規格、價錢和品質。這些當然重要，但它們不是全部。人買東西，很多時候是在買身份、歸屬、補償、安全感、被認同，甚至是一個「我終於可以成為某種人」的想像。

如果你以為客戶只是買產品規格，就會把生意看得太表面。真正讓人下單的，往往是產品背後回應了某種情緒：

更方便、更漂亮、更安全、更體面、更被理解、更接近自己想成為的人。我小時候未必懂這些，但我親身經歷過「想要」背後的複雜心理。那種想要，從來不只是物件本身，而是我想被看見，不再覺得自己低人一等，並且有一天能自己作決定。

後來做電商、看產品、寫文案、研究客戶心理時，我才發現童年的這些經歷沒有白過。它們一開始是傷口，後來慢慢變成一種理解人的能力。只是這種能力，不是從課本上學來的。它是從那些不適應、不甘心、羞恥、犯錯和慢慢承認自己曾經混亂的過程裏長出來的。

“ 有些挫敗不是因為不努力，
而是因為我們太早被安排進
一套不適合自己的體制內。 ”



被推到極限，才知道勇敢不等於勝利

如果說學校讓我感受到自己不適合同一套標準，那麼童年和少年時期另一部份的訓練，則讓我很早明白：人生很多事情，不會因為你害怕就停下來，讓你有所準備。母親對我的教育不算溫柔型。她很重視紀律，也很重視經歷。星期日去教堂，旅行時參觀博物館，每晚寫日誌，這些都是我成長的一部份。她希望我接觸更多東西，不只是讀書，也包括信仰、歷史、知識、觀察和自我記錄。從今天回看，這些安排的確訓練了我一些能力：觀察世界、整理感受、記錄經驗、習慣把事情想清楚。

同時，她的方式也很強硬。小時候如果我賴床，可能會被冰水叫醒。她常說：「只要死不去，甚麼都可以做。」這句話放在今天聽，可能很極端，也未必適合所有孩子。但它確實深深影響了我，成為我面對困難時其中一種基本反應。很多時候，我不是因為覺得自己準備好了才去做一件事，而是因為我被訓練成：只要事情不會真的把你摧毀，

你就要試，你就要撐，你就要往前。有些教育不是溫柔地告訴你世界很大，而是直接把你推到邊界。

這種訓練也出現在很多日常片段裏。我小時候會爬樹、爬石，甚至從高處跳下來。這些經歷聽起來像小朋友的冒險，但其實慢慢塑造了一種身體記憶：害怕不是停止的理由，邊界是可以被推開的。當你一次又一次被推到自己不舒服的位置，你會開始習慣那種心跳加快、手心出汗、明知道害怕卻仍然要做的感覺。這對我後來創業有很大影響。很多人以為創業最需要的是信心，但我覺得更準確地說，是一種願意進入不確定狀態的能力。當你做一盤新生意、推出一件新產品、投第一筆廣告、面對第一批陌生客戶時，你永遠不可能百分百準備好。你只能在不完全確定的情況下開始，然後在市場反應裏調整自己。小時候被推到邊界的經驗，讓我比很多人更早習慣這種不舒服。

後來我發現，敢試不等於會贏。這一點，是運動教我的。放學後，我幾乎每天都有運動訓練，每天不少於三小時，一星期幾乎都排滿。三項鐵人、乒乓球和各種訓練，成為我生活裏很重要的一部份。我曾經加入香港青少年運動代表隊，也曾在三項鐵人比賽裏取得香港第十六名。對一個孩子來說，這些經歷當然會帶來自豪感。至少它讓我 know，自己不是甚麼都做不到。即使學業上很辛苦，即使在課室裏經常不合拍，身體訓練和比賽場地給了我另一種肯定：原來我也可以在某些地方做到不錯。

運動同時也很殘酷。因為比賽從來不會安慰你。你努力了，不代表一定贏；你很想贏，不代表別人會讓你；你覺得自己已經很辛苦，但在更高水平的場地，你會發現有些人的訓練、天份、方法、資源和環境，從一開始就和你不同。努力不是沒有用，只是努力本身不會自然變成結果。我曾經到北京中國隊訓練基地接受乒乓球訓練。當你站在那種環境裏，你會很快知道甚麼叫真正的強度。那些人的基本功、節奏、訓練量、反應、教練系統和整個運動文化，都和一般訓練不同。你以為自己已經很努力，但在那裏，努力只是入場券。

這種感覺對我衝擊很大。它讓我知道，世界不是用「我有沒有努力」去劃分結果，而是用更完整的系統去拉開距離。有人有更好的教練，更早開始的訓練，更強的對手，更專業的器材，更完整的環境，以及更清晰的目標和反饋。當所有因素加起來，分別就不只是努力多少，而是整個系統的差距。這個認知，後來在商業裏反覆出現。很多創業者說自己很努力，每天工作十幾個小時，不停回覆客戶、改網站、出內容、投廣告。但努力如果沒有方法、沒有數據、沒有流程、沒有供應鏈、沒有產品策略、沒有現金流管理，最後很容易只是消耗自己。運動讓我明白，努力很重要，但努力必須被放進正確系統裏，才會變成真正的競爭力。

當你站上更高水平的場地，才會發現自己以為的努力，只是別人的基本功。在三項鐵人裏，器材不是全部，

但確實會影響表現。當你看到別人用更專業的單車、更合適的裝備、更完整的訓練資源，你會很直接地感受到，競爭從來不只是個人意志。你可以很想贏，也可以很能捱，但如果別人的資源、裝備和訓練系統都比你完整，你必須承認，那是一種真實的差距。這不是說沒有資源就不能贏，也不是說有資源就一定成功，而是你要誠實看見：世界不只獎勵努力，它也獎勵方法、資源、環境和系統。

這件事對我後來創業很重要。很多人剛開始做生意時，最容易迷信熱情。他們覺得自己喜歡某件產品，相信



● 運動場和商界一樣，你不能只靠一項長處，就以為自己能勝出整場比賽。

某個想法，願意付出時間，市場就應該會回應他。但市場不是比賽誰比較熱情。市場看的是你是否解決了問題、是否讓人願意付款、是否能穩定交付、是否有足夠利潤，以及是否能在競爭中持續優化。

勇敢可以让你開始，但不能替你完成後面的事。創業初期，敢推出產品很重要，敢面對客戶很重要，敢承認自己不懂很重要，敢投放第一筆廣告也很重要。真正決定你能走多遠的，不是第一次敢不敢，而是你能否建立一套讓自己不斷修正、學習和累積的系統。

運動場上，我看到的是速度、體能和名次；長大後，我看到的是另一套相同的邏輯：產品、流量、轉化、交付、客戶、現金流，都是同一場比賽裏不同的項目。你不能只靠一項長處，就以為自己能勝出整場比賽。三項鐵人尤其如此。游泳、自行車、跑步，每一項都會影響結果。你其中一項再好，如果另外兩項拖垮你，最後仍然很難有好成績。這和做生意很像。你的產品很好，但網站不可信，客戶不會買；你的廣告很多點擊，但毛利撐不住，做得越多虧得越快；你的銷售不錯，但供應鏈不穩，最後會被退貨、客服和交付壓垮。

所以，我後來越來越不相信單點奇蹟。我相信系統。這種信念不是從商學院課本開始，而是從小時候一次又一次訓練、比賽、輸贏、比較和看見差距開始。運動讓我知道，人需要勇敢開始，但也需要謙卑承認：你所謂的努力，

必須放進正確的方法裏，才有機會變成結果。這章對我來說，不只是講童年訓練，也不是要把嚴厲教育包裝成必然正確。今天回看，有些方法也許太硬，有些壓力也未必每個孩子都承受得住。但那些經歷確實讓我比很多人更早理解一件事：人生不是只要敢就夠。敢，是開始；系統，才是拉開距離的地方。

“ 敢試只是開始，真正拉開距離的，是方法、強度和系統。 ”



我曾以為穩定會帶我去安全的地方

我第一次比較近距離看見階級差距，不是在商業書裏，也不是在大學課堂裏，而是在國際學校。小時候在本地學校，我當然也知道同學之間會有差距。有人有更新的玩具，有人有更多零用錢，有人可以去更多地方。但那時候的差距，更多是小朋友世界裏的差距。直到進入國際學校，我才第一次清楚看見，財富不只是誰買得起甚麼，而是整個家庭的資源配置完全不同。

有些同學來自資源充裕的家庭。他們家裏可能是經營工廠或生意的，有法拉利、保時捷，用 3 網絡的 iPhone，有兩名司機、四部車、三名工人。這些細節對當時的我衝擊很大。因為那不只是「有錢」兩個字，那是完整的生活系統。有人接送，有人處理家務，有車可以調配，有工人照顧日常，有家庭生意作為背後支撐，有資產和現金流在運作。這和一般高收入家庭完全不同。高收入家庭可能只

是有一份不錯的月薪，但資產和生意代表的是另一種能力：你不是以時間換取收入，而是有一套系統在替你產生資源。

真正的階級差距，不只是誰買得起甚麼，而是誰擁有資產、現金流和資源調度能力。那時候我未必能用「資產」、「現金流」、「資源調度」這些詞去理解，但我感受得到。有些人不是單純比較富裕，而是他們的人生選項明顯更多。他們可以選擇更好的學校、更好的活動、更好的裝備、更自由的時間安排，也可以接觸到更接近商業和國際世界的圈子。很多對我來說需要爭取、等待或被批准的事情，對他們來說，只是生活的一部份。這讓我很早意識到：財富的真正差距，不在於消費，而在於選擇權。

後來我十六歲被帶到加拿大，這種對選擇權的理解又進入另一個階段。離開香港，去到一個新的地方，表面上是自由。沒有熟悉的環境，沒有原本的秩序，沒有過去每天固定的生活節奏。對很多年輕人來說，出國、留學、離開家，聽起來很浪漫，好像終於可以自己生活，終於可以逃離某些限制。但真正到了那裏，我才知道自由不是想像中那麼輕鬆。自由不是無人管束。自由是當沒有人替你安排好一切時，你要開始承擔自己的決定。你要適應語言、文化、天氣、交通、朋友、學校和生活節奏。你要面對孤獨，也要面對一種很實際的問題：當原本熟悉的支撐不在身邊，你到底靠甚麼站穩？



● 在新的地方，我開始由「我想自由」慢慢走向「我是否有能力承擔自由」。

加拿大的移民經歷讓我開始理解獨立的真實重量。在香港，我有很多不滿，也常常覺得自己被安排、受限制。但當你真的離開原本熟悉的地方，你會發現被安排雖然令人不舒服，但毫無安排，也同樣令人不安。以前你可以怪制度、家庭、學校、環境；但當你一個人站在新的地方，很多事情開始成為你自己的責任。這種轉變很重要，它讓我從「我想自由」慢慢走向「我是否有能力承擔自由」。

後來我進入加拿大麥克馬斯特大學修讀工程。那時候，我仍然相信一條看似理性的路：讀好書，進入好大學，修讀有前途的專業，再加上 MBA，將來進入大公司，或者創造一些像 Elon Musk、Steve Jobs 那樣改變世界的東西。Elon Musk 和 Steve Jobs 對當時的我有很大影響。他們代表的不只是成功，而是一種科技、產品、工程和商業結合的願景。工程不只是計算和公式，也可以是創造產品、改變行業、甚至改變人類生活方式的入口。我那時候很相信，如果自己有工程背景，再加上商業訓練，就有機會走出一條更有前景的路。

這種想像不算完全錯。學歷確實有價值，工程訓練也確實教會我許多事：拆解問題、分析系統、理解限制、面對複雜性。這些能力後來對我做電商、做產品、做 AI 工具，都有很大幫助。但我後來才明白，學歷可以提供訓練，卻不能保證安全。我曾經以為，只要走進一條看似正確的路，人生就會自然變得安全。這個信念，是在後來的工作和實習經歷裏慢慢被現實修正的。

AI 電商創業攻略

作者：何冠睿 Frank Ho

協力：彩虹兔仔

編輯：Gweneth Chen

設計：4res

出版：紅出版（藍天圖書）

地址：香港灣仔道 133 號卓凌中心 11 樓

出版計劃查詢電話：(852) 2540 7517

電郵：editor@red-publish.com

網址：http://www.red-publish.com

香港總經銷：聯合新零售（香港）有限公司

台灣總經銷：貿騰發賣股份有限公司

新北市中和區立德街 136 號 6 樓

(886) 2-8227-5988

http://www.namode.com

出版日期：2026 年 7 月

圖書分類：電子商務／市場營銷／創業心得

ISBN：978-988-8972-32-6

定價：港幣 118 元正／新台幣 470 圓正

安全感不是等來的， 而是靠能力、判斷和系統建立出來的。

在 AI 重塑商業規則的時代，真正可靠的，不是一份穩定的工作、一個如日中天的行業，而是具備理解市場、善用工具和建立系統的能力。

電商是入口，AI 是槓桿。

這本書並非分享快速致富的成功學，而是一本為你在不確定時代中奪回人生主導權的實戰指南！帶你拆解產品、定位、網站與廣告的基礎邏輯；教你用 AI 工作流，將混亂的市場碰撞提煉成高效運作的自動化系統。

當世界改寫規則， 你依然有能力掌握方向、重新出發， 這才是誰也奪不走的安全感。



9 789888 972326



專業出版 國際銷售

紅出版文化平台

加入我們：www.red-publish.com

Mod&E.

上架建議：電子商務／市場營銷／創業心得
定價：港幣 118 元正／新台幣 470 圓正