

# 第十九章 創業精神



管理學：整合觀點與創新思維 2/e



# 學習目標

- ✧ 瞭解創新與創業精神的真正意涵
- ✧ 學習創業時應該考慮的事項
- ✧ 熟悉創業規劃書中的各項資訊
- ✧ 規範創業計畫書的各項步驟、內容
- ✧ 實施創業計畫，並考慮退場機制



# 創業精神的意義

- ✧ 指具有創造、創新能力，並且可將此種創新力轉換成為經濟效益的精神
- ✧ Peter Drucker 認為創業家是將資源從生產力較低的地方轉移到生產力較高及產出較多的地方
- ✧ 創新的重點在於產生新的價值

# 創業型社會的特點

- ✧ 提倡創新、創造的風氣
- ✧ 創造新的工作機會
- ✧ 繁榮經濟與社會

# 創業的缺點

✧ 創業的風險，造成創業失敗

- ✧ 市場的不確定
- ✧ 產品未能及時開發上市
- ✧ 資金調度不當
- ✧ 技術無法掌握
- ✧ 主要人員的流失
- ✧ 合夥人解散

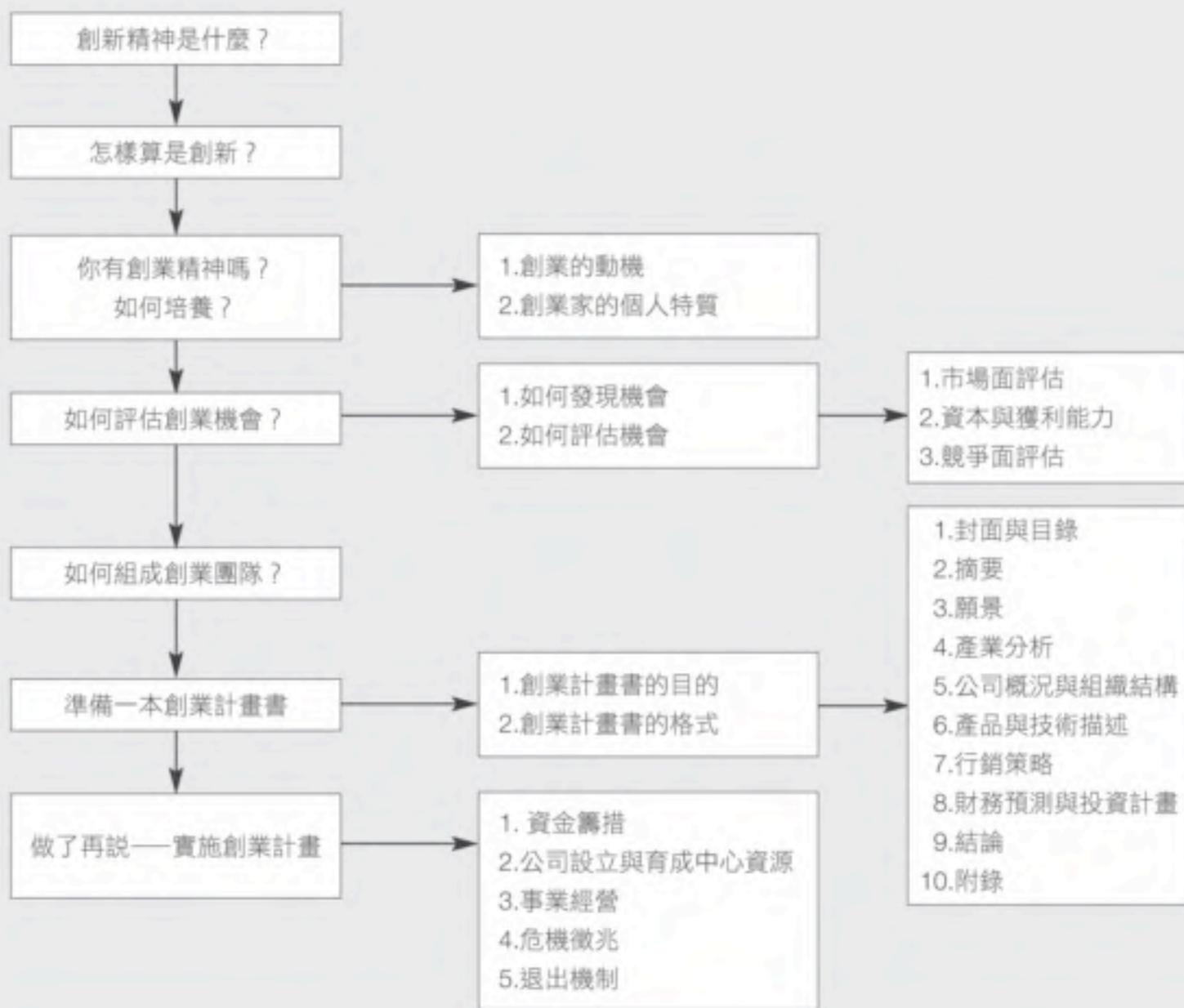


圖 19-1 創業流程圖

## 創新的意涵 (1/2)

- ✿ 是一種有目的、有系統，或是能增加價值的問題解決方式
- ✿ 可以產生經濟價值的創新方式，是新創事業成功的基礎

# 創新的意涵 (2/2)

## ✧ 創新方式

### ✧ 產品創新

✧ 分析顧客需求與顧客對於產品的使用狀況

### ✧ 技術創新

✧ 找出技術應用的方向，再進行商品化的工作

### ✧ 營運模式創新

✧ 帶給企業各相關利害關係人新的價值

### ✧ 市場創新

✧ 相同的技術或產品重複在另一個市場使用

# 創業的動機

- ✿ 喜歡接受挑戰、實現個人理想
- ✿ 喜歡擁有自由，不喜歡為他人工作、追求自主
- ✿ 使用自己的知識與經驗，以實踐個人主張
- ✿ 擁有自己的事業，可以貢獻給周遭的人
- ✿ 家庭傳統的承襲、周邊環境的影響
- ✿ 經濟考量，想要擁有財富、獲得名利
- ✿ 其他，如失業等

# 創業者的人格特質

✧顧客導向觀念

✧堅持的毅力

✧能面對現實

✧掌握數字的能力

✧知覺風險的能力

✧學習與創新的能力

✧團隊精神

## 發現創業機會 (1/2)

### ✧ 分析特殊或是意外事件

☞ 例如，被迫購置迷你型鋼爐獲利率反而更高

### ✧ 分析矛盾現象

☞ 例如，電腦軟硬體發展步調不同

### ✧ 分析作業程序

☞ 例如，全球生產與運籌體系

### ✧ 分析產業與市場結構變遷的趨勢

☞ 例如，國營事業民營化與公部門產業開放自由競爭

## 發現創業機會 (2/2)

✿ 分析人口統計資料的變化趨勢

☞ 例如，老年化社會

✿ 價值觀與認知的變化

☞ 例如，人們對於瘦身美容認知的改變

✿ 新知識的產生

☞ 例如，奈米材料的開發

# 評估創業機會

✧ 市場面評估

✧ 資本與獲利能力

✧ 競爭面評估

# 市場面評估 (1/2)

## ✧ 市場利基

✧ 具有特定的市場利基，可滿足特定顧客需求，創造價值

## ✧ 市場結構

✧ 瞭解所要進入市場中的各種生態

## ✧ 市場規模

✧ 市場大小與成長速度影響新事業進入的難易程度

## 市場面評估 (2/2)

### ✧ 市場滲透力

☞ 市場機會是否容易實現的能力

### ✧ 市場佔有率

☞ 如新創事業的市場佔有率太小，無法在產業中穩固經營

### ✧ 成本結構

☞ 反應出新創事業的價值

# 資本與獲利能力

✧ 毛利

✧ 稅後淨利

✧ 達成損益平衡的時間

✧ 投資報酬率

✧ 資本需求

✧ 資本需求低，較受到投資者歡迎

✧ 價值

✧ 可能是一個關鍵技術或是零組件

✧ 退出機制

✧ 企業被收購或是股票公開發行

# 競爭面評估

## ✧ 控制程度

✧ 對關鍵因素有較強控制的創業機會較有吸引力

## ✧ 進入障礙

✧ 資本額、通路、技術等方式，或是政府管制、現有市場生態等

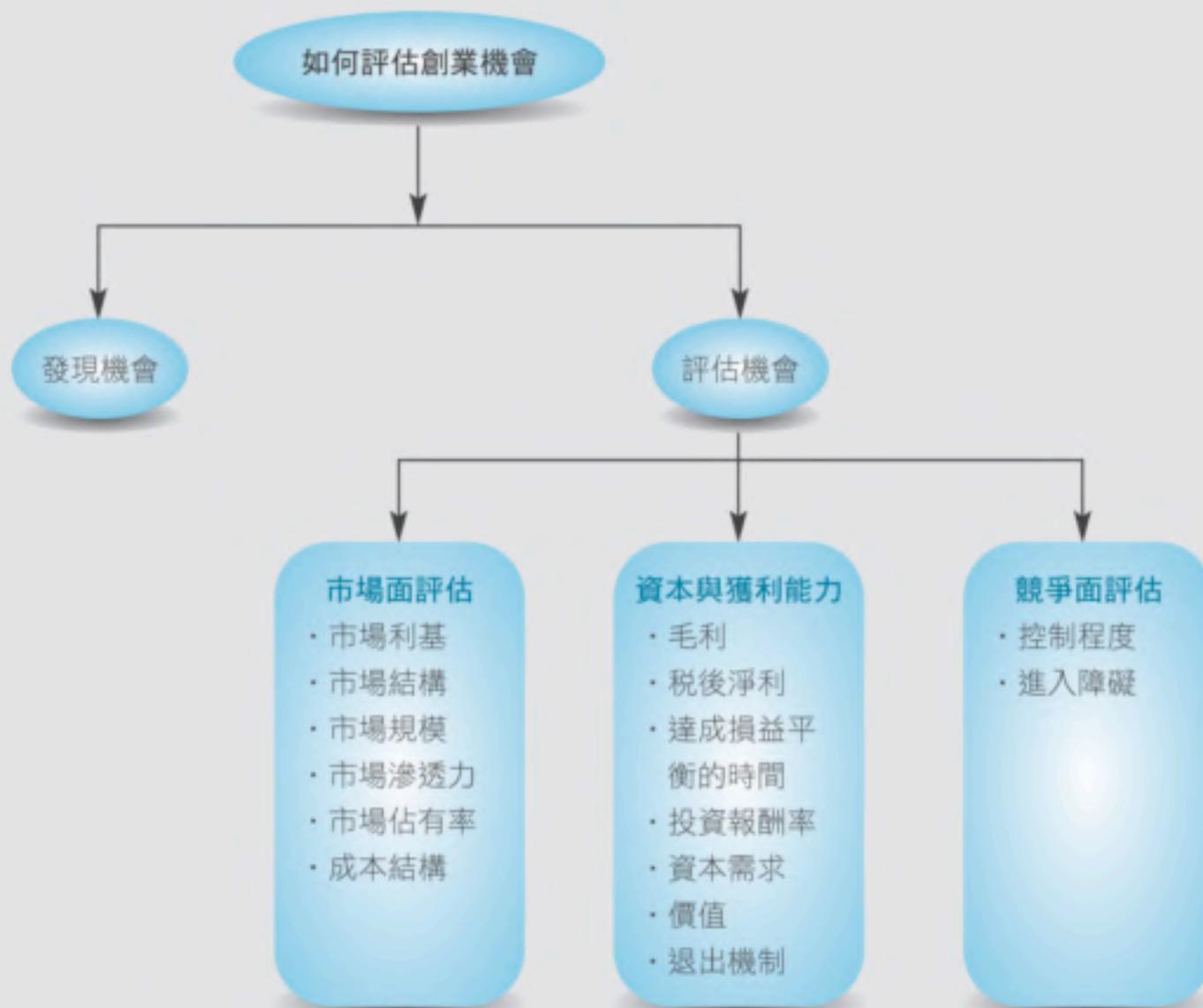


圖 19-2 創業評估流程圖

# 組成創業團隊

✿ 創業團隊形成時須考慮的問題：

✿ 團隊的領導

✿ 股權分配

✿ 成員增減

✿ 股權釋出

✿ 在契約中約定成員的權利與義務、撤出條件與限制、報酬機制

# 創業計畫書的目的

✿ 創業計畫書可以作為測試創業機會的工具

✿ 創業計畫書所測試的項目：

✿ 真實性測試

✿ 競爭性測試

✿ 價值性測試

# 撰寫營運計畫書的原則

- ✧ 找到目標：誰是讀者？給經理人或銀行
- ✧ 有效的寫作：以數據支持所有的論點，證明計畫的可行性
- ✧ 市場導向：根據市場的觀點判斷公司機會
- ✧ 一致：假設、預測要相互呼應，所有的活動要與財務、生產、行銷等配合

# 創業計畫書格式

## ✧ 封面與目錄

- ✧ 必須包括一些基本資料

## ✧ 摘要

## ✧ 願景

## ✧ 產業分析

## ✧ 公司概况與組織結構

## ✧ 產品與技術描述

## ✧ 行銷策略

## ✧ 財務預測與投資計畫

## ✧ 結論

- ✧ 說明競爭優勢，強調投資的前景與報酬

## ✧ 附錄

- ✧ 列入輔助的資料

# 資金籌措

- ✧ 資金的來源包括自有資金、親友集資、銀行貸款、抵押貸款
- ✧ 天使基金
  - ✧ 私人投資者對於具有潛力的創業家所提供的資金援助
- ✧ 企業資金
- ✧ 創業投資基金：創投公司在新創事業初期提供風險性資金來支援
- ✧ 政府的資金來源

## 育成中心資源

- ✧ 公司設立與公司在設立初期，可以利用各地的創新育成中心作為營運地點
- ✧ 育成中心在企業最脆弱的創業階段給予最適時的協助，降低其失敗風險
- ✧ 育成中心可提供創業者創業所需的新技術或新產品
- ✧ 育成中心提供新創事業低價房租、良好的資訊網路架構，並且輔導申請各項補助

# 新創事業草創時期

✿ 企業草創時期，要注意的管理能力：

✿ 人力資源策略

✿ 財務規劃與資金調度能力

✿ 作業與品質控管能力

✿ 建構市場行銷與顧客服務體系能力

✿ 創新營運模式的能力

✿ 建立企業文化與願景

✿ 建立產業合作網路

# 危機徵兆

## ✧ 財務報表指標

✧ 例如流動比、償債能力、應收帳款、存貨水準

## ✧ 其他指標：

✧ 成員變化過多

✧ 流動率太高

✧ 財務報表產生不順

✧ 市場出現強力競爭者

✧ 大筆出售資產

✧ 在營運狀況不佳時仍然大筆投資

# 退出機制

✧ 創業者所考慮的結束方式可能有：

✧ 公開發行：上市、上櫃

✧ 員工持股

✧ 移轉給其他企業：購併、直接售出

✧ 破產：停止營業，遣散員工

# [跨越兩岸]為何崛起？為何衰敗？

✧大陸企業因市場經濟不成熟，而更具有神奇的色彩

✧秦池酒廠由盛而衰的原因

☞成長迅速，企業沒有做好準備

☞企業沒有調整自己、整頓內部

☞對於長期競爭優勢努力太少

## 琉園文化創意



## 精選案例 問題研討

- ✧ 琉園的文化創意產品如何克服商業化的障礙？
- ✧ 琉園的文化創意產品如何克服商業化的障礙？
- ✧ 國內的文化創意產業發展是否可依循此途徑邁向世界的市場？