01 Chapter

創業整體評估

本章架構

- 創業的環境分析
- 創業前的自我評估
- 創業趨勢介紹

本章個案

- 加盟的風險評估

1-1
總體經濟的變化

根據HIS在2016年6月出版之全球前瞻(Global Insight, GI)顯示，2015年全球經濟成長率爲2.6%，略低於2014年的2.7%，成長減緩的主因是已開發國家復甦腳步蹣跚，以及新興市場與發展中國家的經濟成長率不如預期所致，加上大宗物資價格走緩，2015年之全球商品貿易也因而走勢疲軟。

表1-1　全球重要總體經濟指標走勢

地區（國）別	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
全球經濟成長率（%）	2.4	2.7	2.6	2.5	3.1	3.2
OECD國家	1.2	1.8	2.0	1.8	2.2	2.2
已開發國家	1.1	1.8	1.9	1.7	2.2	2.2
新興市場國家	4.8	4.3	3.8	3.9	4.6	4.9
開發中國家	1.2	1.6	1.9	2.6	3.6	4.0
CPI年增率（%）	3.0	2.9	2.4	4.6	3.2	3.0
商品出口成長率（%）	1.9	1.1	-13.4	-1.4	9.4	9.0
失業率（%）	7.6	7.4	7.3	7.4	7.1	6.9

2015年臺灣總企業家數約142萬家，中小企業超過138萬家，占全體企業家數的97.69%，較2014年增加2.3%，而大企業3萬餘家，僅占不到3%，且較2014年減少約1%，顯見國內企業仍以中小企業爲主體。

表1-2　國內企業家數統計

單位：家；新台幣百萬元；千人；%

規模別 年別 指標	全部企業		中小企業		大企業	
	2014年	2015年	2014年	2015年	2014年	2015年
家數	1,386,128	1,416,738	1,353,049	1,383,981	33,079	32,757
比率	100.00	100.00	97.61	97.69	2.39	2.31
年增率	1.67	2.21	1.64	2.29	2.69	-0.97

國內的中小企業仍以經營服務業爲主，近年來大約都在80%左右，不過，在2010年之後，服務業部門占整體中小企業家數的比率，逐年微幅遞減的趨勢。以銷售額來看，服務業的家數約爲工業的4倍，但他們的銷售額卻差不多。

表1-3　中小企業產業部門統計表

單位：家；新台幣百萬元；%

年別 項目別	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
家數	1232025	1247998	1279784	1306729	1331182	1353049	1383981
農業	0.90	0.91	0.90	0.90	0.90	0.85	0.84
工業	18.75	18.67	19.01	19.07	19.19	19.43	19.45
服務業	80.24	80.42	80.09	80.02	79.91	79.72	79.72
銷售額	9,189,463	10.709,005	11,226,933	11,381,770	11,321,842	11,839,868	11,803,115
農業	0.18	0.17	0.16	0.18	0.19	0.20	0.20
工業	45.85	49.41	50.13	50.13	48.67	49.27	48.23
服務業	53.96	50.42	49.7	49.69	51.13	50.53	51.56

根據財政部財政資訊中心的統計發現，2015年中小企業以經營批發及零售業家數最多，占全部中小企業48.90%，約68萬家，相較於2014年略降0.50%。其次爲住宿及餐飲業占10.35%，約14萬餘家，由於觀光旅遊產業持續蓬勃發展，因而相較於2014年增加0.42%，顯示穩健成長趨勢。

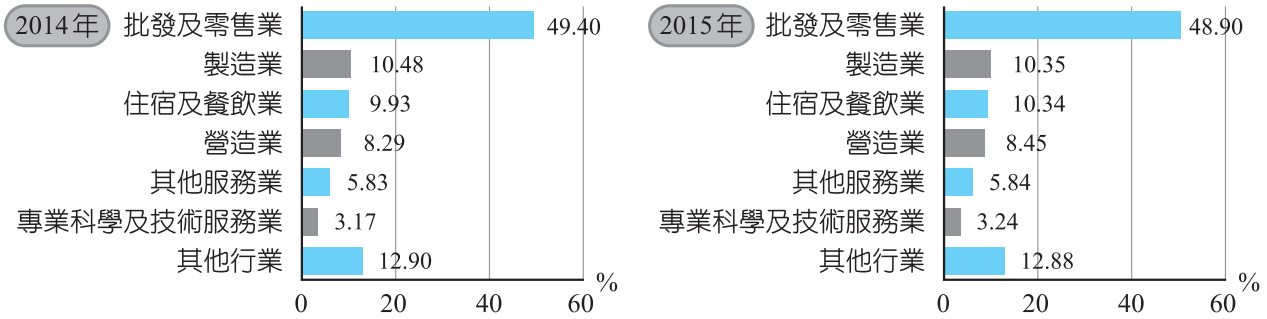


圖1-1　中小企業家數行業統計圖

1-2 微型企業的發展與困境

1-2-1 微型企業的定義

微型企業的概念始於1970年代，主要是當時開發中國家爲減低貧困，及改善弱勢族群生活所輔導之創業類型，也是那一段時期中，開發中國家創造就業機會的重要管道。

1980年至1990年初期，開發中國家推動微型企業的目的，也是在減少貧窮，但由於當時產業環境不發達，因此，微型企業所經營的產業還是以農業爲主。1990年以後，微型企業漸漸成熟，營運範圍含蓋製造、零售、服務業。

顧名思義微型企業是比中小企業更小的一種企業組織，分界的標準可以是資金、員工數、創業動機…等，各國的定義都有些許差異。根據國際金融中心（International Finance Centre, IFC）與麥肯錫（McKinsey）針對132國家所做的調查報告指出，有69個國家將微型企業定義爲低於10人的事業體，有27個國家將5人以下事業體定義爲微型企業。

美國AEO組織（The Association for Enterprise Opportunity, AEO）對微型企業的定義爲5人以下或資本額35,000美元以下的企業。亞太經合會（Asia-Pacific Economic Cooperation, APEC）定義員工人數在5人以下者爲微型企業。日本則定義製造業20人以下、商業服務業5人以下爲微型企業。

聯合國國際勞工組織認爲自僱型工作者及低於10人的事業體才是微型企業，經濟合作發展組織（Organization for Economic Cooperation and Development, OECD）則是定義員工人數在20人以下的事業組織才是微型企業，英國及歐盟都是以10人以下的事業體爲微型企業。

國內只有定義中小企業，對微型企業並沒有官方的定義，經濟部的中小企業發展條例第四條提到小規模企業，但該條例並未再定義什麼是小規模企業，中小企業處頒佈的中小企業認定標準第三條則說明中小企業經常僱用員工數未滿5人的事業稱小規模企業。

唯一可以看到跟微創企業有關的定義，則是在勞動部的微創鳳凰貸款的規定中，規範申請資格時提到：微型企業係指經營事業員工數（不含負責人）未滿5人的事業。

▸1-2-2　微型企業的特性

微型企業因爲員工人數少，負責人往往需要身兼數職，因此，受限於各種資源配置，在經營上無法打組織戰，大多以能自己掌握的獨特資源或技術，在利基市場或供應鏈中，提供具競爭優勢的產品或服務。

受限於規模及產能，微型企業大多有地域性，以內需市場爲主，因此，其行銷方式也只能透過個人的人脈關係，以口碑行銷的方式，來販售其產品或服務。至於雇用的人員，除了自己之外，大多爲週遭的親朋好友爲主，也沒有正規的人員升遷、管理制度。

在創新方面，企業主大多對於所提供的產品或服務，具有獨特的研發創新想法與專業能力。企業經營模式以現金交易爲主，營運所需的資金不易以企業方式向銀行貸款及融資，僅能以個人名義向銀行貸款，或向親友借貸，缺乏正常的融資管道。

▸1-2-3　微型企業面臨的困境

在紀怡安的研究中也發現，微型企業的困境在於規模小、進入障礙低，加上經營者資金、經驗不足，面對競爭及快速變動的市場，常會面臨人力資源不足、資金不足、協力網路建立困難、環境限制、關鍵能力不足的問題。

一、人力資源不足

絕大部分的創業者並不是各方面能力都精通，在沒有團隊組織的情況下，無法將創業過程的資源、能力有效的運用，以因應變動快速的市場環境。加上資金匱乏、企業條件薄弱，通常難以聘請適當、需要的專業人力，使企業管理與經營規模運行困難，而難以掌握市場、技術、法規、財務等各方面的資訊。

二、資金不足

資金不足通常是微型企業於發展上最困難的地方，對於業務成長、經營、實體設備、技術研發與人才聘雇都有相當大的影響，且微型企業的創業者多數需要身兼數職，以致於營業收支的管理也時常難以兼顧，使得資金經營運用與流向準確掌握上較為困難。加上擔保品不足、保證人尋找不易，因此從資本市場中取得企業長期經營所需的財務資本有相當大的難度。

三、協力網路建立困難

分工協力的企業網路是企業發展的關鍵，然而微型企業在市場上人脈建立尚未健全，因此市場、原料供應、技術、財務體系等相關的資訊取得不易，也直接影響著行銷管道的取得。

四、環境限制

目前國內企業發展的法規及輔導政策措施，並未針對微型企業的生存發展有較周詳的規劃，難以享受租稅上的優惠，再者微型企業本身條件大多不佳，又欠缺可向外部諮詢的服務資源，因此經營不善而退出市場的比例很高。

五、關鍵能力不足

微型創業者由於普遍缺乏使企業長遠發展的關鍵能力，包括經營管理、資訊科技及創新能力，因此企業失敗率很高。

在聯合國國際勞工組織的報告中，亦可以看出微型企業是經濟發展中數量最多，也是社會中最基礎的企業體，但因為管理程序相對較單純，大部分的微型企業非正式部門管理的情況也是相對較多，也因為這樣，微型企業的創業者，往往都要身兼數職。

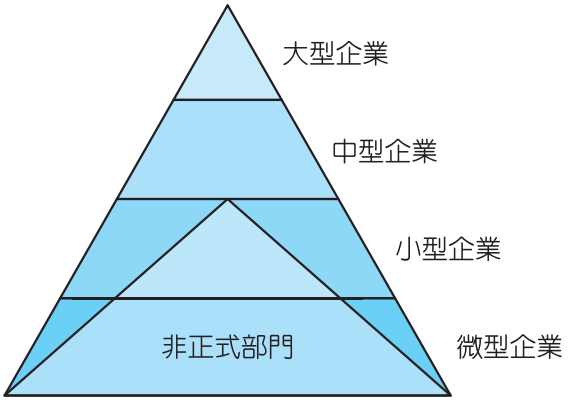


圖1-2　企業分類架構圖

因爲微型企業的特殊組織型態，經營上所面臨的問題與管理模式也與一般的中小企業不同，而市面上有關於企業經營管理的書，都是以中小型以上的公司爲基準撰寫，微型企業的組織架構、行銷策略…都不易套入，故，本書將從微型企業的角度，提供一些經營管理的思維。

創業小故事

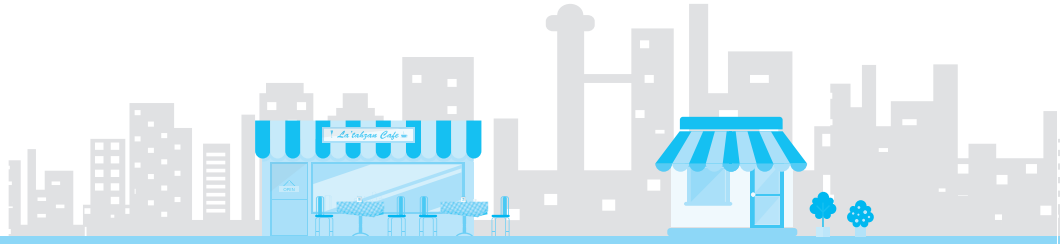
加盟的風險評估

基於對教育的熱情，Jennifur 在某研發機構退休後，並未對市場做詳細的評估，輕易的聽了原業主的敘述，即接手了位於中原國小對面的連鎖美語補習班，在與連鎖補習班簽約時，也因爲缺乏經驗，沒有詳細閱讀合約，只聽信業務專員描述的美好願景，即簽訂合約，以 60 萬元的簽約金接下經營權。

實際開始營運後，Jennifur 發現所有的事都不是想像中的那麼美好，第一個要面對的現實是學生人數並沒有原業主說的那麼多，而且原業主爲了容易脫手現有補習班，招了很多人頭户充數，以利提高賣相，再經過了解後發現原來的補習班在外的風評並不是很好，因此，也影響到接手後的招生。

在生源不足的情況下，招生已成爲營運首要之務，當補習班爲招生忙的不可開交時，又發現合約規定了每年至少要向連鎖補習班的加盟主訂購 480 套教材及 6 萬元的器材，每年還有 50 人次的語文檢定人數，在招生經驗不足，而加盟業者又以頂讓視同有經驗分校，並未予以積極輔導，以致每年招生均無法達到目標，間接影響到教材、器材都無法出清，造成庫存壓力，而且剩下的教材又因合約規定不能轉賣給別家補習班，這對補習班的營運來說，可謂是雪上加霜。

而屋漏又逢連夜雨，加盟主又不定期要求配合活動，購買一定數量的衣服、行李箱…等贈品，在生源有限的情況下，這些多買的贈品發不完，



最後都變成了庫存，間接造成了補習班營運成本的負擔，加盟主的輔導專員也不能對這個現象加以輔導、改善，結果成爲營運上的一個惡性循環。

在業績無法達到加盟主的要求之下，在合約期滿前，加盟主完全無預警的教器材數量與語檢人數不足爲由與 Jennifur 不再續約，在此之前，Jennifer 還接受輔導員的建議訂購一箱 2000 張的 DM 與器材，做爲招生之用，收到公文之後震驚的無所適從。

考量每年都要支付 40 萬元授權金的業績壓力下，Jennifur 同意不再續約，清點庫存後，大批存貨因爲不能轉售給其他加盟補習班，只能要求加盟主回收，而加盟主只願以當初售價的 3 折回收整套全新的教材，且器材完全不回收。

經過了這段慘痛的教訓，Jennifur 事後回想，在這段經營期間，除了營運面的問題外，內部管理上也有很多問題待解決，在中師、外師協同教學的配合上，也常發生溝通不足的問題，致使在課堂上二人沒有默契，無法良好的配合，而未能達到預期的教學效果，尤其是沒有經常辦理節慶活動大量曝光，無法提升知名度。

而坊間美語補習班的老師大多是遊走各大補習班的兼任老師，大多有其生存之道，Jennifur 認爲老師教學事前應有規劃，但老師大多沒有習慣在上課前訂定教學大綱，在賣方市場下，也不敢對老師多做要求。

隨著加盟合約的結束，未來 Jennifur 開始要以自己的品牌柏德美語繼續經營，她採用了英國 Oxford 出版社的教材，不再加盟任何連鎖品牌，並檢討了這段時間所遭遇的問題之後，爲了讓以後會更好，Jennifur 透過各種管道了解其他補習班的經營模式，學習他人的優點、改善自己的缺點，同時在 Oxford 北區經理及敦煌書局的資深業務高先生的輔助下，重新擬訂自己的經營策略，俾能重新開始。看著窗外的綿綿細雨，Jennifur 堅定的眼神，不管外在環境有多差，相信只要做好準備，一定會雨過天晴的！

創業故事大省思

小君、小香、小文是三位年紀相仿的媽媽，當初因爲婚後專職在家照顧小孩，而離開職場，當小孩都開始唸書之後，她們想再度回到就業市場，但是，因爲整體經濟環境不佳，加上自己又離開職場多年，使得她們二度就業之路多了一份艱辛。

政府爲了降低失業，近年推行了很多的創業方案，積極鼓勵民眾自行創業，並提供各種創業課程與優惠貸款的協助，她們三人也看到了相關的文宣，於是，報名參加了勞動部勞動力發展署所開的微型創業鳳凰課程，在三天的課程結束後，三人成爲好朋友，因爲住家距離又近，於是，興起一同創業的念頭。

有了創業的念頭之後，三人開始利用小孩們上課的空檔時間，積極的開會討論這個想法，經過了二、三個月的密集會議，三人的意見仍然分歧，她們想到在微型創業鳳凰課程上過司馬特老師的課，於是，就跟司馬特老師相約，共同討論創業的問題。

在一個風和日麗的早晨，三人各自安排好小朋友到學校之後，陸續趕到星巴克跟司馬特老師見面，小君先把她們想創業的想法跟司馬特老師說明，司馬特老師在了解了她們的創業背景後，接著提問：創業其實是條非常辛苦的不歸路，你們是不是已經下定決心走下去？

三人聽完老師的問題，點頭如搗蒜，司馬特老師喝口咖啡繼續說道，聽起來妳們已經有了創業的目標，撇開你們爭論多時的議題，先想想妳們具備了哪些創業的特質？了不了解產業的特性與知識？有沒有辦法解決創業所遇到的問題？這些問題都澄清之後，才能來思考要做哪一行、妳們有沒有專業可以去做，如果專業不足要怎麼去補強。

問題

1. 你認為一個創業者要具備哪些特質？
2. 哪些產業是未來微型創業可能的趨勢？