

創業管理 理論與實務

Entrepreneurial Management

非知不可的 幸福創業方程式

李宗儒・高清貴 編著



創業管理理論與實務

非知不可的幸福創業方程式

李宗儒・高清貴 編著

 全華圖書股份有限公司

國家圖書館出版品預行編目資料

創業管理理論與實務：非知不可的幸福創業方程式 / 李宗儒、
高清貴編著. --二版. --新北市：全華圖書，2015.10

面；公分

ISBN 978-986-463-054-7(平裝)

1.創業 2.管理理論 3.企業管理

494.1

104020428

創業管理理論與實務－非知不可的幸福創業方程式

作者 / 李宗儒、高清貴

發行人 / 陳本源

執行編輯 / 張晏誠

封面設計 / 楊昭琅

出版者 / 全華圖書股份有限公司

郵政帳號 / 0100836-1 號

印刷者 / 宏懋打字印刷股份有限公司

圖書編號 / 0816401

二版一刷 / 2015 年 10 月

定價 / 新台幣 590 元

ISBN / 978-986-463-054-7 (平裝)

全華圖書 / www.chwa.com.tw

全華網路書店 Open Tech / www.opentech.com.tw

若您對書籍內容、排版印刷有任何問題，歡迎來信指導 book@chwa.com.tw



臺北總公司(北區營業處)

地址：23671 新北市土城區忠義路 21 號

電話：(02) 2262-5666

傳真：(02) 6637-3695、6637-3696

南區營業處

地址：80769 高雄市三民區應安街 12 號

電話：(07) 381-1377

傳真：(07) 862-5562

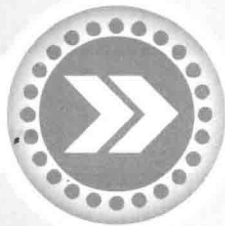
中區營業處

地址：40256 臺中市南區樹義一巷 26 號

電話：(04) 2261-8485

傳真：(04) 3600-9806

版權所有・翻印必究



推薦序

創業除了白手起家，還可考慮「內部創業」

本書作者李宗儒(濬紳)教授，過去曾擔任經濟部中小企業處創業計畫的審查委員，替我們中小企業處的計畫把關，篩選出最有潛力的創業計畫。本書作者擁有精闢的洞察力與豐富的審查經驗，加上在學術的研究貢獻，呈現了這一本理論實務並進的工具書。基於他豐富的經驗與他對創業研究的謹慎與熱情，我在此將這本精心力作推薦給各位。

創業是條遙遠的路，尋找外部資源的助力，絕對必要，尤其是不景氣時，各種的政府資源，更是創業過程中的禮物。此外，青年創業的熱情攸關著國家的未來，青年創業家網絡 (Young Entrepreneur Network; YEN) 在亞太與國際即象徵國力的呈現。創業是大多數台灣人的夢想，每年有無數的年輕人前仆後繼地投入創業，卻也有無數的人吃足苦頭後退出，當然也有越挫越勇的勇者，不斷從失敗中學習到寶貴的經驗，發現其成功的秘訣。而這些成功的秘訣，這本書完善且豐富的替您整理出20個關鍵點，並個別獨立章節說明。

創業也不一定要白手起家，若您是一位認真為企業打拼的員工，有一種方法，並不用離職另起爐灶，也可以找尋屬於自己的一片天。可以與您的老闆討論「內部創業」這個方法，這本書有一章節專門在探討「內部創業」。企業的老闆與有雄心壯志的員工，可以藉由「內部創業」方式，達到雙贏的局面：老闆的企業版圖成長、員工有屬於自己的企業，雖然為兩者獨立事業體，但兩者基於信任與過去的合作默契，緊密配合更促使兩者共同快速成長。若讀者是在企業中是被老闆重用的人才，考慮企業內部創業，善用企業資源幫助您發展新的事業，您也是一位傑出的員工和成功的創業家。

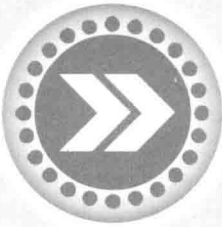
這是一本很好的創業管理工具書，若您想創業但還未創業，它提供您創業管理的方面思維，幫助您尋找屬於自己的創業幸福方程式；如果讀者正在創業的道路上，它可告訴您，您此時的創業階段需要注意些問題，讓您可以從創業道路中披荊斬棘，一步一步邁向成功。

葉雲龍

謹於

經濟部中小企業處

中華民國一百零三年二月



作者序

本書作者自美國拿到學位後，即在德州儀器(Texas Instruments；TI)總公司達斯斯(Dallas)廠服務，後來回台任教已有20年。自2008年(97學年度第1學期)開始，每學期皆在中興大學開設校級通識課程「創業與創意」課程，課程中會安排創業企業家的演講以及校外企業參訪活動。此外，由於本書作者經常擔任政府相關的計畫之審查委員，也曾擔任創業計畫的審查委員，因此更經常接觸到中小型企業的管理者與創業家，與這些創業家的互動中，從中感受到創業家在創業過程中的摸索與碰撞。而本書作者在2011年的國家科學委員會專題研究計畫中，以創業為主題進行研究，在2012年，本書作者的指導研究生也以「創業」為研究主題撰寫碩士論文，更進一步撰寫成期刊文章，並發表在波蘭的TIIM(2012年)國際學術研討會上。在2013年，本書作者與芬蘭奧盧大學(University of Oulu)的Matti Muhos教授共同撰寫2014年出版的《東亞創業家(East Asian Entrepreneurship)》一書中的其中一章：Growth Strategies in Early-Stage Technology-Intensive Firms。因此，本書將以作者在「創業」的相關研究成果進行延伸。回顧作者過去在供應鏈管理、品牌、物流、電子商務、管理科學與高科系行銷之領域的經歷與成果，本書作者終於找到一個主軸：「創業」，來貫穿我的人生。

鑑於國人的創業風氣興盛，富含創業精神，國內中小型企業眾多，且中小型企業一直是國內經濟發展的堅實後盾。但創業路程艱辛，為回饋社會，本書將自己定位在可提供創業者一個幸福創業方程式的工具書，提供諸位在創業這條路上一個方向。同時作者本身也是一個教育者，希望此書也能激發出學生創意的想法及幫助學生在未來人生的規劃。本書根據「創業」研究及相關文獻、訪談，整理出與創業息息相關五個管理領域中，共20項創業的關鍵因素。這五個領域為：作業管理（產品服務品質機制、產品與服務創新等）、行銷管理（競爭者分析、選址等）、人力資源管理（人才選定與選擇等）、財務管理（成本結構、融資等）、新創業模式（網路創業、內部創業）。

本書是一本「靈活」、「實用」的創業書籍，其特色有三，第一為學術理論與實務案例並重的書籍，學術理論為武功的基礎，而實務案例為武功招式，兩者兼具就如同紮穩馬步又能靈活運用各種招式的習武之人，必能在創業的武林之路打響名號。第二為本書有科學根據的提供一套適合閱讀本書章節的順序，有別於傳統書籍由第一章閱讀到最後一章。這本書的每章節都是個別獨立，讀者可以依照作者所提供的邏輯順序來閱讀，也可以依照自己的經驗與需求找出適合閱讀此本的順序，意思是讀者可以透過與企業者聊天或解析各企業個案之中，找出在創業過程中會遭遇的瓶頸之先後順序以及創業

成功的關鍵因素之重要程度，依照自己的邏輯規畫閱讀此書的順序。第三為本書的企業個案訪談影片，閱讀創業書籍，不再只是看靜態的文字，本書藉由光碟中的台灣企業創辦人或高階經理人的訪談影片，讓他們帶領讀者一同導讀其企業個案。因此，本書適宜做為大學教科用書、實務界、創業管理的工具書。

擁有熱情是創業的基本條件，創業者需要仔細思考自己是否擁有被他人潑過無數次冷水也澆不熄的熱情，且是否具備不可替代的專業知識。創業需要有長期經營的概念，它不可能一蹴可幾，千萬不要抄短線或走捷徑，這本書所提供的方向與知識，衷心期盼讀者在閱讀過後，能一步一腳印發展及經營自己的事業，並克服在創業階段中所遭遇的難關，最終邁向成功。

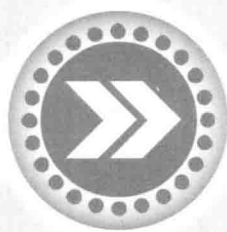
本書的完成要感謝本書共同作者高清貴博士，國立中興大學行銷所之同學：徐意翔、謝孟樺、黃敏淳、陳瑾瑤、沈青玉、余序真同學以及國立交通大學張舒婷、詹雅婷同學之幫忙校稿、打字、及製圖。當然，也要感謝我的內人惠雀及兩位小天使凱綦與昂軒在背後的支持，使我無後顧之憂，可專心於研究及教學上。最後將這本書獻給我的父母及所有關心過我的人。

李宗儒(濬紳)

謹於

國立中興大學行銷學系

中華民國一百零四年九月



目錄

CHAPTER 01 Let's Go 如何使用本書

前言	2
本書架構	2

CHAPTER 02 產品與服務創新

第一節 創新之意涵	16
第二節 產品之意涵	17
第三節 服務的意涵	29
第四節 創新產品或服務之設計方法	35

CHAPTER 03 建立產品服務品質機制

第一節 建立產品服務品質機制的方式	50
第二節 建立產品服務品質機制在大型企業的實務應用	60
第三節 個案分享－宏基蜜蜂生態農場於遊客導覽的標準作業流 程	68
第四節 結論	71

CHAPTER 04 採購比價

第一節 採購的基本介紹	80
第二節 採購流程	82
第三節 採購人員的專業	89
第四節 資訊科技與採購	90
第五節 結論	91

CHAPTER 05 與供應商互動

第一節 與供應商互動	98
第二節 與供應商互動的實務應用	111

第三節 選擇供應商之道－王品集團	117
第四節 結論	122

CHAPTER 06 市場區隔

第一節 市場區隔之介紹	132
第二節 市場區隔的分類變數	134
第三節 市場區隔的重要性	138
第四節 如何進行市場區隔	140
第五節 結論與個案討論	144

CHAPTER 07 價值定位

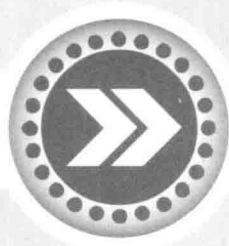
第一節 價值、價值定位與價值鏈	152
第二節 價值定位的實務應用	159
第三節 個案分享－A牙醫診所的價值鏈管理	165
第四節 結論	174

CHAPTER 08 選址

第一節 選址理論	182
第二節 企業常見的選址方法	189
第三節 連鎖商店選址方式之討論	193
第四節 選址模式之個案說明－以三才靈芝農場為例	196
第五節 結論	197

CHAPTER 09 進入市場障礙與競爭者關係

第一節 名詞定義	206
第二節 個案	214
第三節 結論	217



目錄

CHAPTER 10 與顧客互動

第一節 與顧客互動	224
第二節 如何進行顧客關係管理	231
第三節 新創企業如何與顧客進行互動—以尼克咖啡為例	236
第四節 結論	238

CHAPTER 11 創業團隊人數擬定與選擇

第一節 創業團隊之名詞定義	248
第二節 個案	255
第三節 結論	258

CHAPTER 12 人才需求

第一節 人才的重要性	266
第二節 人才管理的流程	271
第三節 結論	282

CHAPTER 13 工作擬定與職權分配

第一節 工作分析 (Job Analysis)	290
第二節 工作說明書與工作規範	298
第三節 工作設計	302
第四節 結論	304

CHAPTER 14 教育訓練與專家諮詢

第一節 員工訓練的意涵	311
第二節 員工訓練的重要性	311
第三節 員工訓練的種類與方法	313

第四節 專家諮詢.....	321
第五節 個案分享.....	325
第六節 結論.....	327

CHAPTER 15 創業團隊成員與所創業相關之過去經驗

第一節 名詞定義.....	334
第二節 個案.....	343
第三節 結論.....	345

CHAPTER 16 創業團隊之人際網絡

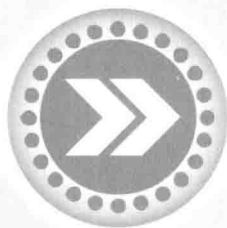
第一節 名詞定義.....	353
第二節 個案探討.....	357
第三節 結論.....	359

CHAPTER 17 收入與成本

第一節 創業成本.....	366
第二節 成本控管.....	370
第三節 定價的考量.....	373
第四節 定價策略對收入之影響.....	377
第五節 結論.....	378

CHAPTER 18 融資

第一節 中小企業與個人之資金來源.....	386
第二節 銀行融資須知.....	392
第三節 政府提供的輔導措施.....	400
第四節 結論.....	409



目錄

CHAPTER 19 内部創業

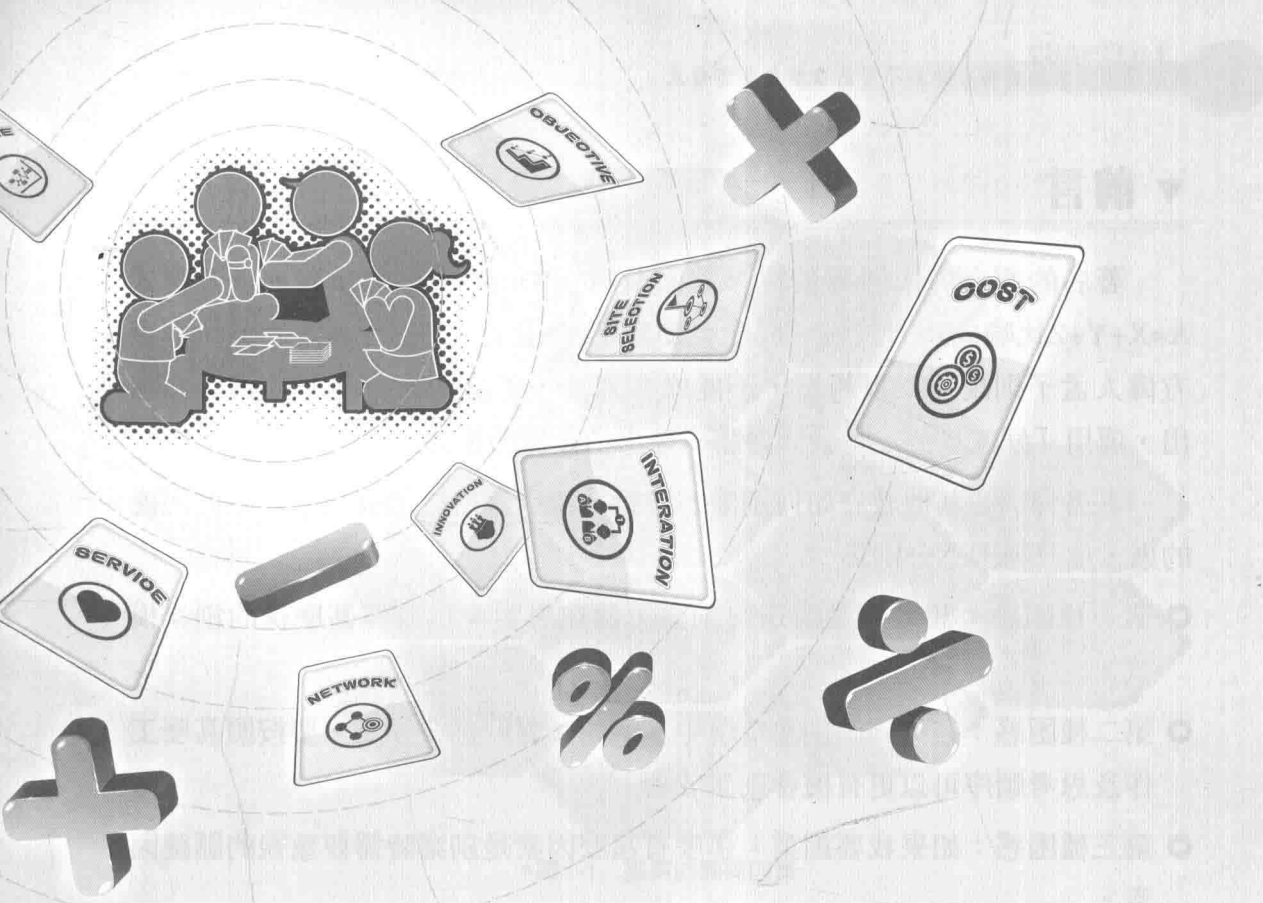
第一節 内部創業基本概念	416
第二節 台灣中小企業如何進行内部創業	423
第三節 台灣中小企業内部創業的步驟—尚鈦光電	427
第四節 結論	430

CHAPTER 20 網路創業

第一節 電子商務基本概念	439
第二節 網路創業重要關鍵	450
第三節 網路創業的步驟—真情食品館	456
第四節 結論	458

CHAPTER 21 事業計畫書

第一節 事業計畫書介紹	468
第二節 以「籌措資金」為目的的事業計畫書	475
第三節 撰寫事業計畫書時的注意事項	479
第四節 結論	480



CHAPTER 1

Let's Go如何使用本書

非知不可的幸福創業方程式

▼ 前言

著名的西方偉人阿爾伯特·愛因斯坦（Albert Einstein），以方程式 $A=X+Y+Z$ 比喻成功方式為「成功＝勤奮不懈＋正確方法＋少說廢話」，而東方偉人孟子則說「不以規矩，不能成方圓」，不論西方或東方的偉人都指出，運用「好工具」，是我們要將一件事情做好的要件。

本書有別於其他教您如何創業的書籍，特別適用於腦袋瓜中有三種困惑的您，這三種困惑分別為：

- ◎ 第一種困惑：想要創業但還沒創業，還在思索可以選擇甚麼樣的創業模式。
- ◎ 第二種困惑：在不同的創業情境中（例如：餐飲創業等），要按照甚麼工作及思考順序可以更有機會創業成功。
- ◎ 第三種困惑：如果我要創業，那麼有甚麼因素是創業時需要重視的關鍵因素。

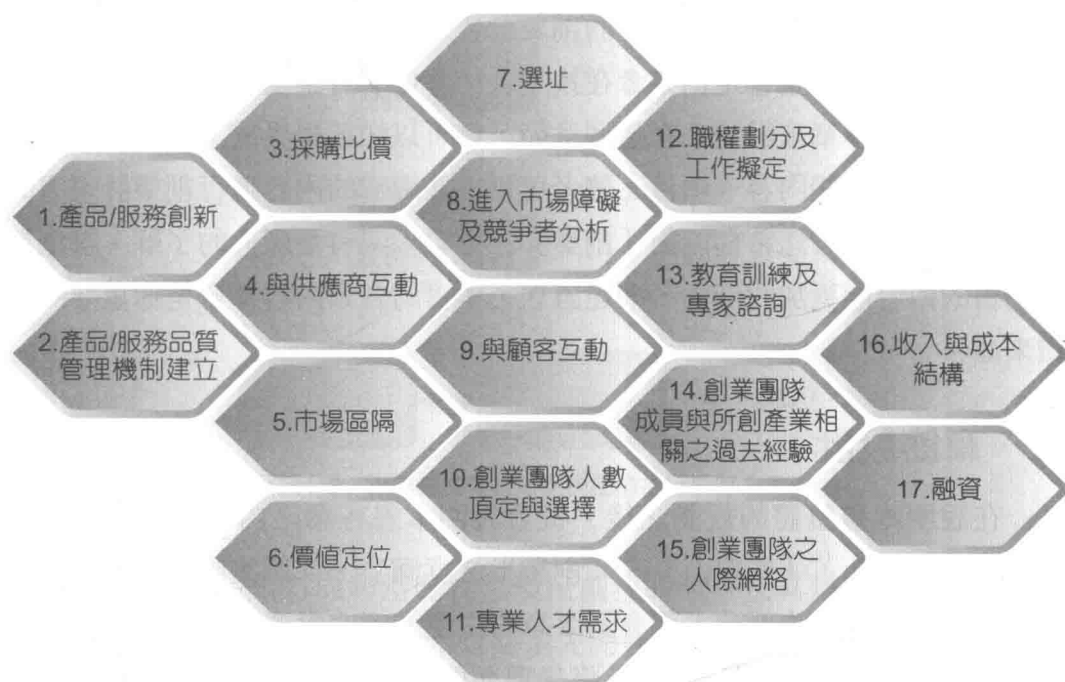
為了排除您的三種困惑，本書不只呈現學術理論於創業上的應用，也援引了眾多個案於書中，隨書附上的光碟，有台灣近10位老闆現身說法，帶領讀者進行個案討論，讓本書是一本「靈活」、「實用」的創業書籍。

以下，分別從「本書架構的設計」、「如何使用本書這」依序說明，相信這本書，可以成為諸位在創業這條路上，對您極具幫助的工具。

▼ 本書架構

作者在2011年的國家科學委員會專題研究計畫中，以創業為主題進行研究，在2012年，創業此研究主題延伸成為指導研究生的碩士論文，並且撰寫成期刊文章，在波蘭的TIIM（Technology Innovation, and Industrial Management）國際學術研討會上發表，回台後並接受新聞媒體的採訪，而本書將以作者在「創業」的相關研究成果進行延伸。

根據「創業」研究及相關文獻、訪談，整理出圖1-1中17項創業的關鍵因素。並依據研究的結果建構出推行時的順序，本書則依此關鍵因素及推行順序進行編撰。



»圖1-1 創業的關鍵因素

「關於17項創業的關鍵因素」、「關於閱讀本書的順序」兩點詳述之：

一、整體規劃

圖1-1中創業的關鍵因素分別與四個領域息息相關，分別為：

1. 作業管理（產品設計、品質管理等）
2. 行銷管理（競爭者分析、選址等）
3. 人力資源管理（人才選定與選擇等）
4. 財務管理（成本結構、融資等）

本書「整體架構」之規劃，即是根據四大領域設計前四篇。第一篇：「作業管理」；第二篇「行銷管理」；第三篇「人力資源管理」；第四篇「財務管理」。在這四篇中，分別以創業的關鍵因素為每「章」探討的內容，舉例來說，第一篇「作業管理」包括四章，第一章：產品/服務之創新、第二章：建立產品/服務品質管理機制、第三章：採購比價、第四章：與供應商互動等內容。

此外，更進一步於書中第五篇規劃創業之「熱門議題」，分別介紹與探討「內部創業」、「網路創業」及「二次創業」等創業模式。最後安排一章

討論「創業計劃書」。一份完善的創業計畫書，不僅可以幫助創業者規劃更具體的創業計畫，也會是創業者在找尋合作夥伴、資金支援等重要的要件之一，因此本書專章來討論，在這個章節，您可以知道學界或業界認為創業計劃書應當包含哪些內容、項目，讀者可以根據這章的內容進行創業計畫書的撰寫，然而，倘若您希望能對「創業」之影響因素有更深入的了解，讓創業計劃書的內容能更加的深入，則建議您，本書的各章內容都會是你重要的知識來源。

二、章節設計

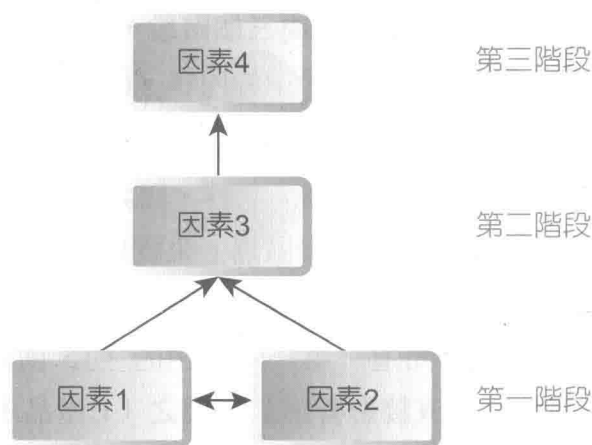
在說明本書整體的規劃之後，接著說明本書各章之內容安排。在每一章中，分別設計了「學理面」、「創業上之意涵」、「個案應用」三大方向進行說明。學理面的部分，將會對該章的主題進行文獻資料的蒐集，將定義等資料加以呈現，第二部分則是將學理面的內容轉換成應用於創業時的管理意涵，在第三部分則是呈現與該章主題有關的個案，讀者可以配合書附光碟，讓台灣企業之高階主管帶領您一同瞭解個案的內容。

三、依創業模式安排學習順序

誠如前述，本書之篇排，承襲作者對創業之研究成果，將創業的17項關鍵因素再加上熱門議題編排成本書的五個部分、共計21章。不如往常的教課書從第一章讀到最後一章，讀者可依三種創業模式——「不分產業別的創業」、「餐飲業加盟的創業」、「餐飲業自行創業」，進行不同閱讀順序的安排。

在瞭解如何安排學習的順序之前，您必須先知道創業的階段，作者據其2012年，以詮釋結構模式（ISM）研究法建構出創業17項關鍵因素推行順序，設計出三種創業模式的創業階段（詳見圖1-3～1-5），各階段必須依序完成。

為了更方便說明如何安排學習，先以簡單的圖1-2介紹。倘若教師或讀者想參考的創業模式並不在本書所論及的三種創業模式之中，則請教師或讀者依照您的專業知識來決定影響該創業模式的因素之重要性，並請加以對照找出相對應的章節，進而安排出本書的閱讀順序。



»圖1-2 詮釋結構模式所建構出的推行順序之範例

圖1-2中，箭頭方向和階層，呈現出創業的順序及其是如何的發展，舉例來說：第一階段（最底層）：是必須先完成的，而因素1與因素2都位於第一階段，且是雙向箭頭，代表這兩個因素先推行哪一項皆可以，而因素1與因素2同樣都指向第二階段的因素3，代表必須先推行第一階段中的因素1與因素2，皆完成後才可以推行第二階段中的因素3，同樣的，第三階段（最高層）的因素4是被第二階段的因素3以及第一階段的因素2所指，因此代表代表必須先發展完第二階段的因素3及第一階段的因素2，才能發展因素4。

本書獨特之處就在於，瞭解完圖1-2的介紹後讀者可依您對不同創業模式的需求，根據圖1-3、1-4、1-5所設計的內容，安排您所需的閱讀順序。圖1-3~1-5中，符號的代表意義分別說明如下：

- ⊙  標記者：指該因素是處於「作業管理」的創業因素。
- ⊙  標記者：是該因素屬於「行銷管理」的創業因素。
- ⊙  標記：是該因素屬於「人力資源」的創業因素。
- ⊙  標記：是該因素屬於「財務管理」的創業因素。

(一)不分產業別的創業模式學習順序

在不分產業別的創業模式之下，17項創業之關鍵因素所推行的順序，請見圖3。方格之中的數字即代表本書各章的編號，舉例來說，在圖1-3中，在「第一階段」的方格中註記了「15.創業團隊成員與所創產業相關之過去經驗」，即代表「創業團隊成員與所創產業相關之過去經驗」在本書的第15章。

不分產業別的創業模式中，共分成三個階段，這三個階段必須依序進行。因此，讀者可以先閱讀完第一階段中的內容，而後再閱讀第二階段、第三階段中的各章內容。

第二階段中除了「5.與供應商互動」之外，因素之間的關係是環環相扣的，也就是說在此階段乃考量「6.市場區隔」來找出在產業市場中的「7.價值定位」，並找出與目標族群「10.與顧客互動」之方法，此外，我們從箭頭的指向中可以更進一步知道，第一階段中的「15.創業團隊成員與所創產業相關之過去經驗」，直接影響第二階段之「1.產品/服務品質機制建立」、「3.產品/服務創新」、「12.專業人才需求」，因此代表閱讀完15章後，則必須讀第1章、第3章、第12章，而第1章、第3章、第12章（彼此為雙向箭頭），因此先閱讀哪一章皆可行。

第三階段中包含「11.創業團隊人數擬定及選擇」、「13.職權劃分」、「14.專家諮詢及教育訓練」、「9.進入市場障礙分析及競爭者分析」、「8.選址」、「17.收入與成本結構」、「18融資」、「4.採購」，而這些章皆是在第二階段中的是在第15章、第6章、第7章、第3章、第1章、第12章、第5章、第10章之箭頭所指向的，代表著必須先完成第二階段的章節，才能閱讀第三階段中的第11章、第13章、第14章、第9章、第8章、第17章、第18章與第4章。