

葉仁傑 著

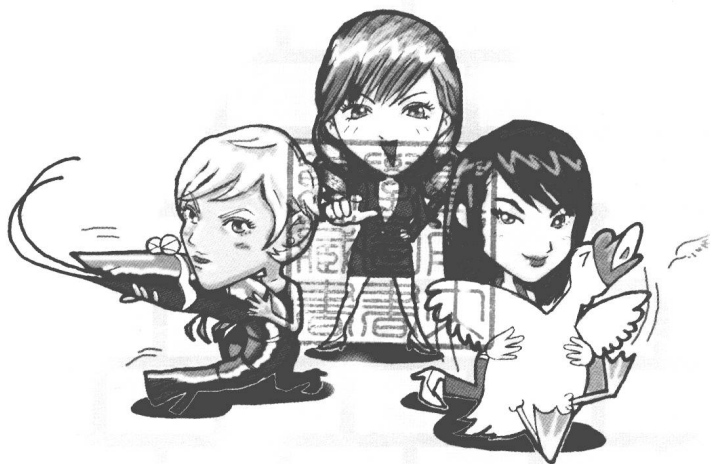
創業 評估法



F270-49
20124

創業 評估法

葉仁傑
著



中華書局

□ 責任編輯：王書文
□ 封面設計：臧娟

創業評估法

□

著者

葉仁傑

□

出版

中華書局（香港）有限公司

香港鰂魚涌英皇道1065號東達中心1306室

電話：(852)25250102 傳真：(852)27138202

電子郵件：info@chungwabook.com.hk

網址：http://www.chungwabook.com.hk

□

發行

香港聯合書刊物流有限公司

香港新界大埔汀麗路36號

中華商務印刷大廈3字樓

電話：(852)21502100 傳真：(852)24073062

電子郵件：info@suplogistics.com.hk

□

印刷

美雅印刷製本有限公司

香港觀塘榮業街6號 海濱工業大廈4樓A室

□

版次

2009年5月初版

© 2009 中華書局（香港）有限公司

□

規格

大32開(210 mm × 140 mm)

□

ISBN : 978-962-8931-37-8

鳴謝

感謝雙親多年來無私的關愛；多謝亞洲（澳門）國際公開大學陶啟程校長及同仁讓筆者有機會涉足學界；非常感謝殿堂級學者李鄂教授為本人撰寫序言，梁玉勝先生、馮炳志先生與高世安先生在筆者人生低谷時給予支持，藍兒在書中提供精彩的插圖；多謝何慧禎小姐、曾世聰先生、吳怡狄小姐、林暢先生、王雅君小姐、林媛媛小姐、高琳君小姐、邱素月小姐、楊瀟瀟小姐、盧傑慧小姐（排名不分先後）等人對這本書提供建議、並進行校對等多方面的協助。

序 言

萬事起頭難。創業初期，人們面對繁瑣龐雜的事情，常常不知所措。創業者考量到資本、技術、人手、產品、客戶、管理團隊、規劃、IT、命格八字等等因素，但如何評估這些因素呢？什麼才是創業成功最重要的元素？

「女怕嫁錯郎，男怕入錯行」，本書強調創業走出正確第一步的重要性，指出要想創業成功，企業家必須把注意力放在最重要的事情上。

全書的重點在於「BPS 模式」，它闡明「客戶 (B)、產品 (P)、供應商 (S)」不僅是創業最重要的元素，也是營商的核心，它們是構成商業活動的最基本元素，缺一不可。

葉博士以案例和故事的形式，通俗地講述了管理學的理论，讓讀者容易理解，產生共鳴：「閣下可能現正處於類似的『劇集』中，扮演主角、配角、現場觀眾或者是場外聽眾。這些案例很可能是你過往的一些親身經歷，它們勾起你一絲絲的回憶，其間可能充斥着無奈、無助、無力感。」葉博士以「三個女人一隻鵝」把創業重點中的重點帶出，再用一隻「蝦」交代創業一些次要重點。

書中指出企業的成功在於獲得客戶而不在於產品，雖然兩者息息相關，但創業新手尤其是發明家，往往把創業重心放在產品上。葉博士指出如「發明」不能商業化，與「發霉」

無異，他特別強調售銷渠道的重要性。

香港市面沒有類似的書籍，全書內容深入淺出，詼諧幽默，可以讓讀者輕鬆地理解創業要點。

李鄂

2009年4月

自序

一個人遇上創業投資機會，好比邂逅心儀對象，難免心猿意馬，這可能是天作之合，讓人幸福美滿，但亦可能是一場空歡喜。創業和感情投資都會有一定的風險。創業機會的出現，有時候亦像情侶間出現第三者，總叫人不知如何抉擇。

面對商機，找專家評估，不是一般小企創業者能夠負擔的，即使他們願意花錢，也不一定能看得懂專業報告。現在的商業社會，機會與陷阱同樣會像貓兒似的，擦身挨腿而過。但是，披上面紗的商機，若隱若現充滿神秘和誘惑，面紗背後到底是天使還是魔鬼，霎時難辨，讓人煎熬於患得患失之間，不知道應該投懷送抱，還是敬而遠之！

專業的、有經驗的創業者不多。常人創業之初，極希望有一些簡單的評估方法，即時判斷項目的可行性。這類簡易的項目測驗「工具」有着龐大的市場需要，但是坊間卻沒有類似「產品」。

開發這「工具」的兩難是如何把嚴謹的專業分析「深入淺出」，讓一般人能夠掌握。當中涉及「高準確度」與「易使用度」之間的取捨，要恰到好處，有一定的難度。

幾年來，筆者將這「創業評估法」在各地反覆地做了大量的測試，幾經修改輯錄成書，並嘗試緊貼潮流，與電子科技掛鉤，將電腦常用的術語「防火牆」引入書中，雖然內容是講

如何創業，但是「項目防火牆」的概念比「創業防火牆」更有包容性，所以書中經常出現「項目防火牆」這個詞彙。

第一道防火牆是「項目掃描器」，名為「BPS創業掃描器」或稱「BPS評估法」。讀者只需要記住幾個簡單的概念，無須任何「硬件支援」，亦沒有環境限制，便可以即時「掃描」，在瞬間粗略評估項目是否可為。

這是一本濃縮的工具書，有別於洋洋數百頁的管理教科書。筆者儘量刪減艱澀的理論，當中學術內容只是點到即止。書中引用大量案例，讓讀者更容易消化正文的內容。

「BPS 模式」可以幫助自己與身邊好友，減少創業與選擇投資項目時的失誤，鞏固創業的成功率。它尤為適合於準備創業的新手、着手開發新項目的企業及正考慮投資項目的人士。

葉仁傑

2009年4月

目 錄

序言iv

自序vi

引 言 假如有了「防火牆」 1

案例一：不得其門而入5

案例二：漫漫長路8

案例三：不會是騙人的天仙局吧10

案例四：誤入擁擠的市場11

小結13

第一章 創業成功的關鍵 15

一、創業的定義17

發明家17

創業者的主要動機21

二、創業的內在要素23

創業與自僱23

兄弟班27

風水命理	30
安全系數	30
風險與回報	33
項目資金	33
三、評估「去還是不去」	34
小結	38

第二章 「防火牆」一：女人 + 鵝 39

一、BPS 比較優勢	41
二、買方比較優勢 (B)	46
營銷渠道	51
消費者導向的渠道	53
創業小企，你算老幾	54
三、產品比較優勢 (P)	55
發明是重要，市場是必要	57
具市場性的產品	59
發明無異發霉	60
四、供應商比較優勢 (S)	64
供應商的支持度	66
供應商的緊箍咒	68
五、項目的成功指數	71
小結	75

第三章 「防火牆」二：蝦 83

一、深層「過濾儀」SHRIMP85

二、項目來源 (S)87

營商模式89

企業發展書90

三、和諧企業 (H)92

和諧三級制98

學習型組織98

四、企業資源 (R)100

人才100

錢財108

五、個人興趣 (I)109

六、企業管理 (M)112

財務表現117

客人的滿意度117

內部操作118

員工的學習與發展118

七、項目的前景 (P)118

小結124

附錄一：與銀行建立良好關係的要訣130

附錄二：初步盡職調查133

參考文獻138

引言

假如有了「防火牆」



〈引言〉綜合幾個經常發生的案例，通過人們在創業及項目投資時通常經歷到的無奈、無助、無力感，帶出「項目防火牆」的市場價值。

二十一世紀資訊發達，人類經濟活動聯繫緊密。如果一艘超級運油船在印度洋被海盜騎劫，必會影響國際油價；歐美一個新的產品標準出台，可以直接影響遠到在中國的中小企業因為產品無法達標而倒閉；人民幣匯率的升降，會影響香港人北上消費的意欲；2008年美國的「房產次按」問題，更觸發全球金融大海嘯，各國金融市場無一幸免！

政治、經濟、社會、科技、環保、法例等宏觀環境的變化，可以讓百年老店迅速倒閉。而企業的收購、合併、瘦身亦是平常事，沒什麼好大驚小怪的。

人們不管願意不願意，很難「一份工打到底」，人生會經歷無數的抉擇。環顧人群中：

有初涉社會的畢業生，徬徨於何去何從，希望能找到有發展前途的工作；

有浮沉社會多年之人，認為「工字不出頭」，想要創一番事業，揚眉吐氣，光宗耀祖；

有被解僱者，肩負養家之責，迫切希望尋找一份工作；

有風雲際會者，面對創業機會的湧現，猶豫於取捨之中；

有厭倦所在職場之人，想轉換工作環境；

有聽信朋友游說之人，正考慮把積蓄投資(創業)項目，想賺取更好的回報等等。

可是，當事人原本美好的憧憬，經過一番折騰後，結果往往不如人意，有人因而後悔當初輕舉妄動，沒有三思，誤上「賊船」，騎虎難下！

讓我們看看下面的案例，閣下可能現正處於類似的「劇集」中，扮演主角、配角、現場觀眾，或者是場外聽眾。這些案例很可能是你過往一些親身的經歷，它們勾起你一絲絲的回憶，其間可能充斥着無奈、無助、無力感。

假如當事人掌握了「項目風險評估防火牆」，他就能夠系統地進行分析、判斷，三思而後行，面對取捨時就輕鬆得多了。

案例一：不得其門而入

故事男主角叫余震宇，自命不凡，覺得自己說話小心、有技巧，從來不得罪別人，尤其不得罪他認為「有經濟價值」的人。有人告訴余震宇，他器宇非凡，他日必成大器，會大富大貴。說話的人可能是信口雌黃，但余震宇經常挺胸收腹，在全身鏡前，左顧右盼，自我評頭品足，對預言深信不疑。

余震宇眼見身邊他認為能力差勁的人，一個一個富裕起來，他深信自己日後會有更大的成就。他經常戲稱為了成就大業，把自己的五臟都犧牲了——

心：承受沉重的心理壓力，經常失眠，心律不正，但自稱沒有心術不正。

肝：為應酬，人家出酒他出命，只要有人付賬，余震宇絕不欺場，他對好酒情有獨衷，會把它統統喝完，不醉無歸，最近得了脂肪肝。

脾：他為人精打細算，要他請人吃飯，如果是「沒有經濟價值」的人，他會找些極低檔的食肆，並宣揚吃七分飽最健康；當有人宴請他，他會吃十二分飽，彌補平日的不足。如果取平均數，他仍沒算超標。可是吃飯不定時不定量，脾胃老是鬧毛病。

肺：經常吸二手煙，多年來總是帶點無法根治的咳嗽。

腎：他說經常「被迫」上晚場，逢場作戲，面對青春漂亮的女孩，他說迫不得已「對人歡笑背人愁」！

多年來，余震宇終日在外面交朋結友，建立了廣闊的人際關係，手上總是有一些項目，讓他忙個沒完沒了。他相信手中只要有一個項目成功，下半輩子便可衣食無憂。余震宇並不懶惰，但好像老天故意捉弄人，許多他一見鍾情、感覺有潛力的項目，都是虛有其表，最後令他失望。

最近他終於找到一個以為可以託付終身的項目，但搞來搞去，千金散盡，問題仍然接踵而來。費盡九牛二虎之力，好不容易把問題蕩平，但生意額終不理想，收入與開支嚴重失衡，每到月底他就頭痛怎樣支付一大堆應付未付的開支。枕邊人不斷的疲勞轟炸，家庭開支捉襟見肘，最後只得舉手投降。結算離場，留下來一屁股債，更糟糕的是因財失義，與利益相關者交惡，當中誰是誰非並不重要，反正大家各執一詞，關鍵是經此一役後，余震宇人仰馬翻，連人際關係也輸掉一大半。

這恐怕也是很多人合夥做生意，疏忽了拆夥後出現的非金錢性損失。流言蜚語，打擊當事人在圈中的誠信，削弱了他東山再起的人脈關係！

時間一天一天過去，中年發福的余震宇仍然沒有什麼可以讓他下半輩子無憂的成果。

多年來，余震宇經歷風風雨雨，有過無數徬徨，卻沒見輝煌，他老是虛耗彈藥，浪費時間，浮沉於一個又一個虎頭蛇尾的項目之中。他不知道到底哪裏出錯，項目總是無法善終。

環顧我們身邊的人，好像有無數個余震宇，希望讓自己、