

風險篇
生意精細算

獨立
開業

創業實戰秘笈 開店

四大獨家!!!

- 創業風險100%完全揭露
- 透過財務報表解讀公司營運計畫
- 創業營運計畫書完整範例
- 休閒小站加盟營運計畫書



台灣連鎖加盟促進協會 秘書長 李培芬 著

風險篇 生意精細算

創業開店 實戰秘笈

獨立
開業

江苏工业学院图书馆
藏书章



宏典文化

創業開店實戰秘笈

書號 EN0401
作者 李培芬
發行人 林威志
總經理 曹俊傑
執行編輯 林千聖
文字編輯 Maggie
美術編輯 Lily

出版者 宏典文化出版股份有限公司
地址 台北市和平東路一段 16 號 8 樓
電話 (02)2365-1658
傳真 (02)2365-1647
Email great.books@msa.hinet.net
郵撥帳號 19785347
戶名 宏典文化出版股份有限公司

印製 優彩印刷股份有限公司
電話 (02)2298-4556
出版日期 2004 年 2 月
出版刷次 2004 年 6 月初版四刷

凡本著作任何圖片，文字及其他內容，未經本公司同意授權者，均不得擅自重製，仿製或以其他方式加以侵害，如一經查獲，必定追究到底，絕不寬貸。

【版權所有 翻印必究】

創業開店實戰秘笈

【推薦序】

管理你的創業風險

劉坤堂

【推薦序】

規劃你的創業藍圖

閻瑞彥

【推薦序】

歡喜創業苦化為甜

王國安

【推薦序】

永遠不停的培芬

吳恩文

【作者序】

帶著圖走的人

李培芬

推薦序

管理你的創業風險

商業其實是人類最古老的活動之一，據易經記載，神農氏曾在日中設市以「聚天下之貨，交易而退」，這就是原始的市集、遠古的商業。自古以來，商業型創業就是一般民眾均可以為之的經濟活動。

當社會生產力不斷地發展，必然會出現產業的分工，而生產力飽和時產量過剩，也就是供過於求的現象會隨之發生，儘管產業風貌物換星移，但農工商三級產業唇齒相依、密不可分，唯有更多創意與資源投入第三級產業（服務業），一（農業）、二級（製造業）產業才能欣欣向榮，尤其在供過於求的年代，此時需要更多的商業型創業的投入。

二十世紀中期，美國出現一項重要的商業發明，因某些商店經營得很好，所以開始連鎖經營，也就是開立更多的分店，此時有商人想到與其自己一家一家開店，不如

將自己的品牌與經營模式授權給其他有心經營者共創事業，因此“整店輸出”型態的加盟連鎖大行其道，像美國速食連鎖龍頭麥當勞，在全球141個國家都有分店，店鋪數高達三萬家，其中有八成是加盟店。無怪乎連趨勢大師約翰·奈斯比都說：『連鎖加盟是廿世紀最有價值的商業發明』。從創業的角度而言，加盟連鎖亦可說是提供了一個創業的支援體系，用以降低風險。

加盟連鎖離不開創業，而創業則蘊含風險，隨著加盟連鎖體系營運機制的成熟，可以有效降低創業風險，以國內西式早餐連鎖為例，突破500家門市經營規模者有八家總部，其中加盟者多是二度就業婦女，或中高齡失業者，透過加盟創業重拾事業第二春，用創業取代更多的就業。

台灣連鎖加盟促進協會籌辦國際連鎖加盟大展，原本只是為連鎖總部與加盟者間建立媒合平台，近年來結合知識經濟的概念，推動台灣連鎖品牌國際化，同時也以連鎖知識運籌國際資源，進一步打造台灣成為全球連鎖品牌交流中心，結合台灣產業經驗、人才與資金，成為西方業者進入東方市場必經的閘口（Gate Way），凸顯台灣做為測試市場（Test Market）的關鍵地位。在台灣連鎖加盟促進協會舉辦的各項大型

活動中，都看見一位穿針引線的“小女子”，那就是本書的作者李培芬秘書長。

由於經建會的支持，經濟部商業司目前正積極展開“推動連鎖加盟事業發展”四年計劃，今年（93年）正是計劃執行的第一年，相信會對整體連鎖企業發展，建立更好的產業環境，經由提升業界體質對加盟創業者也是一種保障。而李秘書長有多年輔導加盟創業的經驗，如今將實戰集結成書，並以創業風險做為她系列叢書的第一本，相信也有對業者整體素質提升的期許。

誠如作者所言，創業的風險可以管理，那麼創業的知識就不可或缺了，成功的人都在不斷地找方法，我也希望每一位創業的朋友都能找到屬於自己的致勝之道。

經濟部商業司司長

劉坤堂 謹識

作者序 帶著圖走的人

活在由時間與空間構築的平台之上，我經常思考一件事：未來要做個怎樣的人？幸運的是我在二十歲時就有了答案，而這個答案至今沒有改變。

我希望自己是帶著圖走的人。

什麼是「帶著圖走的人」？！地圖的英文是MAPS，M是行銷Marketing，A是廣告Advertising，P是公關Public Relations，而S是業務Sales，累積行銷、廣告、公關與業務的豐富經驗，成為一遊走企業帶著圖走的人，當然地圖不能只有一張，所以要用複數，其實用職業來形容，帶著圖走的人就像是企管顧問。

新創企業絕對是生涯的一大挑戰，1995年在Internet方興未艾之際，有好友力邀我加入他的團隊，成為一家新公司的創始股東，儘管是技術股不用真的拿出本錢，但割離熟悉、迎接陌生的憂慮令我陷入生涯的長考，那一年我27歲。在房地產

業七年，一切都是那麼地熟悉，那時我告訴自己應該看看其他的風景，於是認真地投入了沒有人知道前景為何的網路產業，甚至在接下來公司增資時拿出本錢拗下去。

後來我陸續加入了一些新創事業的計劃，有的加入營運團隊、有的只是出錢的股東，我深深體認到有些在一開始並不看好的事業，最後卻異軍突起；而有些情勢大好，甚至即將上櫃的公司，也可能遽然隕落，前者像兩年前我投資的一家遊戲軟體公司，後者則像同一年投資的水處理事業，雀起的源自於創意；隕落的失敗在財務調度。

經營企業的諸多風險其實是可以管理的，尤其是在財務方面，創業資金無論多寡，有效配置才是成功的關鍵。當你決定做老板時，必須先了解創業風險有那些，進一步去駕馭與管理他，而不是只憑滿腔熱情而已。

因緣際會來到台灣連鎖加盟促進協會，使我有更多的機會接觸創業者，驀然發現到許許多多與我相近、相似的人，創業者就像一位帶著圖走的人，他們的腦海中有清楚的方向，更有美麗的願景，用自己的方法走自己的路，每每在一個又一個理想的交流之中，我也融入這個明天並為之動容。

推薦序

歡喜創業苦化為甜

回首創業之路一眨眼已近二十年，公司中與我一起創業的夥伴，也在公司服務了18年，時間過得飛快，我已從業務導向的思考，歷經研發導向而今は策略導向，從創業中我的視野不斷地開闊、成長，慶幸自己走上了創業路。

身為企業人，忙碌是不能掛在嘴邊的，將忙碌視為天職，歡喜迎接每一天的挑戰，同時藉由參與社團活動，在經營個體企業之外，也為關心整體產業發展付出實際行動，多年以來，收穫成長最多的竟也是自己。

任台灣連鎖加盟促進協會理事長職，由於麥味登企業卓元裕董事長的推薦與管家婆科技翁素蕙董事長的割愛，有幸與培芬一起共事，她積極認真又圓融處事，合作兩年多，協會在產業中的地位已從輔導服務提升為產業資源整合。

品牌在過去台灣以製造業為主的經濟架構中，是業者可望不可及的，在全球運籌

概念中，台灣似乎是定位於代工最有利基。曾幾何時，台灣產業已由服務業取代製造業成為火車頭，服務業中知識型服務業倍受重視，台灣的連鎖加盟產業，歷經國外業者的競爭與洗禮，如今蛻變得沈穩而洗鍊，進一步反向輸出國際，國內也有連鎖業者已授權加盟至十多個國家與地區，未來台灣的連鎖品牌將隨知識經濟擴散全球，是可以期待的。

在連鎖企業，品牌與行銷是創造價值的元素，例如茶農種茶，茶行製茶，同樣是茶有的一斤一百元，有的一斤上萬元，其中除了品質之外更有品牌因素，像天仁、金品：等，連國際飲料大廠可口可樂，在亞洲產銷綠茶飲料，也要透過與天仁品牌結合可見深耕品牌的重要性；另外行銷的因素也是一大關鍵，一斤茶上萬元可不都是比賽的光環，經過禮盒設計包裝，甚或是立體茶包等創意，改變了消費者按斤論兩買茶的習慣，相對的因為提供價值而有了更高的價格。

經營幼教產業，歷經代理品牌、引進國外教材的階段，而在十多年前我意識到研發華文教材的重要性，那時可說是傾其所有做研發，只因要教母語為中文的孩子說英語，有了自己的教材逐步自創品牌、自建通路，吉的堡這個品牌也在幼教產業紮

根茁壯。

創業就是要紮根，將一件事做到最好就能成就自己的事業，在培芬的書中，發現她真的很用心，將我以及台灣連鎖加盟促進協會許多理監事成員創業的歷程，系統整理寫入書中，對創業風險的掌握也有一番心得，這是過去許多創業者投入資金換得的寶貴經驗，值得一讀再讀。

創業就是要走一條比別人辛苦的路，但細數過程也沁著點滴甘甜，當然甜美的果實不會從天而降，一步一腳印才能成功。

台灣連鎖加盟促進協會理事長

吉的堡教育機構董事長

王國安 謹識

推薦序

永遠不停的培芬

培芬終於出書了！

和培芬熟識是近兩三年的事，自從念了個企管碩士的學位後，仗著自己在電視新聞圈打滾十來年的一招半式，也下海朝著企管顧問的領域開始“多角化經營”，雖然之前偶而也有插花之作，但畢竟不是專職，倒是認識了培芬，在她的幫助和支持之下，才讓我有機會，系統性的整理自己所學和媒體公關經歷，在這片天地中盡情揮灑。

在我眼中，培芬是一個精力永遠耗用不完的奇女子，只要看見她的場合，她永遠不停，不停送往迎來，不停談事情，不停接電話，不停打電腦，讓一慣閒散的我總覺有點自慚。

和培芬熟識的朋友都知道她古道熱腸，一慣笑臉迎人，一派俠女風範，又非常具有理想性格，對於當前的經濟發展和加盟事業的前景，總有她說不完的獨到見解和宏

大理想，遇到些新奇浪漫的事物，卻又像個傻大姐般笑自嘲，不拘小節；她在服務流通業和電子商務方面的歷練，讓她反應靈敏，遇事果斷，不輕易妥協，在許多業務上，能拿十分的，她絕不客氣手軟；而她善於折衝協調的能力，更讓她在台灣連鎖加盟促進協會的秘書長職務，顯得游刃有餘。

培芬當然也是不甘寂寞的人！她在千絲萬縷的繁雜會務纏身之下，還能順利完成台大EMBA的學位；又能在每日一身疲累回到家之後，埋首案前，完成這本實務理論兼具，淺顯易懂的理財著作，這不得不讓我佩服。

在這本書裏，培芬以她多年輔導經營創業的經驗，結合理財風險的專業基礎，告訴想要創業的人必須確實掌握風險，做好財務規劃；創業不如想像中的美麗浪漫，但只要謹慎規劃，善用工具，就可以提高成功率和獲利率。

最重要的是，這本書完全以創業者的需求和疑問為出發點，以例証穿插介紹，例如：“什麼時候可以創業”，“女性創業時如何兼顧家庭”：等，在在都是創業者必須去思考而作判斷的議題，對許多有心創業者而言，毋寧是貼心的叮嚀和專業的提醒。

當然我們也期待培芬能再接再厲，陸續把其他教戰守則，一一出版，造福更多創業者及經營者，反正，要她停下來也很難。

吳恩文（台灣連鎖加盟促進協會顧問）

推薦序

規劃你的創業藍圖

結識秘書長培芬是我個人和系上的榮幸，也因此而給系裡帶來了許多教學和實習上的資源，這一切都要從勞委會職訓局的專案說起：

行政院勞委會有鑑於大專學生在畢業後往往不能找到適合工作，所學未必能符合企業的需求，而必須再到職訓局接受職場專業的訓練，如此的往返不僅是教育資源上的浪費，也給社會增加了不少的成本；職訓局於是興起了將業界師資帶入校園的想法，如此可將企業實用的技術和觀念在學生畢業前即能教導給他們，讓同學在一般的學理知識吸收之外，畢業前「最後的一哩」更能與業界有較密切之接觸，藉著校方和企業共同規劃一連串的課程、參觀和實習等，學習到最新的技能與知識，並在畢業後能順利地就業。

在得知這個訊息後，我立刻就與系上老師研商，認為以企管系的定位，較適合與

流通服務業配合，加上學校位在台北市中心更是便於與各連鎖業總部合作交流，於是便決定朝此方向來擬定計劃，並尋覓適當的合作伙伴。當時有一個想法即是與其一一的去找個別企業，不如找它們所屬的協會，從協會來著手應該會事半功倍吧！於是便上網尋找，很快的就找到了「台灣連鎖加盟促進協會」。

有幸和秘書長會面，那時的協會還在復興北路上，初次的印象雖然秘書長個子嬌小卻是談吐脫俗、思緒敏捷，頗具企業女強人積極進取的特質；在談話中不時被電話打斷，其中有一通是談到畢業舞會，我心想這個女孩還真特別，我辛辛苦苦一路唸完碩士、博士也都沒辦過什麼畢業舞會，她居然會邀請台大的老師和企業界朋友去參加她的畢業party...，不過最後我還是很感謝她，在初次見面後即答應拔刀相助，幫我們爭取勞委會的案子。

在系裡獲得專案補助後，我們針對二技學生一共規劃了六門課程，分別是「創業管理」、「服務業管理」、「電子商務」、「物流管理」、「連鎖業管理實務」、「產業競爭分析」等，在「雙講師」制度下，協會帶進了許多優秀的業界老闆和經理人；而我有幸和培芬共同教授電子商務，因為她曾歷任兩家知名資訊公司的副總經理，本身也是