

MerLin

BUSINESS 50

創業 成功學

Startups that Work

The 10 Critical Factors That Will Make or Break a New Company

決定新創企業成敗的十大關鍵因素

喬爾·克茲曼 (Joel Kurtzman)

格林·黎夫金 (Glenn Rifkin) / 著 蔡宏明 / 譯

研究350家新創企業，
贏家與成功的交集！

這是一項空前且突破性的實證研究。它抽絲剝繭，告訴我們：

為什麼有些新創企業成功起飛，而更多前景看好的公司卻跌得灰頭土臉。

作者帶領世界上最大的普華永道會計師事務所 (PwC) 一群專家，花了四年時間研究，歸納出創業成功的十大經驗法則，大幅提升新創企業的成功機率。

專文推薦 資誠會計師事務所 (PwC) 所長 薛明玲 會計師

| 原書名：創業致勝經驗法則 |



創業成功學：決定新創企業成敗的十大關鍵因素／喬爾·克茲曼
（Joel Kurtzman）、格林·黎夫金（Glenn Rifkin）著；

蔡宏明譯。一初版。一臺北市：梅霖文化，2010.06

面；公分。一（Business；50）

譯自：Startups that work：the 10 critical factors that will make
or break a new company

ISBN 978-986-6511-27-1（平裝）

1. 創業 2. 企業管理

494.1

99009123

BUSINESS 50

創業成功學

—決定新創企業成敗的十大關鍵因素

Startups that Work

—The 10 Critical Factors That Will Make or Break a New Company

作 者：喬爾·克茲曼（Joel Kurtzman）、格林·黎夫金（Glenn Rifkin）

譯 者：蔡宏明

發行人：施宣溢

出版所：梅霖文化事業有限公司

Merlin Publishing Co., Ltd.

地 址：台北市 106 大安區復興南路二段 200 號 3F

電 話：02-23517298

e m a i l：merlin.service@msa.hinet.net

出版日期：2010 年 6 月 1 日初版

書 號：BUSINESS 50

ISBN-13：978-986-6511-27-1

定 價：新台幣 280 元

劃撥帳號：19908588 戶名：梅霖文化事業有限公司

（購書金額 500 元以下請加付掛號郵資 50 元）

讀者服務專線：02-23517298（團體訂購另有優惠）

總 經 銷：紅螞蟻圖書有限公司

地 址：臺北市內湖區舊宗路二段 121 巷 28.32 號 4F

電 話：02-27953656（代表號） 傳真：02-27954100

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) INC.
Arranged through Andrew Nurnberg Associates International Ltd.

Copyright ©2010 by Merlin Publishing Co., Ltd.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or
by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any
information storage retrieval system, without permission from Merlin Publishing Co., Ltd.

版權所有·翻印必究

創業成功學

—決定新創企業成敗的十大關鍵因素

Startups that Work

—The 10 Critical Factors That Will Make or Break a New Company

喬爾·克茲曼 (Joel Kurtzman) 著
格林·黎夫金 (Glenn Rifkin)

蔡宏明 譯

merLin 梅霖文化事業有限公司
MERLIN PUBLISHING

目錄

推薦序 / 資誠會計師事務所所長 薛明玲	005
Chapter 1 從無到有、新創事業的藝術	013
Chapter 2 為了抵達目的地，你必須有一張地圖	043
Chapter 3 管理：沒有偉大的人物 就創造不了任何事蹟	065
Chapter 4 董事會可以是監察單位， 但必須能創造價值	089
Chapter 5 現金流量：讓我看見錢在哪裏	113
Chapter 6 市場規模決定企業的成長限度	129
Chapter 7 護城河、城牆、吊橋：維持對抗敵人的 競爭地位	149
Chapter 8 事業營運模式：不只要注意做什麼， 還必須在意如何做	175

Chapter 9	產品開發：	
	你必須有一些“酷”東西在手上——	197
Chapter 10	顧客取得：你必須有產品銷售的對象——	221
Chapter 11	別單獨上路：通路和聯盟——	251
Chapter 12	我們現在學到了什麼：	
	新創企業為什麼成功——	267
尾聲	——	275

【推薦序】

薛明玲

資誠會計師事務所所長（PricewaterhouseCoopers）

在智識創新的時代裡，不乏具有創意、善於開創新局的點子王，但能夠將創意成功地企業化經營，創業有成之後，又能適時授權、延攬專業管理者的創業家，卻是鳳毛麟角。

近年來，創業管理已成為商業社會的顯學，放眼全球，因創業致勝而為人津津樂道的例子，例如：

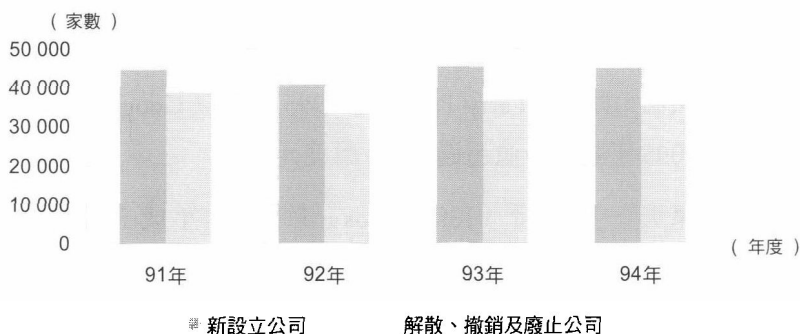
- 史丹福大學（Stanford University）的二位同窗好友威廉·惠烈（William Hewlett）和大衛·普克（David Packard）於 1939 年在 Packard 家的車庫中，研發出音頻振盪器，用來製作華德迪士尼（Walt Disney）卡通影片『奇幻世界』（Fantasia）的音效，打造惠普的倉庫傳奇。
- 比爾·蓋茲（Bill Gates）從哈佛休學，於 1975 年創立微軟（Microsoft），開啓了電腦軟體新紀元。
- 賴瑞·佩吉（Larry Page）於 1995 年創立 Google 公司，2005 年股票市值超過 1,000 億美元。
- 傑夫·貝佐斯（Jeff Bezos）於 1997 年成立亞馬遜（Amazon），成為全球最大的網路零售書店。

如果將眼光聚焦於台灣，也不勝枚舉，例如：

- 郭台銘先生於 1973 年創立鴻海，從製造黑白電視機選台的旋鈕做起，到成就全球霸業。
- 施振榮先生於 1976 年創立宏碁（ACER），打造華人個人電腦的知名品牌。
- 楊基寬先生 36 歲中年失業，經過長達兩年的沉潛，創立台灣最大的 104 網路人力銀行。
- 三位六年級生陳文政、蔡閔帆及陳佳鈺所創立的艾思尼克創設天使惡魔系、巫毒詛咒系及愛戀系等暢銷的巫毒娃娃，寫下年營業額 3,600 萬元的創業傳奇。

細數這些創業傳奇，彷彿創業成功的故事俯拾皆是，唾手可得。其實不然，根據我國經濟部統計處自民國 91 年至 94 年的統計資料顯示（如圖一），每年新設登記公司大約為 4 萬家

圖一、91 年~94 年新設立公司與解散、撤銷及廢止公司家數統計



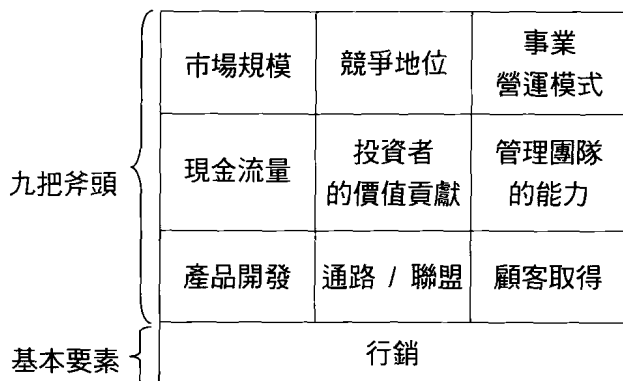
至4萬5千家，而辦理解散、撤銷及廢止的公司亦約有3萬5千家，這其中尚未包括未從事實際營運的「僵化」企業。亦即每年解散及停業的公司，與新創公司之家數相去不遠。

根據1111人力銀行近期針對上班族所做的創業意願調查，高達七成二的受訪上班族想要創業，而這麼多人抱持雄心壯志，滿懷理想的歷經資金籌措、管理團隊組成、風險管理、經營模式建立及產品上市等過程，其成功之機率到底有多高呢？參考經濟部中小企業白皮書統計，我國的中小企業約有115萬家，其中約有10%（約11萬家）的中小企業經營不滿一年即停業，創業5年以上的存活率不到5%。我們不禁要問，為何高達九成五的創業者最後落得血本無歸，黯然退出，究竟創業成功的驅動要素是什麼？梅霖文化翻譯出版的《創業致勝經驗法則》可以給我們答案。

《創業致勝經驗法則》一書之作者喬爾·克茲曼（Joel Kurtzman）、格林·黎夫金（Glenn Rifkin）及其團隊，從2001年到2004年，每年定期的檢視及訪談350家分佈於美國、歐洲及以色列的新創企業，歸結出創業評量工具的九把「斧頭」與一個基本要素（如圖二），值得新創企業家作為訂定公司經營企業之藍本。

《創業致勝經驗法則》乙書可以說是近年來研究創業管理的經典之作，本書的作者之一喬爾·克茲曼（Joel Kurtzman）曾服務於資誠會計師事務所的全球聯盟所 Pricewaterhouse Coopers（簡稱 PwC），擔任 PwC 全球深思領導及變革的主導

圖二



人，負責 PwC 全球策略、技術、資本市場、新經濟等未來發展的相關議題。他與格林·黎夫金（Glenn Rifkin）帶領 PwC 會計師事務所全球科技中心的成員，組織來自美國、歐洲及北愛爾蘭的團隊，透過大規模案例分析與觀察，以質性研究，有系統地觀察所研究的新創企業，從中了解分析問題的癥結和現象的意義。

由於質性研究較乏客觀數據，因此讀者在閱讀本書過程中，應思考作者的詮釋，以重新驗證自己的經驗。另外還需考量國情與文化的差異，歐美的法制、文化、創業家風格，籌資環境皆與台灣有些許差異。例如過去美國創業者的技術股可能占到公司股權的 40% 到 60%，而台灣的技術股行情約只有 10% 到 15%，因此讀者於汲取本書之精華時，仍需考量台灣的經營環境，思考如何將這些經驗法則充分應用？如何導入自身企業？

雖然中外國情略有不同，但本書中的經驗法則，仍可提供台灣企業在邁向國際化進程中，許多深度的思考。例如作者提醒我們：

1. 成功的創業家與大公司的執行長，其功能及角色大不相同。

康柏公司（Compag）創辦人康尼恩（Rod Canion）於1980年將公司公開上市，卻在公司變成大企業之後，因無法充份發揮其職能而離職。而戴爾電腦（Dell）的創辦人麥克·戴爾（Michael Dell）雖然一直保持董事長的職稱，卻聘用曾經在摩托羅拉（Motorola）工作23年，具有大型企業營運經驗的毛東·拖佛（Morton Topfer）來管理公司。

反觀我國大企業之創業者，其如何成功傳承，是企業能否永續經營之關鍵。因為成功的創辦人和大公司執行長的功能及角色不同，創辦人習於創業市場灘頭堡的「搶灘戰」，而大公司的執行長卻是正規軍體系的持久戰。因此當企業逐步成形，站穩腳步後，企業創辦人應該重新思考其角色與組織定位，以及如何傳承給優秀的接班人。

2. 成功的新創企業都有一個經營團隊，個人創業幾乎無法成功。

新創企業之團隊越完整，其專業越多元化，資金也較容易籌措，如此新創企業之經營團隊才可以全心依既定之策略及營運目標前進。所謂術業有專攻，企業經營很難只靠一個人之力就能成功的。

3. 現金流量最重要！

對新創企業而言，現金流量表比損益表更為重要。公司之現金流量必須能支應公司的策略發展目標，如果公司在新創階段一直擔心現金流量的問題，只在意如何延長企業現金存量來應付燒錢的速度，就無法篤定的執行既定之策略，以創造企業價值。財務會計是企業的經營基礎，但多半的創業者是技術或業務出身，往往對財務與會計缺乏足夠的耐性與認知，最終落得資金不足而黯然收場。

4. 這個創業點子有它的市場嗎？

企業經營要有吸引顧客的「樣品」，更要有量產且賣得出去的「商品」。誠如本書中所言：「你已經展示了一件很有趣的產品，但還未展示出顧客為什麼付錢買你的產品」。大多數新創科技事業對所製造或銷售之產品，在當時都有很好的技術，但如何找出利基市場並攻入市場缺口才是重點。但有時過度著眼於創辦人的「遠」見及對市場機會的解釋，以致於客戶往往看不「見」他的需求，而缺乏付費的意願。

5. 找大企業背書！

取得大企業的背書，可以讓新創企業有機會在一夕之間，從默默無聞到受人重視。特別是在產品開發時，如果可以踩在巨人的肩膀上，更能夠增加新創企業成功的機率，比如開發於SKYPE平台上的通訊應用軟體或者與微軟相符的商業智慧系統，都比較容易得到顧客的接受與認同。

創業管理是一門跨學科的學問，至少涵蓋了研發、財務、投資、專案管理、行銷、組織，甚至包括心理學、社會學、法律等知識，本書以其豐富的學術及實務經驗，用理性的思維、透過有系統的觀察研究，來探究創業成功的關鍵要素，使讀者明白創業管理時需具備之正確心態、期待、管理風格及工作方法等原則，相信對所有的創業者來說，都可以從本書中有深刻的領悟與學習。

第一章

從無到有、新創事業的藝術

開辦一家新公司

每一家成功的大型企業都曾經是草創公司，奮鬥掙扎於生死存亡邊緣。在這些成功企業當中，有一些甚至是孕育於瞬間的靈感，是在咖啡廳的紙巾背面完成草案計畫；有一些則在地下室或車庫歷經長年累月的痛苦奮鬥才終於成形；有一些人在大型但愚蠢的公司做事，他老是發現：自己充滿創意的心血結晶被視為廢棄物，於是憤怒離職，自己創辦新事業。有些新公司一開辦就欣欣向榮；更多新企業則是通過一連串的痛苦考驗才達到成功。這兒要強調的重點是：今天仍然存在於世間的每一家公司剛開始都是很小的企業。

唯有很小百分比的新創企業會成功。但是你如何定義成功？你當然可以從那些在城市裏慘澹經營的小小披薩店，歸納出一些線索（再怎麼說，縱使面對全國性連鎖披薩店無情的打擊，它們到底還是存活下來！）。或許，你也可以從這些全國連鎖店看出一些端倪，因為它們也曾經是草創階段的小企業。反正，成功沒有統一的定律；它以非常多而不同的面貌來呈現。但是，簡單的存活所佔據的位階永遠在最底層。

縱使所有的大專院校和商學研究所都提供商業課程，縱使政府也開辦中小企業輔導並給予貸款，新創企業成功的比例仍然偏低；縱使家人、親友、天使投資人（angel investors，譯註：早期參與投資的法人或個人，對新創企業來說，都彷彿是企業的貴人；美國人習慣稱這批投資者為“天使”，尤其指