

探索創業之道

一條拼經濟開源之路

許川海作

背景：山東省青島市膠州灣「世界第一長跨海大橋」

創業之道

創業讓自己有工作
也讓別人有工可作用
讓金錢流通能力互作用
經濟與社會也因此振作
這條路有苦也有樂
但不管是不是苦還是樂
皆得自己做主去過
創業這條路有得也有失
但不管是得或失皆由自己承受

改善經濟有賴全員參與開創

全球三大企管顧問公司之一，波士頓顧問集團（BCG）花了廿二個月研究，提出兩份報告：《重回美國製造》及《美國製造業將變：哪些產業、為什麼、有多少？》

Made in China → Made in USA

美國產業回流說明：1.經濟唯自救 2.外銷隨機變

BCG 五項 重要 預測	1	到2015年，美國南部的生產成本跟中國沿海城市相比僅差10%
	2	37%美國大企業考慮把工廠遷回美國
	3	製造業回流將帶回200-300萬個工作
	4	GDP 每年將增加三兆產值
	5	汽車、電腦電子設備、家具、塑橡膠製品、機械、金屬製品和大型家電等七大產業將回流

【商業周刊】1286期2012.7

創業也在振興經濟

經濟不振，在因現有的營利模式
遭遇瓶頸，須創新產品、創新技
術、創新生產、創新市場、創新
通路或創新營運模式，去創新財
源與事業，否則難脫困境。

創業潮將至！

翻開各大專院校學程一覽表，在全台一六三所大專院校，已有超過九成的學校（一五零所）開設「創意、創新、創業」三創課程。以台大為例，前四年申請人數平均百來人，今年竟已突破兩百人。 —【商業周刊】1285期2012.7



機會？

- 輔導創業
- 媒介合作
- 投資獲利
- 傳承知識
- 合作創業

有

識

5070 不該脫隊

激發腦力 靈動生活

人生有個最利於己的方位
該 怎 麼 到 那 地 位 ？
憑 自 主 還 是 運 氣 ？
靠 就 業 還 是 創 業 ？
年 老 就 不 能 創 業 ？

高齡創業典範

高齡典範	60歲開始兜售炸雞配方與方法，兩年後成立首家授權的肯德基餐廳，隨後五年內在美國及加拿大拓展到四百家店。
5070典範	※ 劉爺爺說故事—— 已成志工事業 但非營利事業
	※ 投資中國受害者協會—— 已成志工事業 但非營利事業
	章致綱 曹平霞 吳維傑 林知樂 …

※很多志業總在不知不覺中成就為事業 e.g. Facebook

高齡擁有多多年見識 為何不參與創業？

衡量己能和己欲 酌力行動

本人

知識 觀念
精力 意願

本錢

資金 時機
地位 人脈

本事

團隊 能力
見識 策略

創業

Business Set-up & Investment

What do you think ?

What do you know ?

What do you see ?

What do you learn ?

Why you want to do ?

What you want to be ?

How will you do ?

創智

投資：用人用錢用事	用智賺錢	用己之智 用人之智	創業：本人本錢本事
	用錢賺錢	自己操作 合夥操作	
	用人賺錢	用己之力 用人之力	
	用事賺錢	見識需求 創新供給	

人

用智

曾在美商服務（在行） 為何未借勢創業？

產未乏少
缺無沒

品在應創
人財建

屬最用業
際力立

上前技見
關後團

游線術識
係盾隊



業 麼 意 畫 建 報 價 動
創 什 創 計 創 酬 代 行
要 重 掘 要 久 少 麼 開
麼 最 挖 需 多 多 什 展
什 業 何 否 用 獲 付 何
為 創 如 是 想 能 須 如

??
??
??
??
??
??

想當
老闆？

老爸
有錢？

為什麼創業？

沒有
工作？

看到
機會？

創業目的→主掌機會

創業當老闆就是為了能夠自主
決定什麼事該做並享受所獲利益
以及取得長久獲利的事業
倘若經由就業能達到此目的
則就業等於創業

有效的創業

創辦一個事業

守住事業並能持續獲得收入

目的

創造
利潤

擴大
獲利

持續
獲利

投資報酬

還本年限

永續經營

創業與就業的不同

自創獲利事業

創業

VS.

就業

加入已創事業

以能力藉成果賺取酬勞

關鍵：才幹與機會

創業 = 投入生意分享機會

生意的類型



內行人看門道、外行人看熱鬧



為	什	麼	要	創	業	
創	業	最	重	什	麼	?
如	何	挖	掘	創	意	?
是	否	需	要	計	畫	?
想	用	多	久	創	建	?
能	獲	多	少	酬	報	?
須	付	什	麼	代	價	?
如	何	展	開	行	動	?

資金?

產品?

人才?

觀念?

創業最重視什麼?

技術?

市場?

創意?

時機?

創業家

具有眼光 + 看到機會 + 決心辦到



商機

產品

通路

顧客

競爭

利基

見識及掌握生意

三分命七分運，七分命三分運？

機會

有目無珠？
望洋興嘆？

懷才不遇？
無能為力？

創業
三要素

資金

能力



產品、需求、市場

機會

自有資本
股東資金
低利資本
週轉資金
可用資金
財務調度

見機能力
經營能力
生產能力
行銷能力
開發能力
明確理念

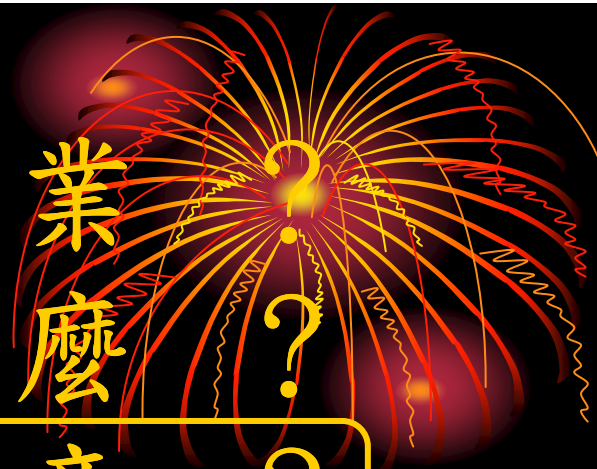
創業
三要素

資金

能力

自有、社會、通路

知識、人才、制度



為	什	麼	要	創	業	
創	業	最	重	什	麼	?
如	何	挖	掘	創	意	?
是	否	需	要	計	畫	?
想	用	多	久	創	建	?
能	獲	多	少	酬	報	?
須	付	什	麼	代	價	?
如	何	展	開	行	動	?

國人有足夠的智慧

二零一二年六月六日，台灣參加義大利國際發明展，在十七個參展國五二一項作品中，取得五十九面金牌、三十八面銀牌以及八面銅牌，獲獎率高居世界第一。

之前四月二十一日瑞士日內瓦的發明展，在近千件參賽作品中台灣有一百廿五件得獎，獲得金牌四十五面、銀牌五十二面、銅牌二十五面，已是四十六個參賽國之冠，且還連續三年得到冠軍。

能夠發明產品 就能開創事業
重點在：有效的領導去展開眼界與思路

創意發想根源

賺什麼
錢？

商品
市場
顧客
？

發什麼
財？

特權
暴發
智能
？

該怎麼
做？

目標
構想
策略
？

招商引資 脫貧致富

重要步驟

盤點資產

找出賣點

先修公路

招商引資

成功關鍵

值得投資的
項目

懂得生意的
商人

搭橋牽線的
官員

但憑本事 創業致富

重要步驟

盤點資產

掌握機會

衡量本事

構思策略

成功關鍵

本人

知識 觀念 意願
野心 毅力 態度

本錢

自我 家族 地位
在行 人脈 時機

本事

團隊 能力 見識
知己 知情 策略

哈佛四年學習

——只答三個問題

- 今天的世界為什麼是這樣？
- 現在發生了些什麼？
- 我該怎麼做？

<1283 期商業周刊 2012.6>

轉變思路

從所在行業找項目

發生了什麼事，怎樣結果？
正發生什麼事，會何轉變？
由此趨勢來看，有何機會？

機會

會之需

物



事



人

眼耳鼻舌身意
喜怒哀懼愛惡欲

產品 商品 服務

七情六欲 → 需求

人之事

事之事

物之事

財之事

找尋創業機會

example

供給面

可憑的技術？

創新的商品？

獨到的來源？

需求面

需求的變化？

顧客的關係？

市場的利基？

交易面

可創新方案？

已佈的網絡？

介入的通路？

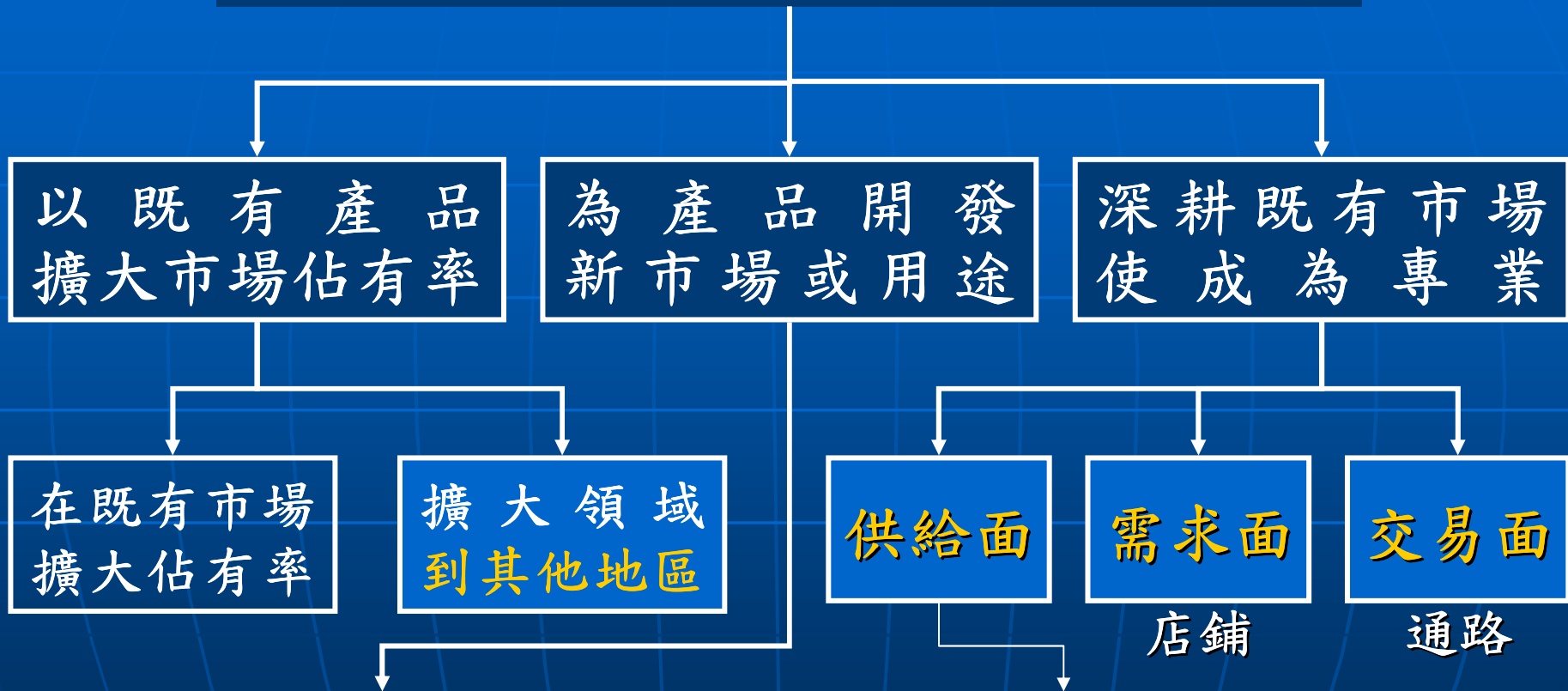
運氣面

可用的資源？

能獲的幫助？

有利的據點？

企業成長與發展模式



例：開發產品的新功能、新特色和新應用，讓產品有新的市場區隔

新材料 新配方 新技術
新工具 新機器 新定位

e.g. Peter Drucker

內部創業契機？



為	什	麼	要	創	業	
創	業	最	重	什	麼	?
如	何	挖	掘	創	意	?
是	否	需	要	計	畫	?
想	用	多	久	創	建	?
能	獲	多	少	酬	報	?
須	付	什	麼	代	價	?
如	何	展	開	行	動	?

Yes

No

Maybe

創業需否計畫？

Why

What

How

一個觀點：5070幾位創業典範 屬於有創意沒計畫！

不敢說的真相

商業週刊【解讀商場】—何飛鵬 2008.7

所有想創業者
只有10%
性格上適合創業



凡付諸行動者
只有1%
會創業成功

以上數字雖是憑經驗無科學依據，卻是幾十年來不斷地投入創業及自我經營企業或採訪台灣企業營運狀況所得的結論。

—何飛鵬

創業失敗的故事

< 這是真人實事 >

美國加州人雷德1946年出生，從小就有生意頭腦，懂得做印刷賺取鄰居小費。畢業自史丹佛大學，也取得企管碩士學位，並在大型企業擔任經理職位。那一年他因替老婆購物，對店員的服務不滿，動念開了家女性服飾店，資本額十五萬美元，其中各四萬分別向父母及銀行借貸。第二年開了家分店，藉出版24頁目錄免費贈閱的創意，遂把生意發揚光大。五年後已擁有五家連鎖店，出版42頁免費目錄，卻因擴充過速，收入的現金不足應付所需以致周轉不靈。他於是把公司以二百萬美元出讓，結束了自己手創的第一個事業。

—未完—

失敗的故事(續)

雷德在出讓服飾店的第二年，又興起創業的意念，遂成立一家專為照顧小公主小少爺的綜合商店，提供美容、高貴玩具、精美服飾甚至遊戲用電腦等商品，同時還編印商品目錄，兒童軟體及兒童書藉目錄。兩年後把一百多萬美元耗盡，賣掉高級住宅、湖濱休閒屋和兩輛豪華轎車，並讓商店關門大吉宣告破產。

三年後以技術作價與朋友合夥成立兒童書店。再過三年，出資的老闆吃下另兩位合夥人的股份，卻把他掃地出門，老婆也在這個時候跟他離婚。次年，他四度創業，從事家庭維修用品郵寄生意，仍告失敗。

又經兩年，在擔任顧問等工作遭受挫折後，自舊金山的金色拱門大橋一躍而下，結束了45歲的人生。

故事的啟示

- 資金不足貿然擴充會有倒閉風險
- 全憑己力創業會敗於能力不足
- 找錯合夥對象最後會生動亂
- 要從失敗的經驗學習教訓
- 成功的經驗不一定能複製
- 切勿由先驅變先烈——天鵝牌襯衣

開連鎖店
是擴展營運
非創新事業

創業的模式



傳統創業模式

成功者少 失敗者多

白手起家

車庫創業

摸石過河

蒙天眷顧

黑海策略

創業需否計畫？

需要	不需	或許
進入新市場 開發新產品	憑運氣勇氣 摸石頭過河	取得秘密利器 不欲人知
進入既有市場 分享現成	白手創業 長期抗戰	掌握商業機密 需要抓住時機
想要趨吉避凶 省錢省時省事	資金充裕 經得起考驗	擁有強力後盾 成敗有人罩著



為	什	麼	要	創	業	?
創	業	最	重	什	麼	?
如	何	挖	掘	創	意	?
是	否	需	要	計	畫	?
想	用	多	久	創	建	?
能	獲	多	少	酬	報	?
須	付	什	麼	代	價	?
如	何	展	開	行	動	?

你選擇哪種途徑？

艱苦的途徑

耗時最長

白手起家

聰明的途徑

先勝後戰

謀定後動

無知的途徑

生死由天

跟從行動

好的開始等於成功一半
詳做了解與計畫以求加速成功減少代價

白手起家的特色

出無長堅因

身中期忍緣

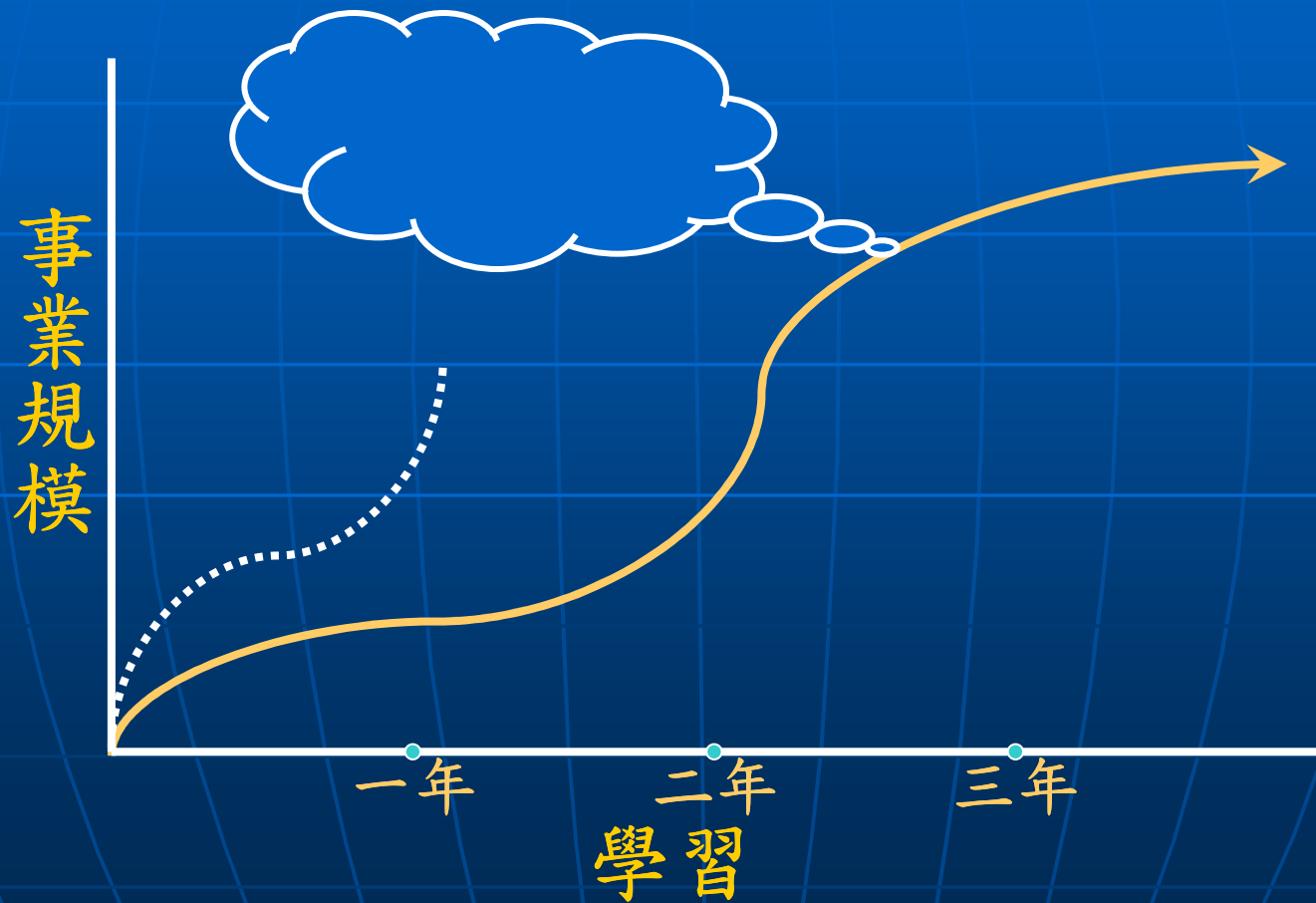
貧生奮不際

困有鬥拔會

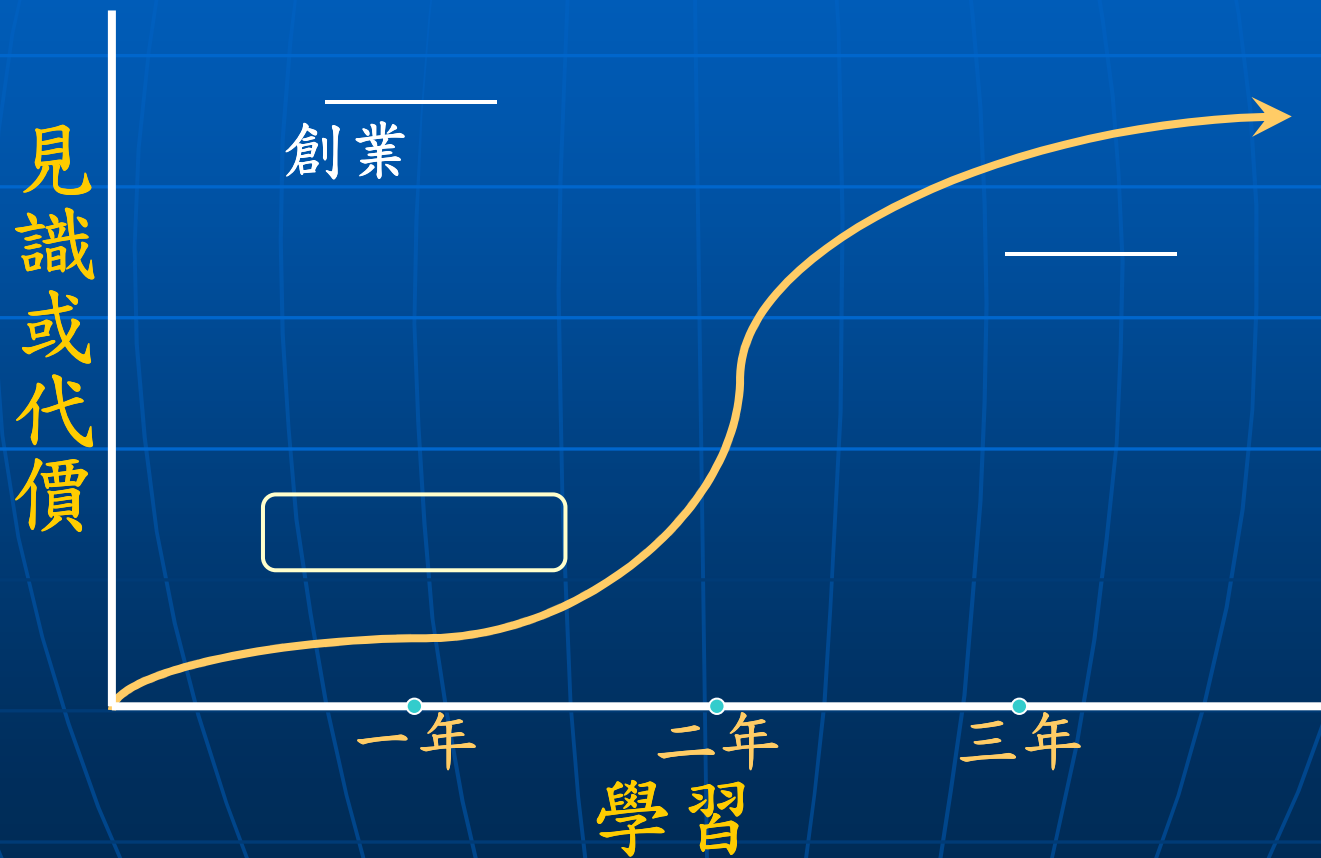
創業失敗的根源

競爭	先進者的地利	殺價競爭威脅
資金	自有資金不足	需用無法估計
能力	產品品質不符	商品延遲上市
環境	時勢不利發展	景氣影響生意
內部	成員理念不同	貢獻差距過大

創業學習曲線



創業學習曲線





為	什	麼	要	創	業	?
創	業	最	重	什	麼	?
如	何	挖	掘	創	意	?
是	否	需	要	計	畫	?
想	用	多	久	創	建	?
能	獲	多	少	酬	報	?
須	付	什	麼	代	價	?
如	何	展	開	行	動	?

幾項該關心數字

稅後純利	純利為扣除成本薪資費用 利息與稅金等之剩餘金額
投資報酬率	稅後純利 / 資本額 x 100% ROI 20% 等於五年還本
回收年限	用 100% 除以投資報酬率 所得數字即為年限
資金利息	以借貸月息 1.5% 計 年利為 18% (比較：當前定存利率每年 < 2%)

資金的類型

來源	資金	資金 貨
用途	資金 資	周轉資金 放帳、進貨、庫存



創業的代價



用心 用智 用能 用財 用時 + 風險

我曾數度創業 因何會失敗？

德士公司

合夥沒有主從 造成各立山頭

濱德公司

不與故主好友搶生意 摸黑創業

會心企業

挾技能配乾股 雖創業難自主

萬能化學

光有配方 不見得能配出產品

Aqua Magic

從創意到落實生產 資本無底



業 麼 意 畫 建 報 價 動
創 什 創 計 創 酬 代 行
要 重 掘 要 久 少 麼 開
麼 最 挖 需 多 多 什 展
什 業 何 否 用 獲 付 何
為 創 如 是 想 能 須 如

想創業該如何下手？

請自問自答

為什麼創業？

創什麼業？

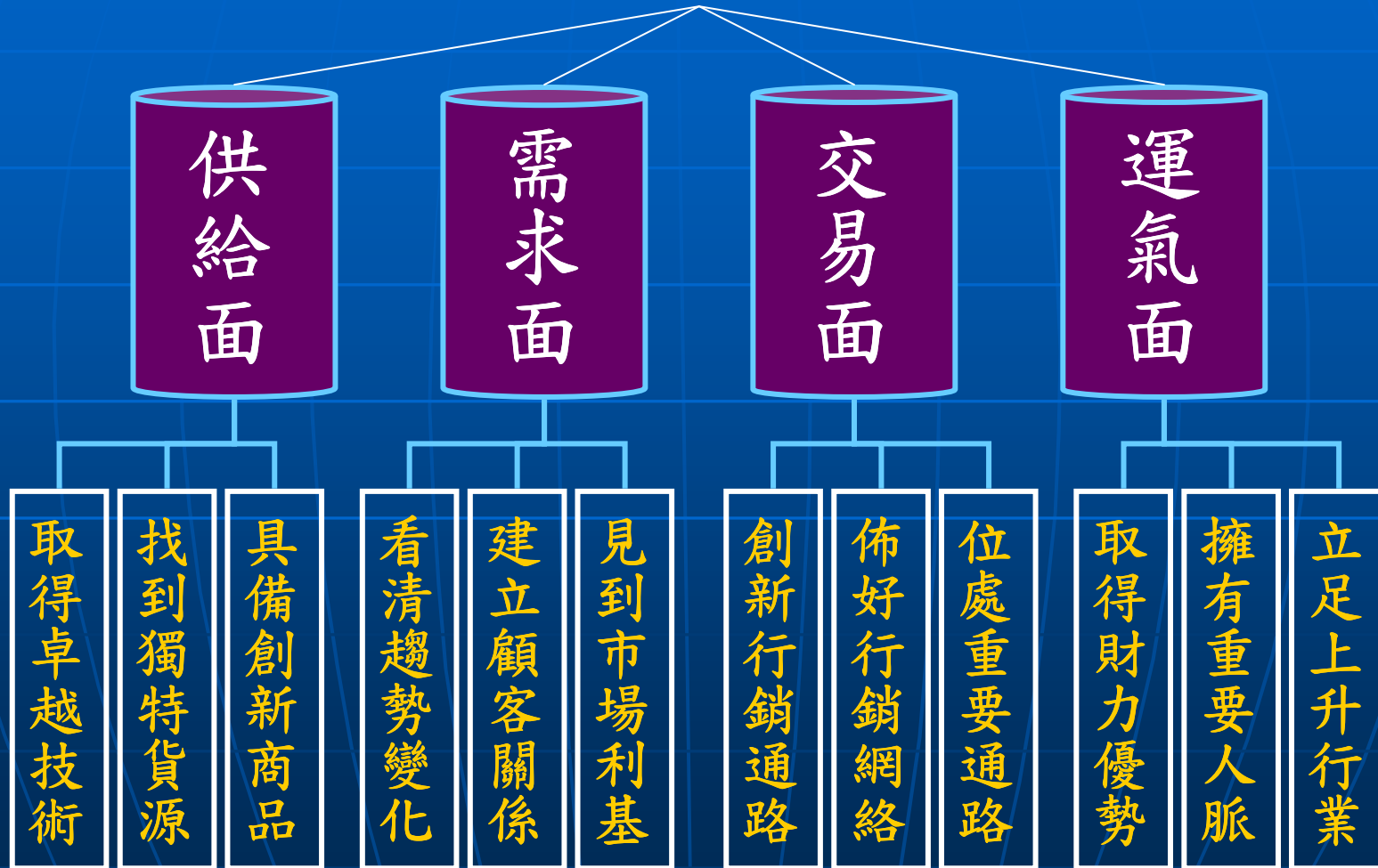
賺什麼錢？

做什麼生意？

麼做？

From what / why to how

確認創業機會



創 什 麼 業 ？

同類事業 價值不同

TVBS是台灣二十四小時新聞頻道的始祖，六月一日內部會議中總經理指出「**新聞不是可重複銷售的產品，戲劇才是。**」——商業周刊2012.6第1282期

TVBS

2011 Sales 港幣八億三千四百萬元（台幣約三十二億元）

母公司原靠港劇起家
台灣全力發展新聞節目

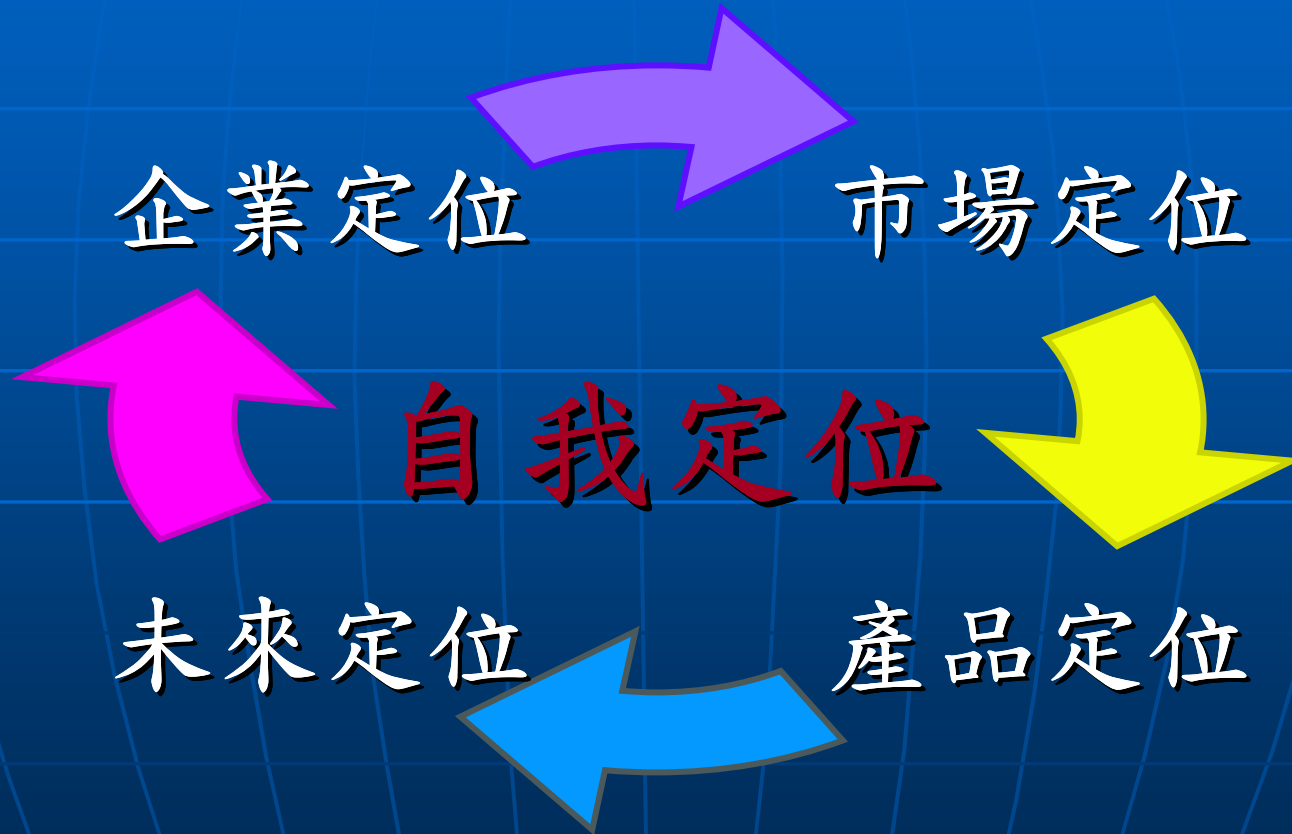
三立電視

2011 Sales 台幣四十七億元
2012 預估六十億元

自製戲劇 稱霸全台後
再進攻日本、新加坡

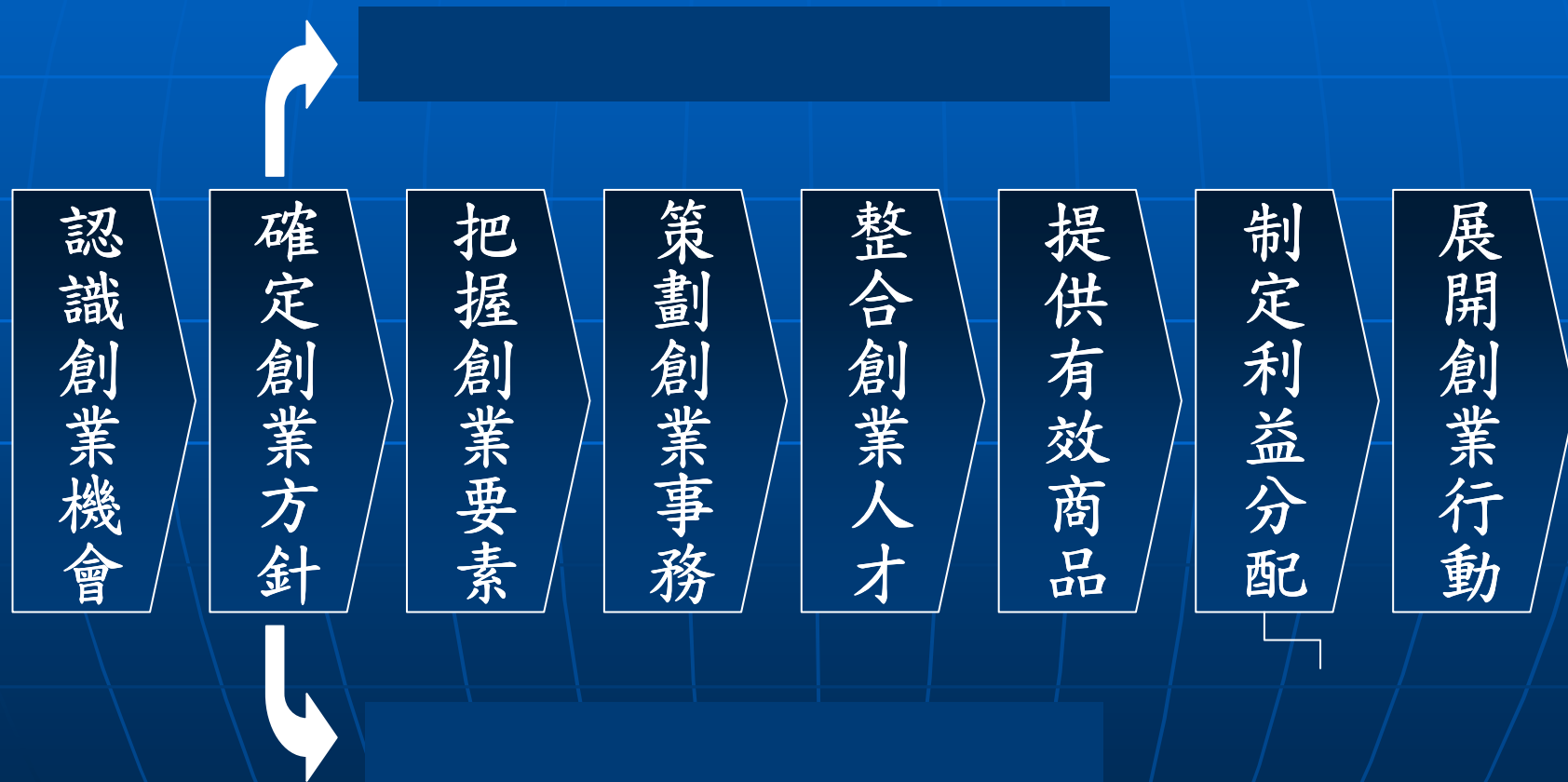
明確的定位

賺什麼錢？



賣牛肉麵是製造業還是服務業？

創業實務與作業



想投資如何選擇項目？

提案計畫
競爭機會
目標策略

產品特色
生產技術
貨源發展

人

事

物

財

背景專業
團隊能力
態度制度

自備借貸
通路外援
回報風險

創業

Business Set-up & Investment

人生有個方位，或於己有利或有害
該怎麼走？靠自己或依賴別人？

What is your thought ?

What have you known ?

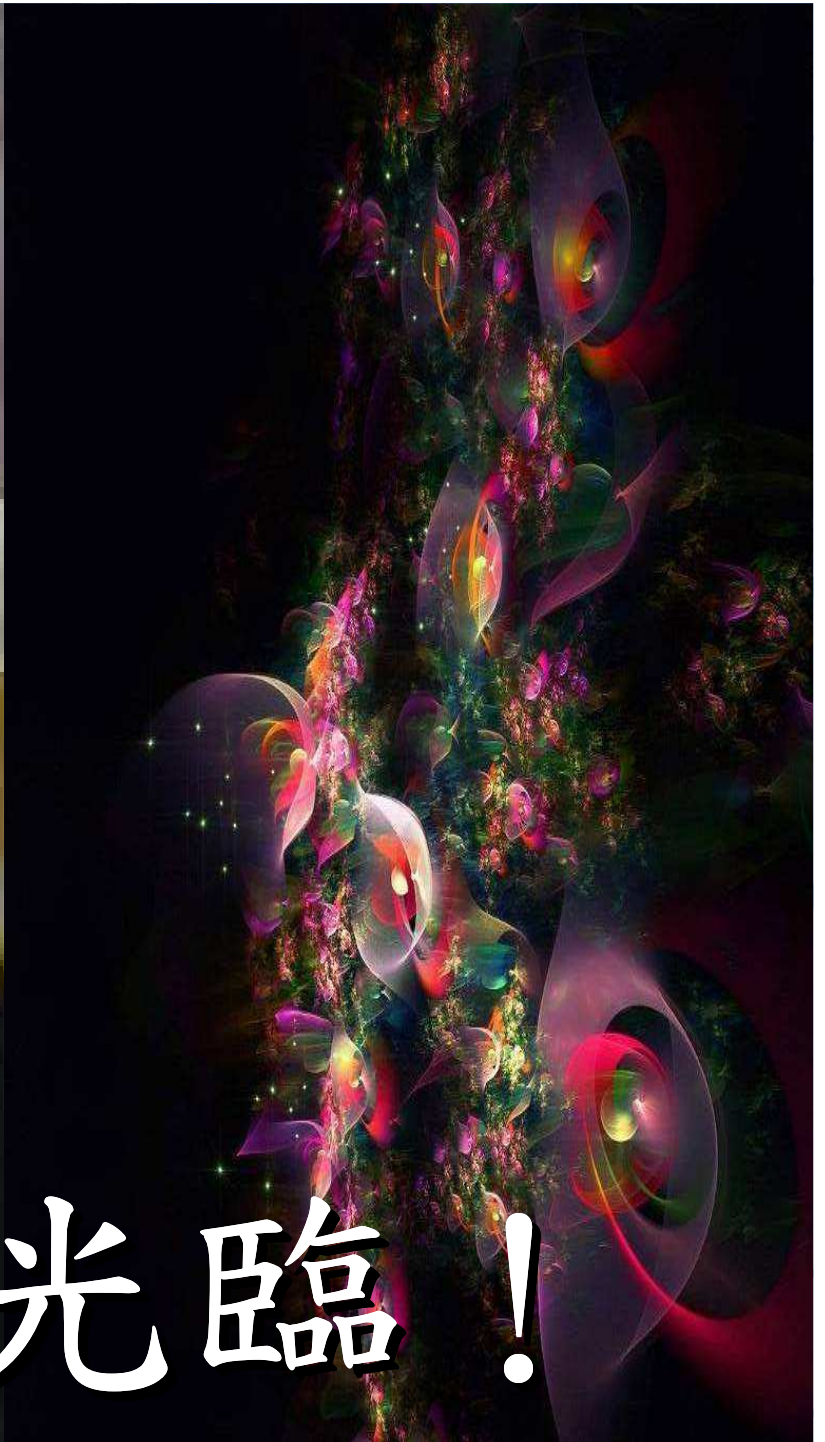
What did you see ?

What did you learn ?

Why you want to do ?

What you want to be ?

How will you do ?



謝謝光臨！