

國立屏東商業技術學院

企業管理系

學生專題論文

小本創業經營之研究

指導老師：曾 志 弘 博士

學	生：	魏瑞娟	蘇貞綺
		鍾如玲	陳旻秀
		賴美如	王亭詒

中華民國九十五年十二月

目錄

第壹章 緒論

1-1 研究背景	1
1-2 研究動機與的	1
1-3 研究範圍	1
1-4 研究流程	3

第貳章 文獻探討

2-1 創業定義	4
2-2 創業的動機與歷程	5
2-3 創業方式	7
2-4 創業的成敗因素	11
2-5 創業問題-五力分析、SWOT 分析	12
2-6 行銷組合 4P	18
2-7 財務管理(資金運用與分配)	22
2-8 人力資源管理(人事制度)	26
2-9 創業之相關報導	34

第參章 研究架構

3-1 業主基本資料	58
3-2 資料取得之方法	61

第肆章 研究分析

4-1 研究主題架構	67
4-2 創業動機	68
4-3 創業的人格特質	69
4-4 創業事前準備工作	71
4-4.1 市場調查	71
4-4.2 資金募集	72
4-4.3 員工的招募與培訓	73
4-5 創業型態	74
4-6 消費族群	75
4-7 營收狀況	75
4-8 競爭策略分析	77
4-8.1 SWOT 分析	77
4-8.2 成功要素與風險	80
4-8.3 行銷組合(4P)	81
4-8.4 競爭策略的細部分析	85
①成本面分析	85
②品質	85
③市場區隔	86

④產品創新及差異化-----	87
----------------	----

⑤品牌-----	88
----------	----

第伍章 結論與建議

5-1 動機與目的-----	90
----------------	----

5-2 成功因素-----	91
---------------	----

5-3 個人特質-----	92
---------------	----

5-4 創業者的心路歷程-----	92
-------------------	----

5-5 創業者的建議-----	95
-----------------	----

5-6 本組對業者的建議-----	96
-------------------	----

5-7 本組給想創業的人建議-----	99
---------------------	----

5-8 補充(台灣微型企業之定義)-----	100
------------------------	-----

組員的心得感想-----	102
--------------	-----

參考文獻-----	109
-----------	-----

第一章 緒論

1-1 研究背景

每年都會有一批畢業生，有些人繼續升學有些則是踏入社會準備工作，如果選擇後者則勢必要有一技之長或第二專長才能在工作過程中得心應手，但並不是所有的人都願意永遠在別人的底下做事，所以就有人想要自己當老闆。

創業的理由不下千百種，一但投入後卻是馬虎不得的，因為一個不小心可能就會摔的灰頭土臉，所以事前的準備工作就顯得更重要，故本專題針對創業應注意的相關層面，藉由食、衣、住、行、育、樂六大行業中各別隨機選取一名創業者來訪談，然後整理相關的資料與問題來一一探討，希望能從中獲得一些寶貴的意見與經驗。

1-2 研究動機與目的

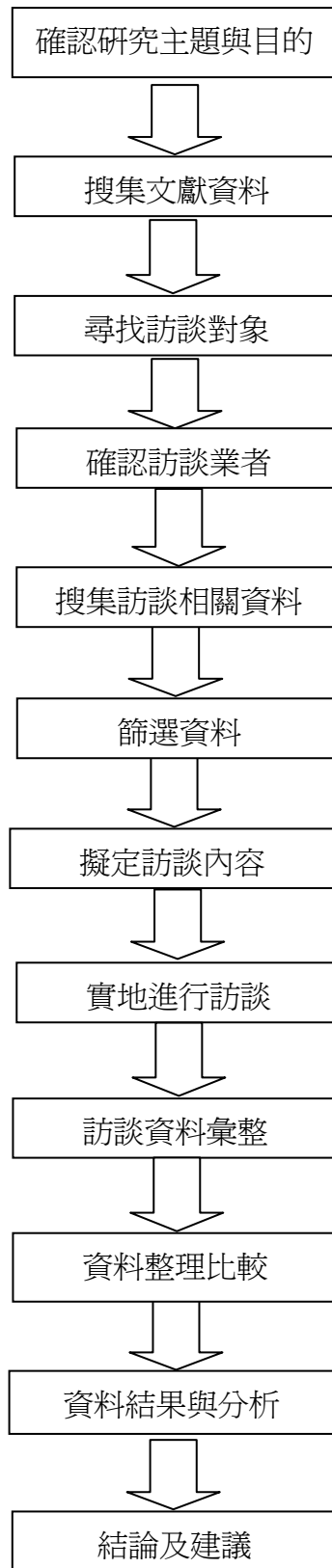
由於近幾年來的經濟景氣不佳，物價上漲，中低階層的國民不是面臨到減薪就是遭受到裁員的命運。我們想瞭解在這不景氣的環境中，人民若自行創業，其創業的動機、歷程為何？以及創業所面臨的問題、人際關係如何應變、業者的成長與學習等，希望藉由研究此專題，吸取前人的經驗。之後若想開創事業，就知道如何規劃、準備，及成本、利潤如何分配等。

1-3 研究範圍

本次研究對象為本國之所有創業者，受訪者年齡層為6、7年級生，研究範圍從日常生活中的食、衣、住、行、育、樂著手，

並且各選出一家做為代表，其代表者為--食：法式餐廳，衣：以年輕族群為主的服飾，住：室內裝潢設計，行：快遞，育：街頭舞蹈教室，樂：機場咖啡休閒農場。研究地區分為南北二區，北區主要以台北縣市為主，對象是食、住、行、育；南區主要以高雄市，對象是衣、樂。

1-4 研究流程 (圖 1)



第壹章 文獻探討

2-1 創業定義

很多人對創業下了許多定義，但尚未有一個被統一接受的標準。我們選出代表六種行業的店家進行訪談，畢竟我們從中取得的智慧有限，不過我們也大略了解了何謂創業？創業所需具備的條件？等等相關問題。

創業是一個發現和捕獲機會，並藉此創造出新穎的產品(即創新)、服務或實現其潛在價值的過程。創造不同的價值的一種過程，這種價值的創造需要投入必要的時間和付出一定的努力，才能在金錢和個人成就上得到回報。

創業是需要時間的一種過程。它包括從創業一開始，到經營管理，甚至到某一時間的退出，這期間的所有各類決策和行動。

創業是把一個獨特的創意變成了可行的生意，創造出獨一無二的產品，嘗試獨一無二的方法。過程中也許會遭到困難，遭受挫折，但成功的創業是那種不管有多困難仍堅持到底下去。

創業最需要的就是對事情存在著一股熱情，當碰到問題時反而能不斷學習、勇於接受挑戰，並能從失敗中尋找新的機會，再有新的意圖推展更好的構想。

創業過程中常受到社會或環境因素的影響，所以必須先想清楚創業的目標，願意承受的風險有多少，願意付出的犧牲有多大，然後才能做出決策和努力工作。唯有個人目標與事業目標達成一致，創業才會是有意義挑戰的任務。

創業條件

1. 特質

包含成就的需求、願意冒風險、高度動機、自信、責任感、正直等

2. 個人的適合性

包含良好的健康、積極承受挫折的能力

3. 專業技能

包含行政能力、分析能力、溝通能力、領導能力

2-2 創業的動機與歷程

近年來就業機會減少，自我僱用的機會增加，SOHO 族與創業族，用創意與彈性，讓整個商業環境產生了更多元的價值，而多數人都希望藉由開店來賺錢，也可以達到自我肯定的滿足感。

近幾年受媒體影響，使得愈來愈多人加入創業的行列，而每一個創業者也都有不一樣的理由與過程。早期的創業者可能較偏向是被環境所逼迫，才走上創業這條路，這種創業的歷程屬於由負面壓力所造成的，也會讓他們有「必須要靠自己努力」的這種想法。

還有一種是想轉換軌道的創業者，他們可能面臨一些問題與想法，所以也會有想創業的動機。另一種是原本並無創業的想法，但因為受身邊朋友的鼓勵而有了此種想法，是正面拉力。而正面推力是創業者可能透過工作經驗、專業知識及一些訓練，了解其潛在的創業會，進而有創業的動機。

而我們也可以依其不同的創業目的，分成以下四種族群：

一、退休族群：此一族群不見得像年輕人是賺大錢為目標，也不是年過半百才藉由它來自我肯定，而是希望生活有個重心，過得充實。

二、劈腿族群：通常有個平穩常態的職場工作，但想找個有興趣的工作兼差，或職場上的發展遇到瓶頸，於是想投資創業開店。

三、創業族群：這類型的創業者並非沒有工作經驗，只是對行業有了一定程度的認知和專業技術後，自認應該出來闖一闖。

四、圓夢族群：此族群有股「天生當老闆」的企圖心，只要認為有一點成功的機會，再遇到同伴或長輩的資助，一家店很容易就開張了。其特點是對投資的主要、次要計劃沒有概念，不在乎未來的發展，一切等店開了做做看，再見機行事。

以下列出大家普遍認為的創業動機：

1. 在市場上發現機會
2. 希望將自己擁有的專長發展成為一項新事業
3. 想實現個人的夢想
4. 相信創業是致富的唯一路徑

5. 喜歡冒險挑戰
6. 想擁有更多自由能隨心所欲安排自己的時間
7. 除了顧客，不須聽從任何人的命令
8. 想當老闆
9. 想建立個人王國
10. 享受創造和完成的喜悅或鍛鍊自己的能力
11. 對現在工作不滿意
12. 追求成就與地位
13. 無適當的工作機會
14. 經濟不景氣

2-3 創業型態

歸納出以下七種創業型態：

方式一：網路創業

網路創業不同於其他傳統創業，無需店面租金也為創業者省掉了許多費用，算是成本最低的一項創業方式，且網路使用對時下許多年輕族群來說並不陌生。所以網路創業對於剛起步又沒什麼資金的創業者來說是個不錯的選擇。

不過對於初次嘗試網上創業者來說，最好能事先做好多方研

究，或者選擇網上加盟的方式，慢慢去了解網路創業的模式。

方式二：加盟創業

加盟創業最主要是可以利益共享，風險共同分擔。創業者只需支付一定的加盟費，就能借用加盟商的金字招牌，並利用現成的商品和市場資源，還能長期得到專業的指導和一些配套的服務，讓創業者降低許多的創業風險。但加盟者最好能事先收集資料、分析市場，再選擇較符合自己的加盟業者。

方式三：兼職創業

兼職創業對於工作較不忙碌又想兼職做老闆的上班族來說，應該是不錯的選擇。既不用放棄原來的工作，又可以利用在工作中累積的人脈關係來創業，也可以減少創業風險。

但主業和副業之間兩者要兼顧，對創業者來說是一項極大的挑戰，所以創業者最好能選擇自己所熟悉的領域去開創，也要量力而為，以不侵犯原受雇公司的權益為原則。

方式四：團隊創業

是集合各個擁有不同專業知識的人所一起開創的，也是目前許多創業者所選擇的方式之一，而且團隊創業成功的機率遠高於個人獨自創業。

團員間最好能在其知識及技術、能力上有所互補，這樣才能

充分發揮個人的知識和經驗優勢，但其團員間的溝通協調也是必須注意的。

方式五：大賽創業

此類競賽可為參賽者展示專案、獲得資金提供平臺，對於學生創業者來說可是提供了一個鍛煉能力及累積經驗的舞台，從這裡可獲得許多寶貴的機會。透過這個平臺，可以事先熟悉整個創業模式，以儲備更多創業的相關知識，來接觸和了解社會。

特別提醒：撰寫創業計劃書是創業大賽的核心部分，並決定著能否吸引投資商的興趣。一份完善、科學、務實的計劃書，就是大學生堅實的“創業基石”。由於很多大學生的創業計劃受到知識、經驗的限制，存在對目標市場和競爭對手的不了解、分析時採用的資料經不起推敲等諸多問題。這些問題沒有解決的話，大賽創業只能是“紙上談兵”。

方式六：概念創業

概念創業主要是藉著一些不同於別人的創意點子來創業，而這些創意點子必須標新立異，只有這樣才能搶佔市場先機以便吸引更多的商機。

雖然創業需要創意但創意不等同於創業，創業還需要在創意的基礎上融合知識、技術及市場經驗等因素，而且想法還必須具

備可操作性才行。

方式七：內部創業

內部創業，是指一些有創業意願的員工在企業的支援下，承擔企業內部某些業務或專案，並與企業分享成果的創業模式。創業者不需要投資即可獲得豐富的創業資源，且因有企業多方面的支援，所以即使創業失敗，創業者所需承擔的責任也較小。

這是一種以創造“雙贏”為目的的創業方式，員工必須作好周密的事前準備、選擇合理的創業專案，而且想要創業成功，也需要創業者和企業兩方面的共同努力

2-4 創業的成敗因素

影響創業的成敗因素多而繁鎖且環環相扣，可說是牽一髮而動全身，所以創業前要盡可能做好萬全的準備，來因應內外環境的變化，使風險降到最低，雖然失敗在創業的過程中是在所難免的，但如何化阻力為助力讓自己更上層樓，應該是創業者須不斷地自我挑戰，再說每個階段都會遇到不同的難題，如果不一一突破又怎麼成功呢？

根據長期研究創業的學者魯西耶(Lussier)所歸納影響創業成敗的因素我們得知有下列十五項關鍵因素：

- (1) 資金的取得
- (2) 財務的控制
- (3) 創業經驗
- (4) 事業規劃
- (5) 市場機會選擇
- (6) 創業者知識能力
- (7) 創業者人格特質
- (8) 承擔風險的意願
- (9) 創業成員素質
- (10) 利益分享機制

(11) 網路資源關係

(12) 產品創意

(13) 經營管理

(14) 市場行銷

(15) 危機管理

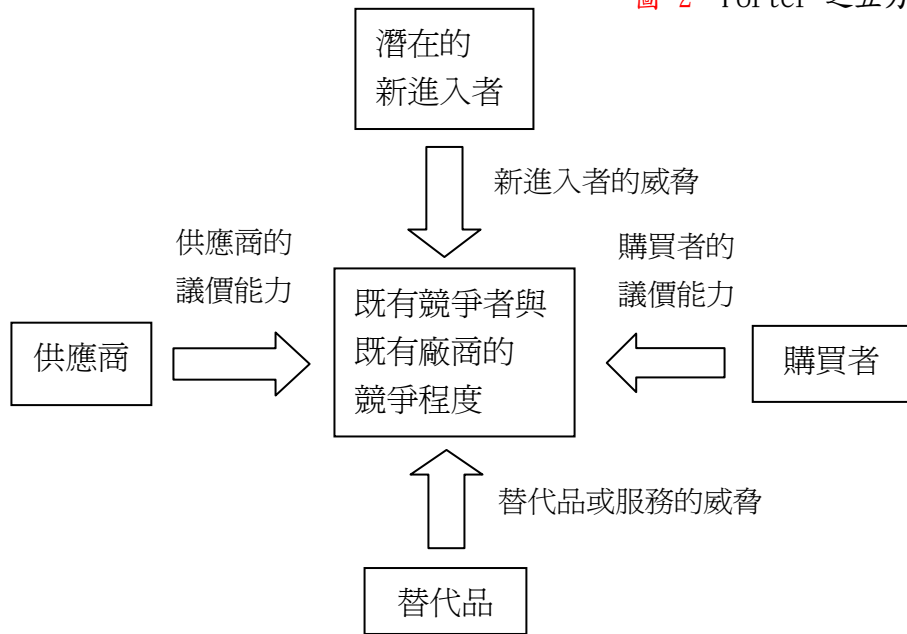
以上敘述中，除了以人格特質與承擔風險意願兩項，是屬於創業者個人的主觀條件，其餘的十三項關鍵因素，都可透過良好規劃的創業管理教育，來增加創業成功的機會。

2-5 創業問題--五力分析、SWOT 分析

2-5.1 五力分析

Porter (1980)認為產業的結構會影響產業之間的競爭強度，便提出一套產業分析架構，用來了解產業結構與競爭的因素，並建構整體的競爭策略。影響競爭及決定獨占強度的因素歸納五種力量，即為五力分析架構(如下頁圖示)。

圖 2 Porter 之五力分析架構



這五種力量分別是新進入者的威脅、供應商的議價能力、購買者的議價能力、替代品或服務的威脅及現有廠商的競爭程度。透過五種競爭力量的分析有助於釐清企業所處的競爭環境，並有系統的瞭解產業中競爭的關鍵因素。五種競爭力能夠決定產業的獲利能力，它們影響了產品的價格、成本及必要的投資，每一種競爭力的強弱，決定於產業的結構或經濟及技術等特質。

以下說明這五種力量的構成元素：

1. 新進入者的威脅

新進入產業的廠商會帶來一些新產能，不僅攫取既有市場，壓縮市場的價格，導致產業整體獲利下降，進入障礙主要來源如下頁所示：

(1) 經濟規模

- (2) 專利的保護
- (3) 產品差異化
- (4) 品牌之知名度
- (5) 轉換成本
- (6) 資金需求
- (7) 獨特的配銷通路
- (8) 政府的政策

2. 供應商的議價能力

供應者可調高售價或降低品質對產業成員施展議價能力，造成供應商力量強大的條件，與購買者的力量互成消長，其特性如下：

- (1) 由少數供應者主宰市場
- (2) 對購買者而言，無適當替代品
- (3) 對供應商而言，購買者並非重要客戶
- (4) 供應商的產品對購買者的成敗具關鍵地位
- (5) 供應商的產品對購買者而言，轉換成本極高
- (6) 供應商易向前整合

3. 購買者的議價能力

購買者對抗產業競爭的方式，是設法壓低價格，爭取更高品質與更多的服務，購買者若能有下列特性，則相對賣方而言有較強的

議價能力：

- (1) 購買者群體集中，採購量很大
- (2) 所採購的是標準化產品
- (3) 轉換成本極少
- (4) 購買者易向後整合
- (5) 購買者的資訊充足

4. 替代品或服務的威脅

產業內所有的公司都在競爭，他們也同時和生產替代品的其他產業相互競爭，替代品的存在限制了一個產業的可能獲利，當替代品在性能/價格上所提供的替代方案愈有利時，對產業利潤的威脅就愈大，替代品的威脅來自於：

- (1) 替代品有較低的相對價格
- (2) 替代品有較強的功能
- (3) 購買者面臨低轉換成本

5. 現有廠商的競爭程度

產業中現有的競爭模式是運用價格戰、促銷戰及提昇服務品質等方式，競爭行動開始對競爭對手產生顯著影響時，就可能招致還擊，若是這些競爭行為愈趨激烈甚至採取若干極端措施，產業會陷入長期的低迷，同業競爭強度受到下列因素影響：

- (1) 產業內存在眾多或勢均力敵的競爭對手
- (2) 產業成長的速度很慢
- (3) 高固定或庫存成本
- (4) 轉換成本高或缺乏差異化
- (5) 產能利用率的邊際貢獻高
- (6) 多變的競爭者
- (7) 高度的策略性風險
- (8) 高退出障礙

2-5.2 SWOT 分析

SWOT 分析屬於企業管理理論中的策略性規劃。包含了 Strengths、Weaknesses、Opportunities、以及 Threats，意即：優勢、劣勢、機會與威脅。應用於產業分析主要在考量企業內部條件的優勢和劣勢，是否有利於在產業內競爭；機會和威脅是針對企業外部環境進行探索，探討產業未來情勢之演變。此一思維模式可幫助分析者針對此四個面向加以考量、分析利弊得失，找出確切之問題所在，並設計對策加以因應。在進行 SWOT 分析後，Wehrich 在 1982 年提出將組織內部的優、劣勢與外部環境的機會、威脅以矩陣 (matrix) 的方式呈現，並運用策略配對的方法來擬訂因應策略。

學者 Wehrich 所提出的 SWOT 矩陣策略配對 (matching) 方法包括：SO 策略表示使用強勢並利用機會，即為 "Maxi-Maxi" 原則；WO 策略表示克服弱勢並利用機會，即為 "Mini-Maxi" 原則；ST 策略表示使用強勢且避免威脅，即為 "Maxi-Mini" 原則；WT 表示減少弱勢並避免威脅，即為 "Mini-Mini" 原則。

表 1 SWOT 策略分析表		
外部因素 內部因素	列出內部強勢(S)	列出內部弱勢(W)
列出外部機會(O)	SO: Maxi-Maxi 策略	WO: Mini-Maxi 策略
列出外部威脅(T)	ST: Maxi-Mini 策略	WT: Mini-Mini 策略

利用 SWOT 分析架構，將企業之 S、W、O、T 四項因素進行配對，可得到 2x2 項策略型態，茲說明如下：

1. 投入資源加強優勢能力、爭取機會 (SO: Maxi-Maxi) 策略：

此種策略是最佳策略，企業內外環境能密切配合，企業能充分利用優勢資源，取得利潤並擴充發展。

2. 投入資源加強優勢能力、減低威脅 (ST: Maxi-Mini) 策略：

此種策略是在企業面對威脅時，利用本身的強勢來克服威脅。

3. 投入資源改善弱勢能力、爭取機會 (WO: Mini-Maxi) 策略：

此種策略是在企業利用外部機會，來克服本身的弱勢。

4. 投入資源改善弱勢能力、減低威脅 (WT: Mini-Mini)策略：

此種策略是企業必須改善弱勢以降低威脅，此種策略常是企業面臨困境時所使用，例如必須進行合併或縮減規模等。

2-6 行銷組合 4P

前言

這是一個行銷的時代，在行銷的世界裡，我們的生活受到行銷活動的影響既深且遠。廠商為了滿足顧客需求，耗費心思，利用各種行銷活動讓顧客對產品產生興趣進而購買。然而，行銷的世界基本上是一個創新而且競爭激烈的世界，因此在行銷戰爭的過程中，廠商必須把產品、價格、通路及促銷等利器組合運用聯合出擊，才能發揮整體行銷的威力。

行銷組合的內容

有產品 (product)、通路 (place)、促銷 (promotion)、和價格 (price) 等四類，即通稱為 4P。

一. 產品

所謂的產品，是為了滿足消費者的需求，包括品牌、特性、品質、款式、包裝、保證、售後服務，而核心是效能、效用。如何建立好的品牌與品牌形象，並在眾多競爭品牌中塑造獨特的競爭優勢，這是贏得顧客青睞最重要的因素。

高 市 場 成 長 率 低	產品 A Star (明星)	產品 C Wild Kid (問題少年)
	產品 B Cash Cow (金牛)	產品 D Dog (老狗)

表 2 產品組合矩陣

1. 產品 A (明星)

市場成長率高，市場占有率高。以品牌為導向，可設定高價位，可增加新品牌、導入新產品，並擴展通路及推廣，成為公司「基本商品」。

2. 產品 B (金牛)

市場成長率低，市場占有率高。此產品誕生大量現金（所以叫金牛），可投資新產品研發或引進下一波明星產品，或以價格為訴求，使它繼續成為公司收益的來源，也會成為「成熟商品」。

3. 產品 C (問題少年)

市場成長率高，市場占有率低。此種產品要加強促銷，重新定位戰略，使它變成「差異化商品」。

4. 產品 D（老狗）

市場成長率低，市場占有率低。這類產品已沒什麼利潤可言，應盡快淘汰該產品，檢討原因並退出市場，分配資源給其他產品。

二. 價格

在眾多競爭者，如何訂定最適合的價格，是企業最關心的。因為售價太高，怕沒人買；售價太低，又怕被消費者視為廢品。以下介紹幾種訂價的方法：

1. 市價基礎法：和競爭者訂定一樣的價格，適用於單一價格，
無競爭的市場中。
2. 成本加成法：成本+利潤=市價
3. 目標定價法：先調查市場上顧客的願付價格，先訂市價，再推算成本。

三. 通路

由廠商將產品送到顧客手上，中間經過的單位所組成，通路運作的任務就是在適當的時間，把適當的產品送到適當的地點，並以適當的陳列方式，把產品呈現在顧客面前，使廠商獲得最大

績效，並且使顧客滿意，因此通路的選擇與開拓相當重要。例如統一公司掌握了 7-11 便利商店，也就等同於提供了統一產品的通路管道。

由於通路的運作相當複雜，廠商必須謹慎評估，要採取何種通路型態才能順利銷售產品，如何化解廠商與通路間的衝突，如何透過通路來增加鋪貨率、市場占有率及銷貨量，這些都是通路運作最重要的議題。

四. 促銷推廣

創業之初，廣告是不可或缺行銷策略。目前臺灣每年的廣告費用高達新臺幣 4,845 億元，就知道廣告是多麼盛行，但如何做出最吸引消費者的廣告，並使消費者印象深刻呢？且只有創意並不能製作出好的廣告文案，因為行銷策略需要將目的與文案整合在一起（要表現什麼、如何表現、表現給誰看）。

在肯德基的廣告裡，一位媽媽買了一桶炸雞，他的小孩咬了一口後，在地上滾來滾去，一直哭說：「這不是肯德基」。在這支影片的強力曝光下，最後成為許多藝人在節目模仿的對象，不知不覺中，又替肯德基打了免費的廣告，這就是一個成功的廣告例子。

在近幾年，類似的產品愈來愈多了，例如洗髮精、沐浴乳，

所以有些企業想到了使用比較性廣告，何謂比較性廣告呢？就是拿一個或多個競爭性品牌來和自己的品牌比，並暗示自己的產品優於別家公司。雖然有人質疑比較性廣告是否真的會比單獨廣告效果好，但這方面的少數研究指出有時候比較性廣告真的較有用。在使用比較性廣告時，公司應該確定其宣稱的優越性，在法律上站得住腳，否則會遇到訴訟的問題。

如果公司的規模不夠大，沒有廣告的預算，可以使用發傳單、試用品、折扣等成本較低的方式宣傳公司的產品，也是有不錯的效果。

2-7 財務管理(資金運用與分配)

創業資金何處尋？

一位再厲害的廚師，若沒有好的材料、鍋鏟及火候的配合，也不能作出色香味俱全的佳餚；一位有雄心壯志的企業家，若沒有雄壯的財力作後盾、聰明的才智做陪襯，恐怕也是紙上談兵罷了。正所謂「巧婦難為無米之炊」，資金掌握了未來事業是否能順利展開的關鍵。

因此，在創業中的第一步就是籌措資金。創業者應該在創業前，先評估所需的資金為多少，再評估自己可以拿出多少自有資金，如果能使用自己的儲蓄是最好的方式，可以避免未來償還的

問題。如果資金真的不足時，可以仔細思索如何選擇最佳的方式來籌措資金。提供以下幾種方法做為參考：

1. 向親友借錢

許多創業者在資金不足時，常會考慮向親友借錢作為資金調度，因為好處就是無息或低利率，且方式也較方便、無須繁瑣的手續，只怕因錢財問題而傷感情，所以最好還是寫下白紙黑字的借據，標明借款人、還款人、借款金額與還款方式，避免產生糾紛。

2. 民間互助會

民間互助會是台灣社會長久以來，在短期內可快速調度到現金的方式，由於取款方便、利息又比銀行的高，所以跟會常是許多人調度資金的方法。不過，標會並非金融體系的一部分，沒有法律約束或保障，若真的要以標會的方式來籌措資金，最好要找信用可靠、工作穩定、沒有不良資金往來紀錄的人當會腳，不然吃虧的是自己。總而言之，跟會的風險很大，所以必須小心觀察與評估。

3. 政策性優惠貸款

政府機關為了輔助國民自行創業，提供各種創業貸款，創業者可以善加利用。例如行政院青輔會的「青年創業貸款」，創業者

者應多留意相關資訊，此類型的貸款，具有期限長、利率低的特色。如下表所示：

表 3 政策性優惠貸款

貸款名稱	青年創業貸款
應具備的條件	<ul style="list-style-type: none"> • 中華民國國民在國內設有戶籍者。 • 年齡在二十歲以上四十五歲以下，具有工作經驗，或受過經政府認可之培訓單位相關訓練者。 • 服役期滿或依法免役者。
貸款名稱	青年創業貸款
償還期限	<ul style="list-style-type: none"> • 擔保貸款十年。 • 無擔保貸款六年。
貸款利率	<ul style="list-style-type: none"> • 按郵政儲金二年期定期儲金機動利率加年息 1.45% 機動計息。 • 移送中小企業信用保證基金保證者，其手續費是依貸款額之八成，以年利率 0.75% 計算。
貸款額度	每人每次最高貸款額為新臺幣四百萬元。(其中，無擔保貸款每人每次最高以新台幣一百萬

	元為限。)
--	-------

(續)

申請人應備資料	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國民身分證影本一份。 2. 退伍令或依法免役證明書影本一份。 (女性免) 3. 工作經驗證明(例如:雇主開的工作經驗證明書、所得稅扣繳憑單影本、勞工保險卡影本等)或經政府認可之培訓單位相關訓練證明。 4. 申請人如非負責人,應由負責人檢送與申請人相同之資料,並出具同意其他出資人申請貸款投資並負連帶保證責任之同意書。 5. 以專門職業及技術人員身分執業者,加附專業證照及執業執照影本一份。 6. 切結書一份。
---------	--

表格資料來源:行政院青年輔導委員會

4. 銀行貸款

自民國七十三年第一銀行開辦「小額融資貸款」之後,華南

銀行的「大眾消費貸款」、彰化銀行的「綜合貸款」及臺灣區中小企業銀行的「綜合性消費貸款」等紛紛跟進，至今大多數銀行都已投入以一般民眾和中小企業為訴求對象的「小額融資貸款」市場。

5. 壽險金融公司

向金融機構借款，除了一般銀行之外，壽險公司也是一種資金來源。創業者可以利用保單質借的方式來募集資金。例如儲蓄型終身險保單。好處是利率低、沒有償還期限等，只要準時繳交保費和利息，就能一直借下去。

2-8 人力資源管理(人事制度)

定義

人力資源管理有許多類似的名稱，如工業關係，勞工關係，僱傭關係，人事管理，又以人事管理較為廣泛被使用，一般定義為：「有效率使用組織的人力資產並運用現代化的科學方法，進行合理的培訓、組織和調配，使人力、物力經常保持最佳比例，同時對人的思想、心理和行為進行恰當的誘導、控制和協調，充分發揮人的主觀能動性，使人盡其才，事得其人，人事相宜，以提升個人和組織在需求、目的和目標的滿足感，以達成目標，包含那些為提供和協調組織的人力資源而設計的活動。」

人力資源管理的活動分為如下頁：

◆ 招募與徵選

「員工」是每個企業中最重要、不可或缺的資產，藉著招募，主要目的是能夠吸引集中人力市場中志同道合的人才，增加應徵者的人數及應徵者接受工作邀請的機率，外部招募方法為刊登求職廣告、參加就職博覽會、舉辦校園徵才活動、人力銀行的求才廣告等；內部招募方法有利用薪資福利政策及員工發展計畫（含長期和短期），留住合適人員。

利用不同甄選方式，進一步篩選留下符合工作條件的應徵者，常見的甄選方式有透過求職者的履歷表、面談方式（一對一或多對一）、直接用能力測驗（語言能力、專業技術能力、智力測驗等）及人格測驗，其中人格測驗一般以五大人格特質為依據（表4），而這些方法它的目的希望能夠預測出未來工作績效優良的人員

表 4 五大人格特質

特質	因素
親和性	體貼、同理心、互依性、思慮敏捷、開放性、信任
勤勉正直性	注意細節、盡忠職守、責任感、專注工作
外向性	適應力、競爭力、成就需求、成長需求、活力、影響力、主動性、風險承擔、社交性、領導力
情緒穩定性	情緒控制、負面情感、樂觀、自信、壓力容忍力
經驗的開放性	獨立、創造力、人際關係、集中思考、洞察力

◆ 訓練與發展

企業以訓練方式來增進員工的知識和技能、改善工作績效。在過程裡，如以討論、角色扮演、管理遊戲等方法進行，則員工可以快速吸收及了解公司的運作及文化。

實施訓練可為企業帶來的效益有：

1. 增進員工知識技能，提高員工素質
2. 改善人員工作態度
3. 提升工作效率和經營績效

4. 減少職業災害的發生

常見的員工訓練種類有：

◆ 新進人員訓練

企業對新來員工第一件事為讓他們初步了解公司內部的各種運作方式及慢慢建立人員的「歸屬感」，通常以簡報介紹或帶領新人沿途說明方法，好讓他們迅速明白，再來要訓練內容有，要把理論與實務結合並可快速做出決策、適應新環境、適應工作時間及工作環境、學習有效溝通方式等。

◆ 督導人員訓練

在這層面的人員扮演的角色為決策者，工作層涵蓋：在管理人事上確認責任區；平時面對面和屬下溝通；督導工作或計畫的進度；隨時檢視屬下的工作作法及內容進度；在工內容決定後，分配指派工作；分析自己本小組的工作成效；輔導屬下的技術問題；提供屬下訓練學習機會。使組織能正常營運操作，而不會出錯。

◆ 業務人員訓練

一間公司的業務成長力，來自於顧客的回應，顧客回應的好與壞來自業務人員的服務，而業務人員服務之品質，是一個好的訓練結果。一位好的業務員，其培訓課程有：

- 行銷策略，EX：產品市場占有率、行銷網的建立等。
- 成本概念，EX：產品的特性及成本、優惠的條件和處理方法（包含特別優惠）。
- 運銷作業，EX：行銷方法、定價方式、運送方法。
- 個人作業，EX：業務規劃、客戶抱怨處理、帳款回收。

◆ 研發人員訓練

研發人員的訓練在腦力（智慧）密集的經濟發展中，是變得越來越不可或缺了，而日本能率協會經營研究所把研發人員訓練要具備的能力分為個人及工作面。

個人方面：

- 研究、開發主題及計畫之發現、設定及策定能力
- 從事實驗的能力
- 產品化構想、企劃能力
- 樣品的設計、製作、測試能力
- 新產品之市場性評價能力
- 研究、開發結果評價能力

工作方面：

計畫推動能力、教育訓練能力、心智能力、業務處理能力、人群處理能力、專業技能、工作態度等。

◆ 績效評估管理

績效管理涵蓋的範圍比績效評估大，因為績效管理包含個別員工的績效評估，也結合個別員工及組織績效，最後目標是要提升組織整體的效能。其過程為來執行相關人力資源決策、改善績效問題和了解員工的發展，循環過程以圖 3 表示之。

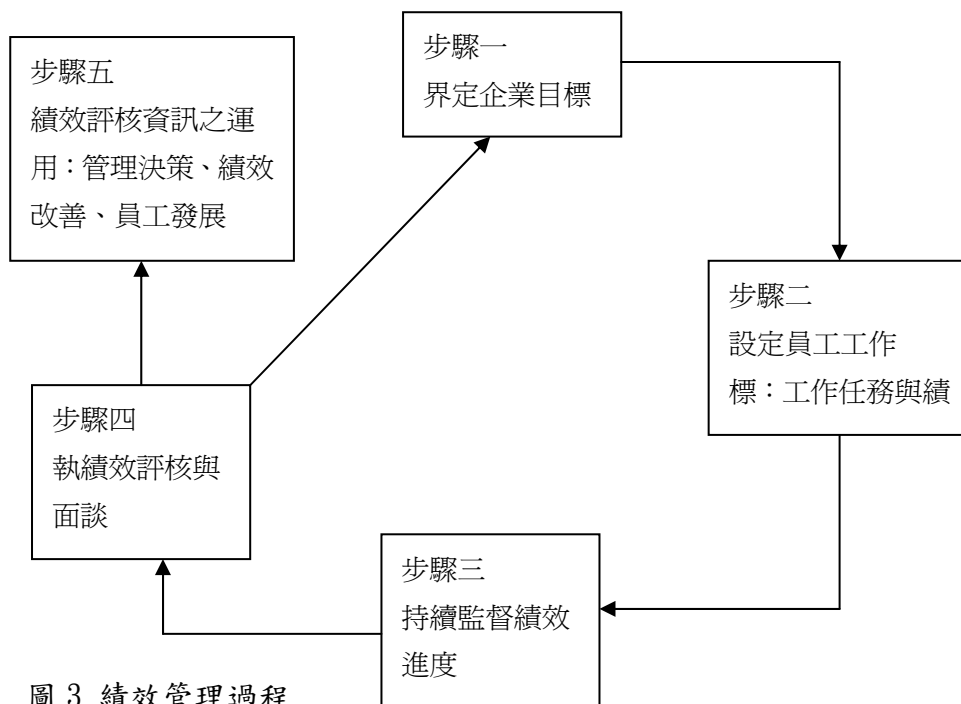


圖 3 績效管理過程

其目的為作為各種管理上的決定，EX：加薪、升遷等，再來是要勉勵表現優良的員工讓他們更加努力工作，而對那些表現不好的員工，則協助他們改善工作績效。

評估的方法有：

1. 比較法：指評估者比較個別員工與其他員工的績效而予以評等的績效評量方式。EX：排序法、配對比較法、強制分配法。

2. 行為評估法：主要是在評估員工是否符合某些行為標準，不是和其他員工的表現作比較。EX：重要事件法、行為觀察量表、職能評估法。
3. 結果評估法，EX：目標管理法、直接指標評估法、成就表現記錄、關鍵績效指標。

除了評估方法外，也要去注意偏誤，像以偏概全、過寬偏誤、過嚴偏誤、趨中傾向、最先或最最近的印象偏誤、對比效果。

為了達到評估的正確性，減少錯誤，可採用以下的措施：

- 設計一套完美的評估系統
- 要求評核者隨時保持記錄
- 提供評估者訓練
- 增加多方面的評核資訊來源
- 績效管理制度的機稽核和評鑑

◆ 薪資管理

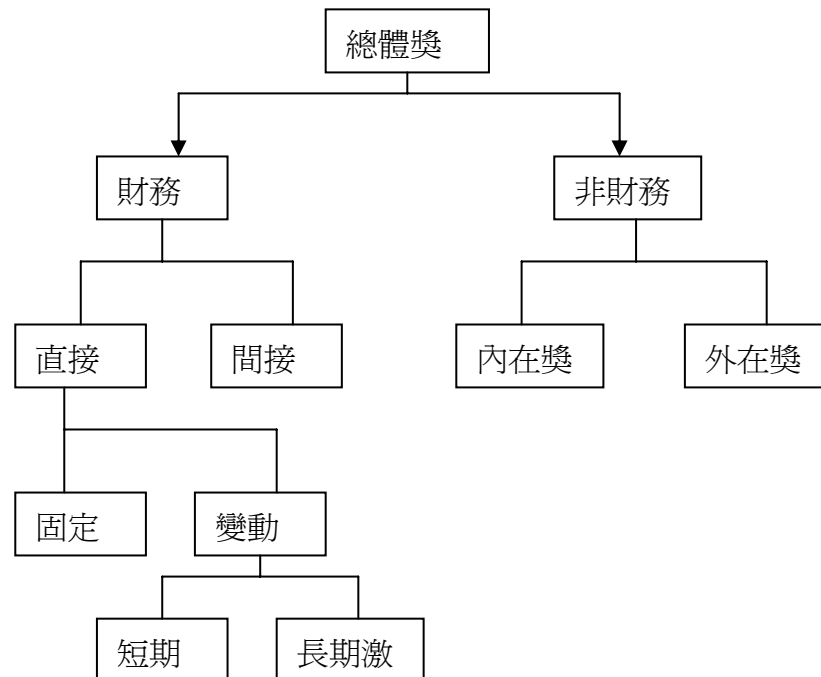
薪資管理對企業而言是運營成本，而成本不能超出員工創造的價值，否則企業就會虧損。薪資管理主要目的有：

1. 幫助公司聘雇符合企業文化和價值觀的人員。
2. 提供薪資報酬以增進員工之工作績效，特別是要穩定並且激勵高績效的人員。

3. 用工作對公司的相對貢獻度為導向，建立各工作間合理的薪資差距，維持薪資給付的全面平衡。
4. 使公司薪資系統具有隨著市場（即企業）變動而機動調整之彈性。
5. 協助公司達到整體人力資源管理的策略目標和企業整體經營目標。

薪資系統包括財務獎酬及非財務獎酬，前者性質屬於可交易性，有直接薪資（指固定薪資及變動薪）和間接薪資；後者性質是心理屬性，包括內在獎酬（特定的停車位置、私人秘書等）及外在獎酬（個人成長機會、團隊運作等）。如下圖

右為總體獎酬系統：圖 4



2-9 創業的相關報導

本組只找這六種行業的各其中一家為代表，我們也找了相關的創業報導，希望能提供給大家更多的創業資訊

報導一、(食)

超口愛！卡若魔波焦糖蘋果四大利基經營模式

卡若魔波—魔力果子創藝點心工坊創辦人許秋蘭在2002年赴美遊學期間，初次嚐到焦糖蘋果，其特殊的酸甜滋味，讓平常不敢吃甜食的她，扭轉了對甜食的印象，並找機會向師傅學習焦糖蘋果的作法。返台後，她發現坊間並沒有業者販售焦糖蘋果，便想著：「這麼好吃的甜點，如果引進台灣，一定商機無限！」有了在國外拜師學習的製作經驗，她看準師大夜市往來的年輕族群、海外留學生眾多，且教育程度高者普遍勇於嘗試新產品等優勢，許秋蘭於2005年9月在師大龍泉街上正式推出了焦糖蘋果。

儘管產品研發過程辛苦，且推出後也不是馬上受到青睞；但是，經過不斷地改進以及口碑的建立，業績逐漸「由青轉紅」。現在，師大店平均一天可賣出300顆焦糖蘋果，到了假日更高達500顆；而今年9月甫開設的西門店，也衝出一天200顆的好成績，並持續成長中。成立時間才1年多，就成為超人氣的排隊美食，都在於卡若魔波有四大利基而達成的：

利基一：原物料嚴格把關 產品完美才販售

口感酸酸甜甜、香醇濃郁是大家對卡若魔波焦糖蘋果的印象。許秋蘭說，其實一開始推出焦糖蘋果時，因為裹料技術、焦糖品質都不夠好，所以市場反應並不熱烈。後來，她又打了 10 幾通國際電話，請教當時師傅更詳細的製作秘訣；期間經過多次實驗、親朋好友試吃評鑑，終於調製出口感香濃且適合裹覆整顆蘋果的焦糖。此外，許秋蘭對原物料的品質也相當堅持，包括從紐澳地區進口的青蘋果，微酸的滋味最適合融合香甜的焦糖；而裹料部份，如花生杏仁脆片、小熊餅乾等幾乎都是海外進口的，為的就是要讓消費者品嚐到最道地的美式焦糖蘋果。

對商品的整體呈現極為講究的許秋蘭，在外觀上要求裹料的顏色要豐富、排列要美觀；有碰撞過的蘋果，絕不會拿來製作產品。卡若魔波秉持這些堅持，雖然讓損耗率提高不少，卻能夠留住消費者的心。

利基二：裹料創新包裝貼心 常保顧客新鮮感

卡若魔波不斷在裹料上求新求變，目前已推出 2、30 項不同口味。特別的是，今年 9 月起，卡若魔波還推出「每週混搭」活動；而混搭第一棒—「Oreo+花生」口味，就是藝人張善為在節目錄影時所作出的搭配。許秋蘭說，現代年輕人點子很多，他們也會參考大家的創意構想；但如果對自己的混搭成果沒有把握，就直接購買他們原本的搭配，因為那些都是經過試驗，保證好吃的口味喔！

許秋蘭特別提到，卡若魔波的經營理念就是能夠「提供讓客人開

心的蘋果點心與服務」；為了貫徹這個理念，卡若魔波對產品外包裝也格外用心，像是將蘋果切成四小塊並插上竹籤，讓逛街的客人也能方便食用。另外，配合聖誕節、情人節等節日，卡若魔波還推出了特殊禮盒包裝，精緻的包裝讓許多客人拿到手中後，直呼：「卡娃伊！」

利基三：兼顧健康、美觀與美味 符合現代人需求

可別以為焦糖蘋果就是甜膩膩、高熱量的點心！許秋蘭指出，其實青蘋果是一種可以消脂、幫助消化、排除腸內廢物的美容聖品。而焦糖和裹料的熱量，也比一般麵包、蛋糕這類的還低，所以無須擔心吃了容易發胖的問題。此外，許秋蘭為了讓年齡稍長的顧客也能毫無顧慮地享用這道點心，特別研發了養生八寶果、無糖玉米片等口味，都是甜度較低的產品。

值得一提的是，卡若魔波清洗青蘋果都是用醋精、茶籽粉等天然清潔劑，確保無化學藥劑殘留，也是為消費者的健康做把關。

利基四：經過市場洗禮 證明產品生命力強

許多人對排隊美食的印象，都認為那只是短期內的一窩蜂，只要過了那股熱潮，生意就會一落千丈。卡若魔波卻用不斷創新裹料的方式，讓業績持續攀升，打破流行性商品生命週期短的魔咒。今年除了西門町開出第二家分店外，許秋蘭也決定開放加盟，讓全台灣各地區的人們，都能品嚐到這個美味可口的點心。對此，她自信地表示，

卡若魔波的網路訂單已經多到應接不暇，以後他們會把訂單就近分配給加盟主，讓每家店都能獲得更高的利潤。

而面對琳琅滿目的商品，加盟主也無須擔心自己記不起做法的問題；許秋蘭說，以往請的工讀生都能在1、2天內就能熟悉焦糖蘋果的製作，何況總部會提供7天的教育訓練時間，可說綽綽有餘呢！有心加盟卡若魔波的創業族，只要有顆認真、願意學習的心，開心賺大錢就不是一件難事囉！

(以上報導摘自：創業搶鮮誌 www.myway168.com.tw)

心得：

「讓創業時就業不再是困難的事！！」是這篇文章報導給我的感覺，若是自行創業的業主可能會比較辛苦的想著如何做出吸引顧客的產品、如何設計出與其他同業競爭者不同且有特色的產品…，在在都是需考量的。而加盟主或工讀生的訓練也很重要，一個店家若有心想開分店或加盟時，就該考慮到品質、制度、服務…等是否有一制性，所以員工9培訓是創業者開分店首重之一。

報導二、(衣)

飛雁育成網—婦女創業案例

何玉玲:無止盡的學習，因學習而壯大

在眾多女性服裝品牌裡，歐德名店無疑是國產女裝裡大家耳熟能詳的知名品牌。這是一個道地的台灣自創品牌，分店遍布全台的歐德

扎根深穩，這幾年更前進中國，快速成為是大陸女性服飾市場裡的頂級高檔品牌。自創品牌而成長茁壯的故事最引人好奇，短髮、俐落、穿著簡潔的歐德名店總經理何玉玲不疾不徐地說：「最初是憑著一股要拚的勇氣，現在想想，能一路走來是因為我不間斷地學習。」

專業技術是創業最大資本

歐德的故事要從1983年開始，這位來自雲林北港的羸弱女孩以「歐德」為名，開創自己的女性服裝品牌，當時並非豪氣干雲地想創下一番大事業，只是想要日子能過的下去。

25歲的何玉玲當初什麼都沒有，除了一身裁縫專業技術。隻身北上的她原本在台北的重慶北路一帶從事服裝車縫、設計打版的工作，經濟狀況原本不佳，然而一場重大車禍讓她在家休養兩年，更是雪上加霜。大病初癒，她自忖生活維持艱辛，還要獨力扶養兩位幼子，「我想創業，我要讓生命有所轉變，一定要找到出路，不然我一生大概就是這樣子過了，」何玉玲仔細衡量自己的創業條件，有服裝裁縫、設計的專業能力，有願意同心協力的兄弟姐妹，和一股不輸人的吃苦幹勁。於是，何玉玲

跨出了創業生涯的第一步

何玉玲相信專業技術一定是創業的重要基石，「女性創業尤其要有專業知識、專業技術，那是最大的創業資本，」。何玉玲國小畢業後就投入服裝界，從一針一線的裁縫學徒做起，慢慢晉升為服裝設計

的打版師，一步步用時間和心力累積專業技術的資產。這項無形資產對創業初期百般匱乏的何玉玲來說非常重要，她在服裝業群聚的重慶北路小巷弄裡辛勤工作，一方面接服裝縫製的代工生產單賺取資本，一方面以代工所得的小額資金購買零頭布料，自行設計生產服飾再交由中盤服飾商出售。

代工走向自有品牌

她永遠記得第一次接到 OEM 代工酬勞三萬元時，喜上心頭立刻興奮地衝到布料市場選些零頭花布，一心只想著終於可以自己設計、製造服飾，等抱著布料回到家才想起這賺的三萬元是包括那個月的買菜錢，卻已經全投資在買布料上了，一毛不剩還得想辦法借錢買菜過生活。辛苦日子過了三年，歐德才站穩腳步，何玉玲憑藉的不光是比別人更努力的拚勁，更是自身專業技術的知識資本。

何玉玲之所以能成為一位成功創業女性，歐德名店之所以能成為知名自創品牌，關鍵在於轉型，不僅是企業的經營模式轉型，更是經營者的觀念轉型。「一家店能經歷過前三年，大概腳步可以穩了，但這也是創業的關鍵時期，」何玉玲說歐德名店在苦心經營三年後，在代工獲利上已經不虞匱乏，而自行設計生產的服飾在服飾中盤商市場也屢獲好評，第一個時期的以 OEM 代工養 ODM、品牌的經營模式已然成功。

不斷進修因應企業規模

何玉玲說當時自己可以繼續維持這個經營模式，畢竟公司已經穩定在賺錢，但她卻決定不接代工生產，要全力加快建立歐德的品牌形象。她把歐德品牌定位為以專為中高社經地位量身訂作的女性服飾，以歐美的設計理念結合東方品味為品牌風格，陸續幾年內，從原本一家變成三家、九家到四十家連鎖店面，這三年更進入大陸市場，在沿海與內陸各省建立了將近三十個據點，歐德已走出自己的大格局。

轉型的動力也來自學習。「剛開始能成功創業，或許歸功於我十幾年的專業工作經驗，但是接下來怎麼做？當時，我真的也一無所知，」何玉玲知道要使公司能順利轉型、維持成長，僅憑過去專業技術不足應付，何玉玲開始不斷進修企管的知識，從人力資源、財務管理、資訊管理、生產流程管理一路慢慢學。那時候她是下班後先趕去上課，然後晚上十點再趕回公司繼續未忙完的工作，這樣的學習歷程前後超過十年。何玉玲的學習動機很強，一方面有感於自己的學歷不高，另一方面也有實際上需求，因為隨著公司組織、營運結構的複雜發展，她深刻感覺到專業技術外仍需有經營管理知識來支應。「我不要只做一個生意人，我要當一位企業家，」她透過學習讓自己蛻變為女性專業經營者。

「我認為創業就是不斷地學習，而創業的開始也是學習的累積，」何玉玲說。一個來自鄉下的女孩，現在是知名服飾連鎖的總經理，她正揮灑著自己的創業故事。而你，也可以展開自己的故事。

(以上報導摘自:文章摘自青輔會出版之「創業大潮，She 勢大發」

http://www.shefly.org.tw/modules.php?name=Success_Case&file=article&sid=22)

心得：

何玉玲小姐自己已經擁有專業技術還不斷地學習專業知識，這種精神真的讓人很敬佩。我們去訪問這六家中，這些創業者以目前經營狀況來講都還算不錯。但是，他們都還是不斷去吸收外在新事物、新知識。他們也是憑著毅力、一股學習的衝勁來慢慢把事業茁壯起來。

除了這些，我覺得”毅力”也是非常重要的成功因素。剛開始，何玉玲小姐的事業還未成熟起來，家境情況又不好，但是她靠的全是那份”認真不懈”的心，極強烈的”企圖心”，支持她堅持到底，才有今天這份成就。

像我們訪問賣衣服的創業者，全年無休，從一大早就必須進貨、整理貨物及店面的所以大小事，直到深夜放下鐵門才有時間休息一下，全年都是如此。業者說過：「一天睡得到六小時就該偷笑了…」。

可見經營一家店必須投入全部心力、時間及耐性，決不輕言說”放棄”，才有辦法永續經營，撐起一片天。不管做什麼事情，如果我們都能學習這種精神，應該離成功就很近了。

報導三、(住)

黃世嘉北歐櫥窗生活精品總經理

連北歐人都在問，他為什麼會成功？

這幾年，台灣消費市場突然掀起一股對北歐的高昂興致。丹麥銀器設計喬治節傑生(GEORG JENSEN)、瓷器精品皇家哥本哈根(ROYAL COPENHAGEN)…等越來越多人都能琅琅上口。但是，到底什麼是北歐人設計美學？能侃侃回答這個問題的人，北歐櫥窗生活精品總經理黃世嘉是代表人物。

2002年，黃世嘉在網路創辦「北歐櫥窗」，透過貿易，將北歐的生活風格運送給消費者。去年，北歐櫥窗更在台北誠品信義店，延伸出實體店面，結合網站，每月創造數百萬營業額。北歐櫥窗儼然已是台灣人消費北歐生活風情的首選之一。

黃世嘉的成功關鍵很多，但背後最大優勢是，黃世嘉擁有台灣人少有的北歐生活與工作經驗。台大畢業後就到挪威工作，曾在挪威軟體公司賣瀏覽器，黃世嘉最後回台灣創業。他的成功模式還成為他的北歐供應商的研討案例。往人少的路走，黃世嘉披荊斬棘走向一處桃花源。既然連北歐人都在問，他的成功秘訣是什麼？

Q：當初怎麼評估創業時機？

A：很多人對創業最大的疑惑是，不知到怎麼開始？

我認為若想確定現在是否適合創業，可從兩件事判斷，一是大環

境是不是順的、支持你的？一是你能否建立企業的進入障礙？一定要確認大趨勢往哪裡走。船的方向對了，即使只抓到小魚也無妨。以北歐的櫥窗而言，我當時決定創業是基於4項機會點：

1. 台灣處於北歐真空時期，台灣人不熟悉北歐，也很少人到北歐觀光。
2. 我某次搭北歐飛機時發現，飛機上的空中商店，賣許多美觀、實用、有趣的生活精品，我想台灣也會喜歡。
3. 北歐國家的出口貿易很活絡，尤其日本人很迷北歐設計，推測這股風潮將延燒到台灣。
4. 我發現台灣5、6年級生已願意多花錢，購買有質感、設計感的生活精品，這些購買選項剛好符合北歐設計。

Q：看到機會點後，就會成功嗎？

A：沒那麼容易。既然是大家不熟悉的商品，就需要時間醞釀消費者的認同感。必須靠不斷說明、教育消費者，才能累積認同。所以黃世嘉開始為北歐櫥窗創造故事，發電子報，教育消費者認識北歐。並且在網站大幅撰寫北歐櫥窗的品牌故事與商品特色。由於消費者看不到，也摸不到商品，反倒能靜心品味北歐櫥窗的創業理念，因此養成一披忠實消費者，業績扶搖直上，7萬、30萬、50萬，逐月成長，4個月回本。

Q：往人少的路走，意味獨佔市場？該怎麼做才能成功？

A：往人少的路走，很有可能獨佔市場。

但想生存，就要不斷提供符合品牌意念的創業商品，吸引消費者目光。例如北歐櫥窗共代理 12 家的北歐生活精品設計品牌，獨家掌握 12 個設計品牌的台灣經銷權。此外，我很重視廠商的創新能力，期望源源不絕賣創意新品。

Q：成功談代理的技巧是什麼？

A：你的目的與營業計劃，是廠商最在乎的合作關鍵。

我當初雖然很陽春的在英國影印店印名片，單槍匹馬跑到。丹麥 ROSENDAHL 談台灣代理權。對方直接問我：你是誰？我當時都設想過這些問題，所以我準備了完整的資料，包括台灣的消費傾向、商品代理利基、營業計劃……。而且每家廠商在乎的重點不同，要了解每家廠商的特性。就這樣，一家接著一家，回台灣創業前，我花了 2 個多月，談定 5 個代理權。我自認為我的優勢是語言流暢，了解北歐人，曾跟北歐人談過生意。談判小祕訣則是，先跟對方關鍵人物通過電話，再去談代理較易成功。只是靠電子郵件溝通，容易無疾而終。

Q：回頭來看，你認為創業成功的路徑是什麼？

A：先找出利基市場。例如還很少人察覺的大趨勢、祕密的新產或專利；認識某潛力工廠老闆，率先搶下合作權；比別人早知到某法令將通過。接著針對利機市場，提供他人無法取代的服務或產品。例如壟斷市場，專賣商品；成為該產業的領域專家；早一步搶下市場佔有

率。然後建立忠實消費者，讓忠實消費者成為企業傳道者。最後守住核心價值，擴大戰線。

Q：以現今時機，你認為創業機會點在那裡？

A：我認為 M 型社會值得觀察，也就是消費兩極化。一方是針對普羅大眾，設計物超所值的產品；另一方是針對金字塔頂端消費群，創造尊貴產品。危機就是轉機。往人少的路走，是發現商機，還是曇花一現？取決於創業者能否用心經營。

（本文摘自：王曉晴◎cheers 快樂工作人雜誌，2006/12/1 出版）

心得：

俗話說的好：「物以稀為貴」，找到一個大家從不曾碰觸過或不了解的東西來加以包裝、改造，創造出與眾不同的商品或勞務，將是一大商機，且因其為前所未有，所以競爭者必須花一段時間才能突破進入障礙，進而與其相互競爭，所以如果我們平常能處處留心身邊的事物，去思索這些我們已昔以為常的任何東西，那麼我們都有可能讓自己成為下一位成功的創業家。

報導四、(行)

13分鐘交件，快遞員年薪百萬！

從來不曾e化的產業，該如何起步？

全球商務首創全台機車快遞業的e化加M化，再融合「快遞員+推銷員」概念，讓年薪百萬黃金快遞員，使命必達只花13分鐘！

「全球快遞」的轉運總部，位在台北市長安東路二段的全球商務公司門口。每一天，全球商務的外勤快遞員，都要進行一場亂中有序的「交接儀式」：放下自己剛收到的，打包自己待會兒要送的。

一手打造這套集散作業模式的，正是年僅34歲的全球商務總經理巫志遠。6年前，巫志遠採用責任分區制的構想，以50萬元起家，創辦了全球商務公司。現在，這套模式不但沿用，而且還更複雜：台北市已經被巫志遠密密麻麻分成100個責任分區；而全球商務的營收，更從創業第一年的45萬，一路飆到去年的1億元！

黃金快遞員年薪百萬

巫志遠獨創的機車快遞分區轉運模式，改寫了機車快遞業的收入水準。全球商務在台北縣市，共有140位外勤快遞員；除了物流配送，每個人還要肩負自己責任區內的客源開發，就如同「快遞員+推銷員」（Sales Driver，簡稱SD），已改寫機車快遞給人的傳統刻板印象。巫志遠透露，去年全球商務竟然有4位快遞員，因為開發客戶有成，成為年薪超過百萬的「黃金快遞員」！

e化肯定會是這家公司的要務。巫志遠說：「PDA手機是我們的秘密武器，」原因是在今年3月將ERP（企業資源規劃）系統導入上線的全球商務，又馬不停蹄開始進行M化（企業行動化，是指利用無線網路，使企業成員可在任何時間、地點使用隨身設備，與公司資訊系統做即時資料交換）。

在巫志遠的夢想裡，全球商務不僅是一家提供機車快遞服務的公
司，更是一個通路整合行銷的平台，可以為目前既有的會員客戶，提
供交叉行銷、聯合採購等服務，這些很快就會在e化結合M化後實現。

打工激發創業靈感

大學的工讀經驗，奠定了巫志遠的創業之路。就讀淡江大學水資
源環境工程系時，民國59年次的巫志遠，曾打工當機車快遞員。當兵
時期，他甚至還在部隊裡，和同袍規劃退伍後要開機車快遞公司。結
果一退伍，原本答應一起做的弟兄全沒意願了。

朋友打退堂鼓，並沒有打消巫志遠創業的念頭。退伍後的他，為
了創業，先到其他機車快遞公司工作，一年內換了3家快遞公司，以便
摸熟產業概況。1998年，當時只有28歲的巫志遠，和剛從研究所畢業
的女友（也是他現在的妻子），集資50萬創立全球商務，專營大台北
縣市機車快遞。

一開始只有8個人，每個人守住一個大區，然後掃街，一家一家拜
訪下來。業之初巫志遠就採用分區轉運的運作模式，是當時所有機車
快遞業的創舉。

全台首創！機車快遞業e化

如同電影「東京快遞」裡的情節，單車快遞員以分區接力的模式擊
敗機車快遞。巫志遠的作業模式讓全球商務成長迅速，從第一天開張
的13件營業量，到兩年前達到一天2,000件。做事一向計劃詳細的巫志

遠，當時也發現，若一天快遞量多一倍、達到一天4,000件時，不管是人力調配或資訊的處理，都會出現瓶頸。於是他開始著手找資訊廠商來e化。

巫志遠花了半年時間，才找到騰蒙科技幫全球商務e化。因為從來沒人做過機車快遞業的e化。全球商務和騰蒙討論後決定，用客製化的方式，訂製一套能夠處理從叫件、派遣、查件、財會、結帳，到稅務、等於量身訂做的ERP系統。全球商務斥資250萬元（不含硬體費用），騰蒙則是花了近一年的時間開發軟體。

有趣的是，原本以為一天4,000件就夠多了。沒想到，還在等待上線，全球商務一天的營業量就已經超過4,000件。原本擔心量太大會使管理出現問題的情況，真的發生了。當時內勤接線人員手忙腳亂、外勤快遞員應接不暇；結果，全球商務在去年底，竟然開始出現成長趨緩的現象。

每13分鐘完成一件快遞任務

但這套今年3月上線的ERP系統，立刻讓全球商務的快遞作業順暢起來。現在全球商務的客戶只要透過電話叫送件，內勤接線生就直接在電腦系統中輸入客戶指定地點，接著系統會立即判斷負責該區的外勤快遞員，自動撥號通知。

巫志遠估計，原本透過人工撥電話，1通電話就要耗時1~2分鐘，因此需要大量人力；但現在透過系統自動撥號，每10秒鐘就撥出一通

電話，共3條電話線路，1分鐘就可撥出18通電話。

e化後，客戶的簽收單據也由兩位內勤人員以高速掃描機掃描後，上傳至資料庫，並同步放在網路上，讓客戶在網路上即時查詢、列印單據。這個創新，除了加快全球商務的結帳速度，也讓客戶的報帳手續更簡易。

以全球商務現在每天約5,000件的量來估計，搭配140位外勤快遞員，平均每人每天可收送35件；8小時的工作時間內，平均約每13分鐘就完成一件收送。

負責協助全球商務ERP系統導入的騰蒙科技資訊應用事業處總經理謝富來說「e化幫全球商務真正達到以最少的人力，創造最大的價值。」

繼e化後，M化接踵而來。巫志遠透露，目前全球商務正導入一套網路派遣系統，預估將花費新台幣300~400萬。巫志遠舉例，這套結合亞太電信的M化系統，會搭配每位外勤快遞員將來要配備的PDA手機；當內勤人員、或是客戶直接在網路上輸入收送件訊息之後，外勤快遞員的PDA手機就會透過3G通訊，同步接收該訊息。到客戶那邊時，外勤快遞員除了請客戶直接在PDA上簽收外，還可同時秀出各種服務性商品。

全球商務的分區責任制，讓每位外勤快遞員幾乎都和責任區內的客戶熟識；加上目前正在規劃中的通路行銷平台，會建立起一套類似

東森購物的「全球嚴選」的過濾機制。

巫志遠說：「因為e化和M化，全球商務會將脫胎換骨！」他將顛覆傳統印象，帶領機車快遞業，走向一個全新的境界。

（以上報導摘自 e天下網站）

<http://www.techvantage.com.tw/content/047/047096.asp>

報導時間—2004年11月 撰文—熊毅晰）

心得：

創業前一定要摸熟產業概況，學習該產業的相關知識與技能後，再自己出來開店，而報導中的巫志遠先生就是先到其他快遞公司工作。

而巫志遠先生經營該店兩年後，考慮到人力調配或資訊的處理，怕需求量過多時，人手會不夠，所以他訂製一套量身訂做的ERP系統，達到省時又省力的效果，並成為機車快遞業的e化的第一人。繼e化後，再導入一套網路派遣系統，讓內勤人員可在任何時間、地點使用隨身設備（PDA），與公司資訊系統做即時資料交換。

巫志遠先生做到了藍海策略中：「降低成本，提高自我附加價值」，並在競爭激烈的市場中，打下了一定的品牌知名度。只有不斷的創新，才能不被市場淘汰，並走向成功之路。

【發現新台灣】嘻哈小子 街舞舞生活

第一部以台灣嘻哈少年為主題的電影，其內容是一群對街舞瘋狂熱愛的年輕小夥子，因為街舞，彼此相知相惜，一起共同追求夢想的故事，就是從這一票男孩的真實街舞生活中出發。

幾個大男生，平均年齡 23 歲，合夥開了這一間街舞教室，留著落腮鬍的阿宏是主角，十足的嘻哈外型引人矚目，他最擅長的是地板動作。阿宏的師父，是阿立固，頭頂的雞冠頭，是他的招牌，小含是他們的團長，也是地板動作的高手。

他們在學校的成績都不太好，也不愛唸書，看到有人跳街舞，很帥很酷，也加入了，起先各自畫地盤，年少的血氣方剛，有時候還會互相尬舞，後來，阿立固邀請大家切磋舞技，幾次下來，大家成為從互相嗆聲，成為一起追求進步的好朋友。

他們說，大家沒什麼才藝，也不會唸書，唯一的目標就是想跳舞，可是成天跳舞，不能賺錢活口，於是大家各出一點錢，開了新竹第一間專業的街舞教室；不過，年紀輕輕的，沒有資本，創業只好搬出父母牌。

教室內金光閃閃的獎盃，就是她們跟父母親談判的籌碼，證明他們不是在學壞，不只如此，他們還出國比賽，台灣的國旗，跟著他們

征戰各國的街舞擂台。這一場比賽，他們拿下，全世界街舞比賽的第 8 名，想到這裡，兄弟們非常驕傲。

新竹東門城，是他們夢想的發源地，以前大家在這裡廝殺消磨時間，而現在各各都是專業的舞者了，不過回首過去那一段，要背著爸媽，偷溜出來練舞的日子，大家倒是回味無窮。

阻擋他們練舞的，還不只有父母，有人因忌妒他們跳舞太帥，就想盡辦法要攻擊他們。不過，並沒有因為這樣被嚇跑，東門城的百年古蹟，有嘻哈少年的陪伴，讓這座古老的護城橋，有了不一樣的風情，有時候有人駐足欣賞，這一場歷史和青少年文化的交會點，只是這當中的甘苦，只有他們心理最清楚。

他們每一個人練街舞，練到滿身是傷。他們說竟然要選擇專業舞者這條路，就要忍受這些過程，除了要讓舞技更完美，這些年輕的小夥子，還有更遠大的夢想，就是讓街舞變成全民運動。

這是新竹嘻哈小子的遠大夢想，而他們成為志同道合的好朋友，柏青在台北也開了一個工作室，以前他也是個問題少年，是街舞讓他成為有用的人，他用自己的經驗，去推展街舞的嘻哈精神，只是到底什麼是嘻哈的內涵，他說真正樂在其中的人，就會感受的到。

嘻哈少年黃柏青：「大家來到舞蹈教室，穿的很嘻哈，還會帶著頭巾，好想追找到了高中生活的那種快樂。」

台灣之子打造了一個嘻哈夢想的真實故事，感動了長期在美國好萊塢拍片的台灣導演，李啟源：「我要傳達的是，能夠成為你自己，並從中得到樂趣，Be yourself 很簡單的一個訊息。」

沒有龐大的宣傳經費，導演從網路上行銷電影，導演透過文字告訴網友，這是一各關於夢想的故事，果然吸引了許多心裡有夢的人。

電影的試映會，參與電影演出的嘻哈少年，在台北相見，親自向來看電影觀眾一一道謝。對街舞的熱情和執著，對夢想的實踐和堅持，讓這一群街舞少年，從街頭一路跳進大螢幕。

(TVBS-NEWS>>>http://www.tvbs.com.tw/news/news_list.asp?no=lili20060402004305)

心得：

我們都擁有許多夢想，而這裡面會有想去實現的，但礙於現實世界並不一定能去做，可是只要有堅持到底、排除萬難的精神，做給別人看，讓他們知道沒有所謂的不可能。其實我很羨慕可以達成夢想的人，因為這是依照自己的興趣所選擇的路，萬一有一天遇到困境，也不會後悔！所以，我希望我也可以照自己的所希望，去開創屬於我的道路。

報導六、(樂)

創業不悔逐夢人

已過三十的我，一直很憧憬獨立自主的生活，因此創業的想法不時在腦海盤旋，我時常逮到機會便詢問先生 Jimmy：「我開咖啡店好不好？」「你覺得服飾店如何？」但他總會潑我冷水，覺得創業並沒想像中的簡單。

即便如此，創業的念頭從未在我的腦海裡消失。由於我有練瑜珈的習慣，也在練習瑜珈之後，許多身體的毛病，如便秘、內分泌失調，發胖等都獲得改善，整個人變得神清氣爽。有一天，在練瑜珈時突然想到：「不妨把瑜珈當成終生事業，既能造福大眾，又能賺得報酬！」而當我把想法告訴 Jimmy 時，出乎意料地，他完全贊成，甚至還認真地幫我搜集起瑜珈產業訊息。

捨棄穩定的工作 投入未知的創業天空

其實在創業之前，我有個令人羨慕的穩定工作，因此當我決定辭去工作，獨自經營瑜珈教室時，我的母親、姐姐都很訝異。而老闆雖然捨不得我離開，卻也鼓勵我追求夢想。

充實實力 為創業做準備

在決定自己創業當頭家後，上瑜珈課時我比以往更加起勁，不但觀察老師的教學方法，更買了許多相關書籍認真研究，同時也利用課餘時間請教老師問題。在這當中，我發現我的老師林瑞華所獨創的「把

竿瑜珈」有別於傳統的地板動作，它更能伸展肢體、雕塑曲線，而也由於獨創教學，所以在市場上非常具有競爭力。

於是我鼓起勇氣問老師：「您覺得我的技術有資格當老師嗎？」老師認真地看著我說：「可以。不過妳還缺乏教學經驗。」爾後老師不僅毫不保留地傾全力指導我，更讓我到她的教室擔任助教，實習教學，並分享所有與學員相處、招生、行政管理事宜。在這同時，為了取得教師資格，我也開始去上瑜珈師資班。

就在取得教師資格後，我的瑜珈教室也開始籌備。在籌備期間，一般創業族所會遭遇的辛苦我一點也沒有少。不過，向來樂觀的我，並沒有因此而沮喪，反而興高采烈的大肆向親友們宣傳教室即將開幕的消息。

熱鬧登場後 面臨殘酷的現實

然而在一場熱鬧十足的開幕茶會結束後，我開始面對一連串現實的經營問題。創業初期為了節省成本，我極盡壓榨 Jimmy 的才能，各式宣傳品的設計稿及網站的架設都交由他設計，但對於架設網站他還是個生手，因此成品並不符合我要求完美的標準，以致於網站遲遲未能開張。而我則是每天花一個小時，到教室附近的捷運站及住家廣發宣傳面紙。

就在經過一連串的努力後，詢問的電話卻是零零落落，而登門造訪者也是少之又少，平均每班招收的學員才一、二名，有時更無人來

上課。甚至還曾經面臨一個月僅新台幣 2,500 元收入的窘境，別說連房租都支付不起，其他許多開支也都得自掏腰包應付，而眼看著存款愈來愈少，我也不得不勒緊荷包，開始學習勤儉。

創業者的盲點 一心省錢反而成不了事

我雖然也因收入不如預期而擔心，但樂觀天性不改，加上對「把竿瑜珈」的信心十足，而且從學員的滿意回應，我堅信有其市場，只是有些細節要改進。

在經過檢討後，我決定不再為了省錢壓榨 Jimmy，轉而找專業的網站設計公司架設網站，並廣發 e-mail 宣傳，如此借助網路傳播的巨大力量來提高曝光度。而 Jimmy 也發揮行銷專長，幫我設計不同階段的行銷方案。我除了認真教學，也用心凝聚學員的向心力。約莫半年，招生成果逐漸好轉，更令我欣喜的是，新加入的學員不乏是學習多年者，甚至有些人是從別的知名瑜珈教室轉而到我的教室上課。

回顧一年來的創業歷程，我感謝曾經相助的貴人，我鼓勵想要創業的人也和我一樣勇於冒險、追尋夢想，因為我相信未來的路將更美好、光明。

(創業搶鮮誌 <http://www.myway168.com.tw/Default.asp>)

楊文瑩

店名：千晶美媚瑜珈天地

地址：北縣板橋市陽明街 22 號 3 樓

創立時間：2005 年 5 月 1 日

電話：(02) 2255-7806

目前平均月營收：新台幣 8~10 萬元

賺賠：甫達損益平衡

心得：

看完這篇報導，覺得創業真得是要靠毅力還有決心才能支撐創業者渡過困境，不然光是靠夢想是很容易半途而廢的，而業者能把自己的興趣與事業做結合，也是她努力不懈的原因之一吧！畢竟，瑜珈是她的興趣，而創業又是她的夢想。

從報導中也看到，許多剛創業的人，常礙於資金不足，便捨不得把錢花在一些宣傳與行銷方面，這樣不僅不能打開知名度，更是會直接影響其收入來源的主因。創業者不能一直期待著來店裡消費過的顧客會幫你宣傳，以「人拉人」的方式做宣傳是很有限的，因為拉來拉去都還只是那些人而已，所以，創業者應該主動出擊做宣傳這樣才能打出其知名度。

第三章 研究方法

本組透過訪談的方式，進而取得了業主的一些基本相關資料；並把我們如何找尋資料的心路歷程與感想一一歸納整理如下：

3-1 業主基本資料

食

姓名	陳先生	出生年次	65 年次
家中排名	長男	個性	外向
興趣	旅遊	成立時間	90.7.19
專長	美工、作菜		
教育程度(相關科系)	私立技術學院 餐飲管理科		
工作經驗	王品、西華		
地點	台北市忠孝東路		

衣

姓 名	蘇小姐	出生年次	67 年次
家中排名	獨女	個 性	外向
興 趣	睡覺	成立時間	95.5.1
專 長	修改衣服		
教育程度(相關科系)	五專畢，國貿		
工作經驗	服飾業 12 年以上		
地點	高雄新堀江		

住

姓 名	周先生	出生年次	56 年次
家中排名	長男	個 性	隨和
興 趣	美學 音樂	成立時間	93.4
專 長	美術 設計 電腦		
教育程度(相關科系)	私立工專建築工程科		
工作經驗	建築師事務所 室內設計公司		
地點	台北市北投區		

行

姓名	黃先生	出生年次	62年次
家中排名	長男	個性	外向
興趣	工作	成立時間	89年3月1日
專長	工作		
教育程度(相關科系)	資訊科(高職)		
工作經驗	DHL、B.B call(自己創業)、文具用品		
地點	台北市長安東路		

育

姓名	謝先生	出生年次	68年次
家中排名	次男	個性	隨和、活潑、外向
興趣	休息	成立時間	2004年8月
專長	活動企劃、執行等<什麼都是專長>		
教育程度(相關科系)	私立高工<機械科>		
工作經驗	電子焊接、工讀生(加油站、KTV、Pizza店)什麼都做過		
地點	台北市大安區		

樂

姓名	趙先生	出生年次	67 年次
家中排名	次男	個性	外向
興趣	旅遊	成立時間	93 年 11 月
專長	餐飲管理		
教育程度(相關科系)	國立餐旅學院(餐飲管理科)		
工作經驗	方師傅點心坊、漢來大飯店		
地點	高雄市小港區		

3-2 資料取得之方法

食

民以食為天，在這麼眾多的飲食產業當中選擇一家做為我們專題“食”的創業，既希望店家能獨特、創新，又希望它是成功、穩定的餐飲業，大家無不想破頭的說出自己知道的，從開始想的是自己想吃→報章雜誌→網路搜尋，最後選擇我朋友的同學在 BBS 上看到所介紹的一法式鹹派，知道這家店時，先是上網搜尋是否有店家的網站，可惜的是…沒有，但在“知識⁺”搜尋時卻廣受好評，於是在跟同學們討論後就決定選擇這家法式鹹派。

雖然得知這店家的關係很繁雜，但很幸運的是，業者很願意抽出時間接受我們的訪談，在一開始與業者聯絡時，電話一直打不通，好不

容易通了，說明我們請他接受我們的訪談時，卻因打去的時機不恰當，正是他忙碌的時候，因此要我晚點再打給他，但當晚上打去時卻一直沒人接，我開始緊張了，會不會是不願意，在隔天下午又再次鼓起勇氣的打給他，終於通了，心情真是欣喜，得知他願意接受我們的專題訪談後，更是喜出望外，跳躍的去跟組員們分享這喜悅，因為…我在些小許波折中，算是很幸運的一次成功得到業者的同意！！

衣

一開始就決定在高雄的新堀江找賣衣服的創業者，是最快、最實際的方法，因為那裡算是高屏區最熱鬧、最多年輕人最愛逛的地方，而且那裡最主要就是以賣衣服為主，所以就去新堀江閒逛。突然看到位於新堀江對面的一條巷子裡，名叫「G***」店，它是屬於帶點復古感覺且裡面的擺設空間讓人感覺很舒服、很寬敞，於是就邀請店長接受我們的採訪，店長也很爽快地答應了，但是後來我們專題組與老師討論的結果是，一開始我們就定義創業必須是獨立，而不是以連鎖形式經營(G***屬連鎖店)，所以只好取消這家的訪談。

後來又再次去新堀江閒逛，看到一家位於新堀江內轉角處斗大的店名，店的規模在新堀江裡算大的，店內裝潢以紫色為主題，佈置有點像宮廷的感覺，很容易就吸引到路人的眼光，所以我就這麼走進去邀請店長能撥個空接受我們的採訪，雖然店長看起來總是很忙的樣子，要批貨、進貨、整理店內衣服等大小事，但店長依然很爽快地答應我

的小小請求。只是要去訪談當天，店長突然說可不可以延期，因為還有事情還沒做完，不過，我們這幾個大學生以「守信」原則堅持一要今天採訪，於是也才能順利完成這次的訪談。

由於訪談過程中，我們有用錄音機錄下來，以備遺失重要訊息，只是店裡背景音樂太大聲，當我們要整理資料時，卻苦了這組同學，雜音太多，大家可都是很用力很專注地聽錄音內容，再憑自己的印象，才完成這份訪談資料，真是辛苦大家了。

住

透過網路與電話的輔助下，幸運的找到我想要訪談的店家，過程中分別打了兩通給不同的店家，但都沒有接通，直到第三通才接通並且成功的和業者約好訪談的時間與地點，雖然過程中沒有遇到太多的困難與拒絕，不過在打電話的過程中，真的讓人很緊張，尤其是撥通但還無人接聽時，心真的跳的好快，深怕等會兒接通後會語無倫次不知該如何應對，所以我還特別寫了一張小紙條來提醒自己該講什麼，不過業主人不錯並沒有太刁難，只問說為什麼會找上他這一家，記得那時我回答說：「我是在網路上打上相關字眼來搜尋店家基本資料的，得到多個店家的電話與住址後再分別一一打電話，剛好前兩通都打不通，到你時剛好打通了。」業主聽到後口氣才緩和了下來，不過後來在訪談的過程中，我得知店家原來是覺得自己的網頁應該很難找到，所以對於我是如何找到他的網頁感到很好奇，口氣才稍稍激動了點。

行

前提：我們的目標是針對個人創業的，且有獨特性、異質性的公司。

一開始上網找有關行的行業，開始完全沒有頭緒，想說「行」不就是大眾運輸系統，但大眾運輸系統是屬於國營的→宣告放棄。陸續針對汽車業、快遞公司、搬家公司，但找了很多資料後，發覺這三種行業的同質性太高了→宣告放棄。也有想到行動咖啡屋、沙灘車，但後來發覺是屬於「樂」→宣告放棄。

找了很多都不是我要的資料，最後想要放棄「行」這個行業時，突然靈光乍現，想到之前在我猜的節目中，曾看到這家創業者上節目，他既是個人創業，又與別家的快遞公司不同，因為他採取先買袋子再送件，且價格只要十元，因此吸引我去蒐集相關資料。但找到的資料大都是新聞報導，因為還沒有架設網站，但是有公司電話，至少可以打電話。

就在大家同意，敲定這個方案後，開始打電話給店家，詢問他們是否願意接受我們的訪談。原本已做好會被拒絕的心理準備，因為業主應該很忙，應該不會想接受學生們的訪問，卻沒想到業主馬上就答應了，讓我驚喜不已。

育

透過何種管道找到業者：網路

老實說教育的創業實在不好找，因為我想要一個與別人不同的個案，最常見的就是自己開補習班，可是我又不想去訪問，原因是不夠特別。有一天，想起了之前看到電視上某個節目在訪問一群喜愛街舞，年齡大約 20 幾歲的年輕人，因為靠著自己的專長來創業，開一間舞蹈教室並教授許多熱愛街舞的人，當下我就決定了，就是這個啦！一開始並不怎麼順利，是因為只知道有這個團體，他們也有開設教室，但不曉得名字，所以就以狂尋的精神，也有拜託同學幫忙，幸好，皇天不負苦心人，就這樣找到了。當我打電話去問業者是否可以我們訪問他的創業事情，沒想到，他一口就答應了，讓我太感動了，他真是好人啊！！！！

樂

這次我負責找的主是「樂」，老實說我到底打了多少通電話，找了多少家，我也不記得了，…只記得當初從網路上找很多。剛開始鎖定了休閒農場這方向去找，但好像不是很理想，後來，便什麼都不管，豁出去了，不論是水上遊戲還是健身，或保齡球、棒壘球練習場、沙灘車、遊樂場等，該找的都找了。

後來我也開始去注意電視上是否有相關的報導，但或許他們接受訪後，生意大好，沒空接受我們的訪談，也或許他們覺得接受我們的

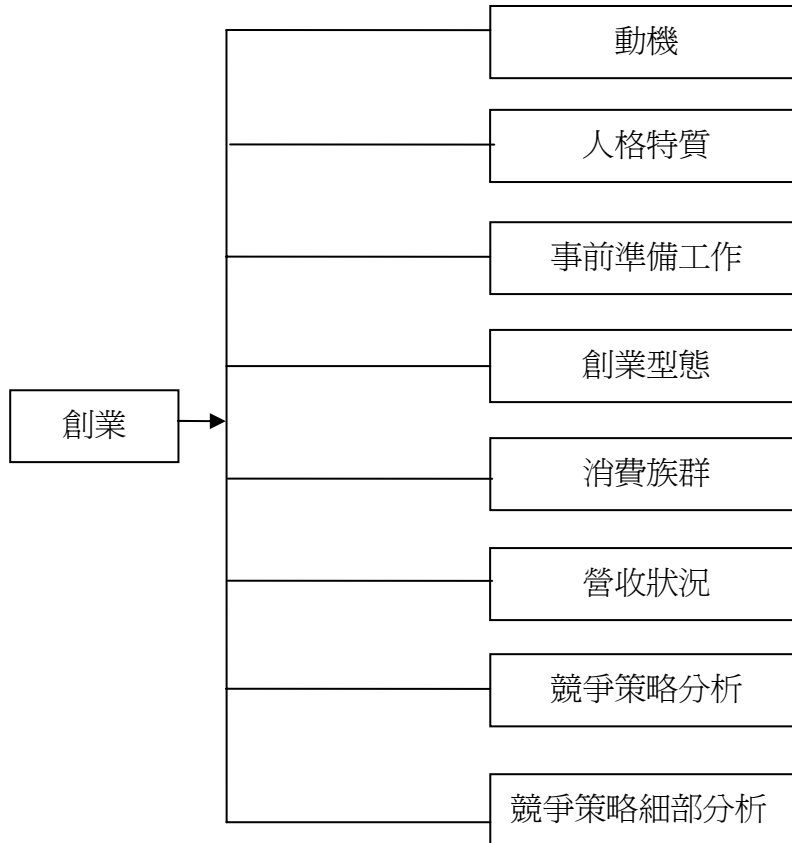
訪談，並不會對他們帶來多大的利益。更扯的是，我看過某店家在過去曾接受媒體報導而大受歡迎，現在卻倒閉，導致顧客去到那裡找不到店卻看到一塊廢墟。突然，覺得好感慨，（在此希望接受我們訪談的對象他們都能撐過煎熬期，不要讓學弟妹看到我們的專題時，那家店已不存在，那就……）

還有，藉由這次尋找訪談對象的過程中，我也學到很多，像是有一段時間以為我已找到了，也電話確認了，但或許沒有搞清楚究竟是誰答應我的，以致於，第二次要再確認時，他們推來推去說沒有接到這樣的消息。在那之後我只要一打過去就會找他們的店長或是負責人來接聽，避免重蹈覆轍。

第貳章 研究分析

4-1 研究主題架構

圖 5



4-2 創業動機 表5

食	不想領死薪水，目的是賺更多的錢
衣	對這行業有興趣，想獨當一面，對自己更了解，認識各階層的人並了解他們的個性
住	時間比較彈性、自主性比較大、為創造更大的收入，不會只有固定薪水
行	想當老闆。在 DHL 上班時，所提出來的建議，老闆不採納，所以就乾脆自己出來創業。沒有龍頭老大、進入障礙，價格混亂，資本額不用太多
育	當初只是單純為了可以讓團員有一個練舞的地方，所以就找了一個場所，但沒有想到說要開課，後來因某些因素才想說開班教授
樂	當初有個股東喜歡飛機，覺得如果在這裡開店的話，機場震撼力的感覺不錯，而且開店的第一要件「地點」也是首要的考量，覺得它腹地夠大，能夠規劃有停車場

*大部分業者會從自己喜歡或有興趣的事情開始起步創業，而且大部分業者們都不喜歡去公司行號上班、受拘束、領固定薪水，整天被老闆要求做自己不想做的事，所以乾脆出來創業，尋找自己的自由天地；他們樂衷於自由自在的創業體中，盡情

發揮他們的專長、開發自己喜歡的產品、新的 idea、可以與自己投緣的客戶打交道，擁有屬於自己的舞台，讓興趣跟工作可以融為一體。

4-3 創業的人格特質 表 6

行業	性別	年齡	特質	相關經驗
食	男	30	外向、外表斯文、談吐優雅 (健談)、笑容可掬、很有親和力、對工作熱誠	王品、西華
衣	女	28	外向、美麗可愛的典型女強人代表之作	服飾業 12 年以上
住	男	39	隨和、與世無爭、淡泊名利、健談內斂	建築師事務所 室內設計公司
行	男	33	外向、有著雄心壯志、擴大版圖、無奸不成商的經典代表作	DHL、B. B call(自己創業)、文具用品
育	男	27	隨和、外向、活潑、忠厚老實，樂觀開朗、工作積極	電子焊接、工讀生(加油站、KTV、Pizza店)什麼都做過

(續)

行業	性別	年齡	特質	相關經驗
樂	男	28	外向、怡然自得、親身力行	方師傅點心坊、漢來大飯店

*綜合以上的分析可得知創業者富有企圖心旺盛、工作狂傾向、老成內斂、事必躬親、認真且積極的做好每件事。

4-4 創業事前準備工作

4-4.1 市場調查(地點設置&店面地理位置)表7

食	忠孝東路附近的上班族居多，開設店面在此巷內的原因是房租便宜
衣	新堀江為高雄市最熱鬧且年輕族群最愛逛的地方，店面的採燈明亮、服飾多樣化、流行、整齊，是吸引顧客上門的要素
住	工作地點是與家合在一起的，並沒有特別考慮地點的選擇
行	設於公司密集的台北市
樂	飛機場的景觀特別，若單只是來看個飛機起飛、降落可能會沒什麼特別，但配合露天咖啡、餐飲，可以觀看飛機起飛、降落，也可靜靜觀看天色的變化，與家人、友人休閒、洽公也很適合

*市場調查：應先針對欲從事的行業類別，調查其市場的需求度高不高、市場是否飽和、是否還有可擴充或發展的空間、消費者對於這類行業的滿意度或接受度…等。

*地點設置：公司或店面的位置選擇，需考量到交通便利性、人潮流量多寡、位置的明顯度、附近商圈的同質性、異質性。

4-4.2 資金募集 表 8

店名	籌措來源	籌措金額
食	自己存的和朋友借的	100 萬
衣	朋友和合夥人	300 萬~500 萬
住	自己和家人	資本額不定
行	自己和朋友	80 萬
育	自己和合夥人	一開始共 30 萬之後再加至 150 萬
樂	自己、朋友、合夥人，到處去借（除了地下錢莊）	500 萬

*大部份的資金來源除了自己存的、標會，其他有許多都是和合夥人或朋友一起集資到處借的，所以臉皮要夠厚、人脈要廣、口才要好，才能夠借得到錢。不過除了這些，其實這幾年政府也有提出一些創業方案，推出創業基金，可向銀行貸款，這讓許多想創業的人，又多了一條管道來籌措其創業的資本。

4-4.3 員工的招募與培訓 表 9

店名	招募條件	如何培訓、管理
食	一開始員工應徵的態度是否真誠，員工本身的抗壓性，努力的程度，向心力，社會經驗(前兩份工作做多久)，穩定性，親切，耐心	定期安排集訓，教育員工如何面對顧客
行	年齡需在 35 歲以下，長相要順眼，男女都可以，工作態度要好，要認真上班	訂定一套人事制度管理，每個人請假都要照規定來，不講人情，講人情的話就會害到自己
育	男性舞者：向心力夠，實力強（從表現好的學員選出成為二軍，定期考試，表現夠好，有時直接升到一軍，不適用的轉到 Family 家族工作）；女性舞者：大部分是從展場或表演中挖掘；老師：為外聘（名氣夠好，獨特性好者）	舞者靠每天互相督促做訓練，像對女舞者會找老師來上課，並定期考試或比賽，這樣是希望能直接頂替老師位置。大約每二個月審查，維持在 8 人（在這過程中會淘汰人）。 採彈性管理制度，會以個人努力程度來決定工作量與福利

(續)

店名	招募條件	如何培訓、管理
樂	活潑、品性也要好	有自己的組織架構圖，主要分為外場、管理部、廚房、吧台共四個部門，各部門有各自去掌握理的組長、經理，一層一層去管理下來

*綜合以上發現他們的招募條件基本上就是工作態度要好、有耐心、品性良好、對這份工作有熱忱，且員工本身也要夠努力，才能做的穩定。至於培訓與管理方面，各行業他們都有一套自己的管理制度去管理員工。

4-5 創業型態 表 10

行業 \ 型態	獨資	合夥
食	●	
衣		(4人)
住	●	
行		(4人)
育		(3人)
樂		(4人)

4-6 消費族群 表 11

食	大學生居多，其次為上班族、高中生、國中生。
衣	年輕人、上班族、兒童
住	主要比例為個人家庭居多
行	一萬多家客戶，有公司(佔 60%)、網路購物(賣衣服)、會計師(空白發票)、個人(較少)
育	學員大部分為國中生及高中生，少部分為大學生
樂	平日：上班族、年輕情侶、聚餐客人 假日：顧客群很廣，沒有固定

*消費族群越來越趨於年輕化，他們在消費市場上的佔有率也逐漸增加中。大部分業者針對年輕消費族群為開業目標，因為他們帶來的經濟利益有無窮的潛力。其實，各行各業只要做的有個人特色、與眾不同、獨特性，吸引的消費年齡層就越廣泛。

4-7 營收狀況 表 12

店名	營業淡季	營業旺季	月收入額(元)
食	學生考期	暑假	約 45 萬
衣	平日	週末、暑假	40~50 萬
住	無	無	case 的 15%~20%(平均為一百萬上下)，完成日平均為 1~2 個月，有時會重疊進行

(續)

店名	營業淡季	營業旺季	月收入額(元)
行	無	雙月時量較大	300~400 萬
育	無	無	20 萬
樂	早上	黃昏、晚上	100 萬~250 萬

*食：沒有人會每天都吃一樣的東西，所以顧客來源不穩定。

衣：春夏秋冬，賣的款式都不一樣，所以該營業淡旺季是在平日及假日。

住：如果顧客想裝潢，就會來，所以我們並不能預測顧客的消費時間。

育：顧客想學跳街舞，就會來我們店裡，如果想學芭蕾舞會到別家店。

雖然每個行業的營業淡旺季都不一樣，但對業主來說，只要營業淡季及營業旺季的收入加總後，能達到自己設定的標準，就有繼續營業下去的動力。

4-8 競爭策略分析

4-8.1 SWOT 分析 表 13

行業	優點	缺點	機會	威脅
食	嚴格要求食材的品質且薄利多銷，並重視工作環境的整潔與衛生	店面的空間與桌椅不足，且產品多為老闆一人手工製造所以限量易讓客人敗興而歸	可以研發製造法式鹹派的機器及擴張店面與架設網站來提升知名度	附近的快炒與日本料理是須面對的競爭者
衣	設立自有品牌，講求品質(質感)、品味與特色	成本高、工作時間長且工作量大	以「品質、品味」為號召，創造出獨一無二的自有品牌	同業競爭者很多，想要占有一席之地其所須花費的心力就要比同業的更多
住	無形的創意與構思是最大的資產	行銷方式較弱，相對的客源就有限	可整頓成有規模設計公司	有時無法順利拿到案子，所以收入不穩定

(續)

行業	優點	缺點	機會	威脅
行	採低價策略 吸引顧客	員工忠誠度較 低，只為薪水 而工作	先擴大台灣 市場，再到 內地設立公 司（因為勞 工便宜市場 密集）	無法確認顧 客忠誠度，因 為只認袋子 不認人
育	除了舞蹈 外，工作能 力、執行力 都很強	練習場地太小	變為全民運 動	業者對未來 的不確定性 高
樂	利用地理位 置的特殊景 觀	採自助式，所 以常會忽略掉 一些客人	可朝休閒農 場的方式去 做，多增設 農場方面的 設施或 DIY 教室讓遊客 體驗	未來此經營 模式可能成 為大家相互 仿效的對 象，所以如何 推陳出新將 面臨很大的 挑戰。

(續)

*由以上的 SWOT 分析中，可得知如果想要在市場上占有一席之地，可從產品差異化策略（高品質）、成本領導策略（低成本）、顧客親近策略（以顧客的需求為主，例如：通路要順暢，人員訓練有素）、擁有自我特色的品牌、創新與創意及特殊的地理位置，依每個行業的不同，採取對自己最有利的競爭優勢，善用這些資源並找尋適當的時機與機會來加以運用。

當然有優就有劣像是成本過高、同業激烈的競爭、忽略顧客感受等都是不利於營業的因素，而如何截長補短將是業者所要面臨的考驗之一，透過不斷的改進與創新才能降低威脅所帶來的衝擊與風險。

4-8.2 創業成功要素與創業風險 表 14

店名	成功要素	風險
食	<ul style="list-style-type: none"> ● 自己設計並發送的廣告傳單 ● 面對面的與顧客介紹菜色，但最後能成功是因為“壹週刊”的報導，才吸引了不少顧客上門 	地理位置偏僻，位於小巷內，且巷內都是賣吃的
衣	觀察同行的經營情況，多方面吸收最新資訊，學習管理能力及了解自己的抗壓性，不斷地自我提升，最重要的是對自己要有自信	同業競爭者很多
住	創意和價格	同業競爭者很多
行	市場價格比同業低	不知道員工在面對顧客時的服務態度是否良好
育	該團的工作能力比其他團體強 (ex. 設計及活動執行方面)	師資水準、價格
樂	<ul style="list-style-type: none"> ● 佔地最廣，容客數較多 ● 有複合式花園、停車場 ● 地點位置良好 	<ul style="list-style-type: none"> ● 看天氣吃飯 (ex. 下雨天顧客較少) ● 採取自助式，不能服務到所有的顧客，客源會流失

(續)

*成功的秘訣就是要比別人努力、認真、堅持，並多花時間去吸收新知識，不斷地學習再學習，進而創造出別人沒有的優勢，才能在競爭激烈的市場中鞏固自己的地位。而風險是一定有的，只是看你如何去把優勢最大化，風險最小化。

4-8.3 行銷組合(4P) 表 15

食

產品	主要提供“法式鹹派“，可搭配飯、麵(義大利麵)食用，甜點有焦糖布丁、烤布蕾。
價格	訂的價格合於成本、利潤，薄利多銷，且消費者能接受的價格。
通路	材料來源除了豬肉是購買屏東某牧場外，其他蔬果、肉類都是當天於市場、超市購買。
促銷	目前的顧客多為老顧客，新上門的為老顧客推銷給親朋好友，或是網路上 BBS、雅虎知識 ⁺ ...等宣傳、介紹、報導。

衣

產品	年輕男女的流行衣服、上班族群的正式服裝、小孩子的童裝
價格	寄賣的衣服價格會較高，自己本身店內的衣服就會比較便宜，不會跟著對手盲目的降價
通路	有自己的工廠，固定一個月去台北、香港進貨
促銷	利用店內設計裝潢的特色及穿在 model 身上的衣服來製造立體感等來吸引顧客

住

產品	提供無形的創意與構思。
價格	將本求利，把相關的項目列出後向廠商詢價再把應有的利潤加上，所以是隨廠商的價格波動來調整。
通路	將設計好的實物放在自行設計的網頁上，實際秀給顧客看。
促銷	被動式 DM、招牌、客戶的口碑及網路。

行

產品	快遞
價格	差別取價策略，量多才便宜
策略	<ul style="list-style-type: none">• 如果一個月有 200 件的話，送一件就加 10 元 (2,000+@10)，以此類推，送到 200 件時就是 $2,000+200\times@10=4,000$，每件單價就是 20 元• 量不到 200 件時，可以買 30、40、50 元的袋子，這種就不用收月租費，但是單價就攀升了• 利用顧客貪小便宜的心態，說過年後要漲價，顧客就會先買起來放，這樣營業額就增加了
通路	員工先到顧客所在處（寄件者）收取袋子，再騎機車送袋子到達收件者的地方
促銷	上電視節目宣傳，打響知名度

育

產品	舞蹈教學
價格	<ul style="list-style-type: none"> ● 月票卡 2000 元(限本人使用，一個月有效) ● 10 堂課票卡 1800 元(限多人使用，一個月內有效) ● 20 堂課票卡 2400 元(限多人使用，一個月內有效) ● 30 堂課票卡 3200 元(限多人使用，二個月內有效) ● 單堂課體驗卷 350 元(限本人使用，一週內有效)
通路	透過各種表演(晚會、演唱會等)、製作海報宣傳、架設網站、自己舉辦的。發表會、透過朋友之間互相推薦等
促銷	促銷時間大約每二個月推出一次

樂

產品	飲料
價格	門票 100 元可抵消費額
通路	將設計好的實物放在自行設計的網頁上，實際秀給顧客看
促銷	以報紙、電台及各媒體來宣傳

4-8.4 競爭策略的細部分析

① 成本面分析 表 16

食	食材方面的成本會隨著物價有所變動，但不會反應在菜單價格上，因為業者是採”薄利多銷”的方式，在物料方面無法完全控制成本的情況下，就是在員工方面維持一定的人數，再加上自己親自工作、服務，可減少人事成本
衣	有自行生產衣服的工廠，不用透過中間商批貨，所以成本比較低
住	需依廠商的建材價格而訂，成本不一定
行	在袋子背面刊登廣告的公司，他們自行設計並印刷袋子，代替廣告費用，因此降低袋子成本

② 品質分析 表 17

食	該店是巷子中最乾淨的，每天結束繁忙的工作之後，業主還會自己親自洗刷廚房、整理。讓店內永遠保持最乾淨、整齊，讓消費者在最舒適的環境下用餐
衣	堅信自己店內的衣服穿在 model 身上，會比其他競爭者的看起來有特色、有品味，品質(質感)也會讓消費者感覺很不一樣
住	業者本身的一技之長加上經驗累積的設計能力
育	老師或舞者的能力程度有相當高的標準，舞者定期考試跟比賽

③市場區隔 表 18

行業	與同業競爭的獨到處
食	將主產品定位在稀少性(法式鹹派)並與大眾產品(義大利麵、飯或排餐)組合再加以推銷，兼顧了獨特性與大眾化，不但可以吸引新顧客(法式鹹派)還可有基本的客源(大眾產品)，不會因獨特性熱潮的退燒而失去了大部份的客源，像「葡式蛋塔」、「烤饅頭」都是因為忽略了這一點而使其在一股熱潮退後，即面臨一一倒閉的命運
衣	創造自己特有的品牌，以「品質、品味」為號召，而不是單純批衣銷售賺取中間的價差為目標而已
住	創意與構思的範圍是無限的，只要擁有特殊的風格與巧思且受顧客的青睞就能突顯自己的不同
行	低價策略是其最主要的競爭優勢
育	與其他舞團的區別在於工作方面的執行能力很強(例如：網業設計、平面設計、影片剪接、活動承辦)
樂	有別於一般休閒農場的地方是在於特殊的地理位置與景觀，其為主要的競爭優勢

④ 產品創新&差異化 表 19

食	<p>最早是賣“義大利麵”，後來發現同業競爭者太多了，常要削價競爭。後來就改選都沒有人賣的“鹹派”，“鹹派”原為飯店裡的開胃菜，可作成雙主菜或跟義大利麵、飯及排餐組合，每天都有不同的搭配，讓顧客感受到多種吃法，甜點有焦糖布丁、烤布蕾</p>
衣	<p>展現獨自風格，尤其是在品質（質感）方面；賣的款式很多，有年輕男女的流行衣服、上班族群的正式服裝、小孩子的童裝，（讓男朋友陪女朋友逛街之餘，也可以買自己的衣服，進而增加營業額）；有自己的工廠，固定一個月去台北、香港進貨</p>
住	<p>提供無形的創意與構思，因為每個人的創意不同，所以裝潢設計也會所差異化，如果顧客喜歡該店的設計方式，就會來該店消費</p>
行	<ul style="list-style-type: none"> • 相對於宅急便及 DHL 而言，該店是以賣袋子，再送件的作業方式，主要是寄文件，不是大型物品 • 袋子的 LOGO 是楓葉，且背面提供廣告刊登，想宣傳的公司，就會自己把袋子設計後給我們，代替廣

	<p>告費用。自己就可降少袋子成本，因為讓所有公司及住戶都看的到，達到宣傳的效果</p> <ul style="list-style-type: none"> • 送件時只認袋子，不認人，且袋子只能使用一次，因為袋子一撕就破。其用意是無法重複使用，以增加袋子銷售量
育	<p>舞蹈教學主要是：街舞、爵士舞，與同業競爭者大同小異，但是相關的工作能力比其他團體來得強，Ex. 設計及活動執行方面</p>
樂	<p>以餐飲為主，有複合式花園，目標是朝休閒農場型態去做，增設一些關於農場方面的設施或DIY教室讓遊客來體驗，使客人有得吃有得玩</p>

⑤ 品牌 表 20

項目 行業	忠誠度(再購率)	知名度
食	<p>較高。因外面賣的人不多，有多種組合且大部分的顧客都可以接受，價格以薄利多銷及不漲價為原則，所以回流率不錯</p>	<p>高。以印 DM 方式及靠學生在 BBS 上討論</p>

衣	中等。因為每個客人不是都可以接受店內的商品，有的人喜歡該店服裝款式、有的人覺得質料不錯，每個人的需求不同，如果喜歡，就會再來購買	普通。因開店時間較短，且是以口碑來打知名度，速度會較慢
住	較高。因為客戶的評價不錯，以後想裝修的話，會找同一位的设计師，並介紹朋友來該店光顧	普通。主要是靠被動式的 DM 招牌、客戶的口碑及網路
行	不知道。先收錢再賣袋子，因為只認袋子，所以不知道客戶是誰，且客戶會搬家，公司會倒閉，客戶因此流失掉	高。藉由上電視節目而打響知名度
育	不高。因為學員會去比較(價格、師資等)，哪邊好就去那裡，不會因交情或個人因素而死忠	高。藉由上電視節目等方式打響知名度
樂	較高。各方面的設施應有盡有，因而常會來或幫忙介紹身邊的人來光顧	高。以報紙、電台及各媒體來宣傳

第參章 結論與建議

前言

為什麼要創業？創業真得會使自己翻身嗎？它是賭博的一種嗎？這是我們正在思索的問題。透過各種媒體，我們可以看到電視上創業成功的人在講他們的心路歷程，最終結果是不是只要是自己創業，就不會失敗。時代的趨使下，「創業」是每個人耳熟能詳之字，最近幾年也是強強滾。許多報導顯示，有的人因欠下債務，卻靠著自己創業而翻身，不但還掉原有負債，也變得比以前更有錢；但也有是自己創業，卻以失敗收場，但我們卻不見得知道。

以下是我們訪問這六家業主所歸納出來的總結，包括「動機與目的」、「成功因素」及「個人特質」等主要三大項來討論；另外，我們也將「創業者的心路歷程」及「創業者想給將來對創業有興趣的人一些建議」等歸納如下，僅供大家參考。

5-1 動機與目的

不想受拘束、領固定的薪水。想作自己喜歡、有興趣的事，實現自己夢想、盡情發揮自己的興趣與專長，進而賺更多的錢。且有人從小的志願就是要自己當「頭家」。

5-2 成功因素

開業前的市場調查，要先對市場有一番了解。首先評估什麼行業競爭者少，如何與其他同業競爭、吸引顧客，才能掌握先機，一舉得利。另外擁有良好、廣闊的人際關係及親友的支持，也是支持創業者繼續努力下去的動力。

創業者要設定營業目標（短期目標→中期目標→長期目標），有個目標才能知道自己要的是什麼。當短期目標完成，接著完成中期目標，再一步一步地往長期目標前進。有些人眼光放的不夠遠，只看到眼前的利益，沒有看到更長遠的目標，會讓自己錯失許多機會。

我們訪問這六家中，食、住、行、育 這4家，都是選在不起眼的巷子裡，但是他們努力在：產品的創新、品質的肯定、口碑的建立，因此讓競爭者難以模仿、學習。另外，創業者也不斷進修自己的能力，多方面涉獵新的事物，讓自己有更多的應對能力，使自己的事業比好還要更好，創造更廣更遠的事業體。

創業者必須善加利用報章雜誌、媒體、網站或透過顧客以訛傳訛等方式來打響知名度。創業者也要求員工們必須不斷地定期接受培訓，讓員工們也能與這家店一同成長，讓消費者能深刻感受到這家店的專業性及優越的服務和親切感。

最後發現到，創業者的共同特點是——他們有著開朗及樂觀的心，不管有多麼艱難，他們相信只要堅持自己的理想並去實踐它，決不輕言放棄，總有苦盡甘來的一天→「選你所愛，愛你所選」。

5-3 個人特質

我們從這六家中看到創業者們都有旺盛的企圖心、學習新事物都很主動、積極、不斷嘗試，而且他們都有很強烈的慾望，想要更進一步開拓新的事業版圖。

創業者們都很獨立、活潑、外向、喜歡交朋友，對事情都很積極進取、認真負責，對自己的事業未來也都有很清楚的目標，並且熱衷於他們現在的工作，最重要的是他們能夠從中記取教訓不再重蹈覆轍。

5-4 創業者的心路歷程

食

客人對產品不熟悉的關係，在門口看的遠比店內的客人多。
解決方法：花了很長的時間在店門口和客人做互動及做產品的介紹，讓客人瞭解產品，使他（她）們願意踏進店裡第一次。

一開始創業的前三個月，一天客人平均不到十人；後來上了壹週刊，客源帶來了不少，之後的生意都還不錯、很順利。

必須要瞭解客人、人事管理（員工的抗壓性）、食材的漲價、學到很多考驗、新的東西。

衣

工作時間長、休息時間短、睡眠不足、工作量大、壓力大、成本高。前三個月會賠本，六個月後就比較穩定。

不過這樣能訓練自己對社會的抗壓性，知道自己有多少能耐，學習管理能力，訓練反應能力，了解自己的需求及目標，並且要能調整自己的心態去適應是最重要的。

住

獲得顧客的肯定且能把自己想的東西執行出來是最棒的。家人及朋友的口耳相傳為案子的主要來源。遇到的困難就是無法順利拿到案子，當然這就要把問題找出來跟工作夥伴一起討論解決。

當初想要自己搞，考慮到該行業較無正式規格可依循且較難掌控，所以暫時不會想要有員工。

行

剛開始只有自己一個人做，所以會賺錢，但是之後想賺更多錢，所以請人來做，這樣就要付出更多的成本，有時沒錢發薪水，只好裁員；到處借錢，撐二年後才損益平衡。

所以創業過程中學到了很會借錢，打好人際關係。而且要熱忱、外向，主動出擊去認識人群，以後可借錢的對象就變多了。

當初要創業時，親友都叫我打消這個念頭，只好自己去標會。當公司有知名度後，朋友就會來借錢。

目前不覺得自己成功了，對於現狀還不滿足，因為每個人對成功的定義不一樣。

育

目前沒有設計出屬於自己的產品，但在未來希望能夠以「形象」來經營，只要看到這個東西，就能想到是HRC的產品，希望把HRC變成一個品牌。

面對這麼多同行的競爭者就是不要想太多，把每件事都認真去好好完成，盡量做到盡善盡美，就算失敗也不會後悔。

與同業的差異就在於本團的每一相關工作能力比其他團體來得強（像：設計及活動執行方面），並且朝著這個方向去努力，做得比現在更好。

業者認為這行業會朝向二個方向前進：一個是泡沫化，以後會變得沒人學跳舞或是退流行；另一個是變成全民運動，像有些國家把它納入學校的必選修科目，使大部分的人都喜愛它。

樂

業者希望朝休閒農場的方式去做，多增設一些關於農場方面的設施或DIY教室讓遊客來些體驗。希望能做到高雄市的休閒農場為目標。

當時遇到困難，覺得很累，想說再去唸書充實自己，但想到園內很多是自己親自下去參與的，如果把它放棄掉太可惜了。

創業成功後所帶來的成就是，一家店要從無到有需經歷很多過程，自己也犯了很多錯誤，覺得自己學到很多。而且創業初期，自己的心力都在這裡，和朋友漸漸疏遠，但後來朋友也能都體會了。

5-5 創業者想給將來對創業有興趣的人一些建議

(食)老闆說：「有計劃、做好市場調查規劃、有興趣、對工作堅持。在我決定走餐飲業時，進了王品飯店吸收知識，當覺得自己可以、有能力時，就試著去開店；22歲進王品，26歲就出來開店，花了四年的時間，這四年除了工作還有讀書，不斷地學習及充實自己。」

(衣)老闆說：「多吸取更多的資訊，有心想開店者，須看自己的能力夠不夠，資訊是否充足，資訊不足、能力不夠、管理不行，就無法成功，要管理別人前先將自己管

理好，自我更要提升，要求要更高。」

(住)老闆說：「專業能力要夠、人脈要足夠、資本及行業別會影響資本額、學習的態度、信任度、資訊的搜集、持續學習、堅持。」

(行)老闆說：「要確定自己的目標是對的，並且撐下去；不要一開始就想跟大公司比。」

(育)老闆說：「沒想清楚不要輕易嘗試，因為老闆不好當，看到別人創業，自己也想跟進，所以必須摸清這塊區域，時時注意環境的變化並且衡量自己的能力，才可以去觸碰，但如果真的不行的話（無法做下去的話），見好就收。」

(樂)老闆說：「盡心盡力的把每樣事情想到最好，融會貫通起來，想清楚自己的方向，不要盲目地跟從。開一家店要創新，地點的選擇很重要，是否有停車位都是考量的重點。」

5-6 本組對業者的建議

食

雖然此家店已小有知名度，需用訂位的方式預約，否則很難有座位，所以對不熟悉的顧客想前往消費時，若沒事先預約，可

能就要在現場等候或是留下電話，等有空位時再聯絡，但卻不一定能等的到，如果資金及地點允許，我希望此家店可以擴大其營業環境。時間上也希望能較長些，像中午的營業時間只有兩個半小時，若可以加長到 3~4 小時，我覺得會比較好，且在尖鋒時段裡也可以增加客源率。

衣

這位女性創業者本身已經對修改衣服這項專長很拿手了，倒覺得店內的所有衣服不一定都要原封不動地掛在衣架上，她可以善加她的才能與（一點）想像力，去改造店內一些比較沒有特色的衣服，讓它們能更鮮豔、更與眾不同。尤其現在的消費者不喜歡發生撞衫這種事情，所以，越是獨特的款式，就越能吸引消費者的目光。

住

針對我所訪談的店家，我認為業者應趕快把網站架設好，提供更豐富的內容來吸引顧客，再來就是店家的招牌，如果能醒目一點會更好，而在顧客方面，不要被動的等待客人上門，可主動定期的利用網路來推銷自己新的創意並提供顧客最新的資訊，因為如果新的想法與創意不表達出來，就有可能白白的錯失一些商機與機會了。

行

老闆有獨特的眼光及豐富的創意，能想到別人想不到的東西，就是賣袋子送文件，且是這個行業唯一的一家。

這家店在任何方面都很成功（ex. 價格、創意），但唯一的缺點就是沒有架設網站，要找資料很難找，只能搜尋到相關新聞。所以去訪談業者時，有提出這個問題，而業者說有找天干幫忙架設網站了，但是現在還是沒有架設，所以建議業者要馬上行動，不然會喪失很多宣傳的機會。雖然在報章雜誌上有看過這家店的報導，但是現在很少見到，其知名度已不如從前了，所以最好的方法是架設網站，不僅能打響知名度也能在網站上宣傳新產品，吸引消費者來購買。

育

最大的問題是，場地須更寬敞才不會那麼擁擠；再來是店面位置不夠明顯，只有熟人知道，對地區不熟的人會造成困擾。應該把自己的強項表現出來，讓更多人了解與別的團體之不同處，吸引更多加入。

樂

針對我所訪談的業者，我覺得他滿厲害的，可以將自己的所長，加以學以致用，開創一個屬於自己的店面，也結合合夥人的

興趣與愛好，在店裡擺設了許多飛機模型和陶藝品，連天花板也吊了小型飛機。

或許之後可以增設一個小型的展場專門設置各式飛機模型給遊客參觀，園區內也可以有一些讓遊客自己可以DIY的教學，以增加其趣味性。

5-7 本組給想創業的人建議

在訪談完這六家後，我認為如果想要創業的人應具備有下列的條件，其成功的機率會較大，分別有充裕的資金、良好的溝通能力、廣泛的人脈關係、創新能力及不斷地自我學習與充實相關的知識，更重要的是努力不懈與堅持到底的初衷，因為創業的過程是艱辛的，如果沒有足夠的抗壓性與持續性，那麼很容易就半途而廢了，因為它不是一蹴可及的，所以一定要有一技之長，並多方學習吸取新知。

再者，不要一窩蜂的跟著人群走，要有自己的獨特風格，還要考慮市場的趨勢走向，並多觀察外面事物，了解現在消費者的需求為何。例如目前台灣即將走入老齡化社會，未來可能會出現很多有關於這方面的產品及服務等，或者針對各年齡層，設計出相關物品及服務項目，且要考慮到實用性、方便性及安全性的程度；如果擁有專屬於自己的核心能力，就能成功打入市場。

另外，還要懂得如何與員工互動，抓住員工的心，他才會願意一直待在你身邊為你做事，不然，當他學走你的技巧之後，就自己到外面開店，反而成為你的競爭者。況且公司最重要的資產就是員工，沒有員工，就算有再好的方案，也沒有辦法執行，會影響到公司的正常營運。所以員工的重要性不容忽視。

對剛出社會的新鮮人來說，不要太早出來創業，雖然創業是件好事，代表你有個目標，並想去執行它。但是社會新鮮人才剛從學校畢業，口袋空空，大都會伸手向父母要錢來當作創業的資本。所以，應該要趁年輕時先在外面磨練，多學習一些相關經驗，培養自己的實力，等時機成熟時，再出來創業。

所以要努力作出一番成績，不僅為了自己，也為了父母對自己的期望，只要肯努力，沒有什麼事作不到的，加油！！

5-8 補充(台灣微型企業之定義)

本組所訪談的六家業者皆屬「微型企業」的實例，而何為「微型企業」，以下為本組針對台灣「微型企業」所搜集、整理的相關資料：台灣：

- 中小企業認定標準第三條之規定，所謂小規模企業係指
 - 製造業、營造業、礦業及土石採取業經常雇用員工數未滿 20 人者
 - 農林漁牧業、水電燃氣業、商業、運輸、倉儲及通信業、

金融保險不動產業、工商服務業、社會服務及個人服務業經常雇用員工數未滿5人者。

- 經濟部中小企業處『微型企業創業貸款』--以事業組織員工數未滿5人者為微型企業。
- 在規模上比小型企業還要小的事業體。
- 微型企業數量佔所有企業 78%
- 台灣企業規模有朝向微型及大型兩極化發展趨勢。
- 屬微型規模之服務業佔全體服務業部門的 84.08%。
屬微型規模的工業共有佔全部工業部門的 57.41%。
- 資產，佔全部 6.5%。
- 產值，佔全部 8.95%。
- 利潤率達 10.71%，高於其他規模企業

資料來源：www.bm.nsysu.edu.tw/tutorial/iylu/94om_report/c/tl.ppt

以下是我們這六位組員們這一學年來的心得感想，

分享給大家

❖ 組員一 魏瑞娟

我們的專題方向，是選擇活潑、輕鬆的方式來表達我們所做”創業”題目，而非以學術性質來敘述。因為我們的人數有六人，跟其他組相較之下，我們的組員較多，想做的專題題目方向也很多樣化，最後，我們決定選擇”青年創業”作為我們的專題標題。就如同我們一開始就提到的，現在失業率頗高，但是卻有人在這趨勢中能生存下去，即使我們所訪談的這六家中，並無一家是因失業而自行創，但是卻可以給予畢業在即的我們些許的意見，無論是找工作、自行創業，這六家的業者都很願意分享他們以前的工作心得、工作態度、創業歷程、目前的工作情況、對未來的願景。

從事任何一項工作，無論是求職就業或是自行創業，在這訪談之中，讓我覺得”興趣”、“創新”是讓工作者能持續工作下去的動力因素，因為在這工作裡，會想著如何讓普遍性、一般性的職業變得豐富、特別化，也許可以在同類型行業中開創出不同的產品性質、吸引人的行銷手法…等。

我覺得我們這組的成員們都很幸運，找的六家業者都很願意

接受我們的訪談，對於我們所問的問題幾乎都毫不吝嗇得告訴我們，本來很擔心業者創業的成本及營利方面會不方便透露給我們知道，但可能是覺得我們是學生，主要也是為了課業才做這份專題，所以對於我們的問題或疑問都能為我們做解答。

比較辛苦的一面，是我們一口氣選擇六家來做，而且類型不同，在做各家分析及分別與其同行相比較時，相較之下，只做兩、三家且同性質的困難多些。但有著老師的督導、同學們之間相互幫忙、勉勵，這專題才得以順利完成！！

❖ 組員二 鍾如玲

很高興一開始就有參與這次的專題製作，我們的專題可能帶給別人不一樣的感覺，因為我們這組組員們一致都很希望能以輕鬆、實用的方式呈現出來，所以從一開始到收成這段期間，大家都做的很愉快，學習到很多東西，更重要的是，組員們與老師彼此間的感情也更加溫了。

因為我們這組組員有六個人，所以就剛好一人找一家，分別代表著--食、衣、住、行、育、樂。我們主要是從網站上找到這六家，很慶幸地，大家幾乎都很順利地找到，業者也很熱情爽快地答應我們的請求，所以我們並不覺得要做這六家好像太多的樣子，反而大家都很期待能從訪談中獲得到的是什麼。

我想，帶給我最大收穫的當然是從訪談裡得到一些很實用的經驗，這不僅能用在創業上，個人對於在做其他方面事情上也一樣能學以致用，這才是最重要的。還有創業者的學習態度、經營態度，他們不斷透過大量相關書籍來吸收其中的菁華，讓自己與事業永遠能更好，這真的是很令人佩服他們的專業、毅力及非常認真的態度。沒錯，我們必須學習的就是他們的態度。

另一個最大的收穫就是組員與老師間的感情更好。組員們每星期利用大家沒課的時候就集合起來一起討論這次的進度，大家也都很配合每次的討論，然後再集合我們這六個人的想法，和老師再進行一次共同討論。這都是從一開始到完成這期間總是不斷在進行的工作。非常謝謝老師總是在非常忙的時候還能每隔一周跟我們進行討論、提供意見、給我們不一樣的想法，這對我們來說都是非常重要的時刻。當然還有謝謝這組組員們大家都很全力配合每次的進度，從不抱怨。

如今，我們的”用心”終於出爐啦!(掌聲鼓勵~~)

❖ 組員三 蘇貞綺

在訪談完這些商家後，我深刻的感覺到，人真的要忠於自我，不要輕易的向大環境妥協，而忘了原本的初衷，有時我們內心的吶喊，就是我們真正想要的，不要去忽略或逃避它，因任何

事情只要能做到「忘我」的境界，相信此刻成敗也已不重要了，反而是過程中的點點滴滴是最大的無形財富。

談到這，我已有一股創業的衝動，所以我要在 25 歲時，賺到我人身中的第一個一百萬，二十八歲時創業，三十歲能回母校與學弟妹暢談我的創業經驗，縱然最後我創業失敗，但我仍會很驕傲，且不吝嗇的分享我所經歷的一切，而當下我應做的就是把英、日語及電腦等一些基本的工作工具，加以充實，讓自己更具競爭力，並藉此累積日後創業的相關經驗，進而慢慢達到自己的理想。

最後，讓我感動的是，我已不在茫然慌張、害怕，因為我找到目標了，現在的我正朝著夢想前進，內心充滿著踏實感，不過自信心仍不足，這正是我最大的心理障礙，因為我總覺得自己一無事處，懷疑自己的能力，認為自己在這個世界是多餘的，所以目前我必須做的就是要如何肯定自我，相信自己可以創造價值，讓自己能勇敢的去挑戰、嘗試新事物，以獲得更多人生歷練並創造出屬於自己的不同生命色彩。

❖ 組員四 陳旻秀

作專題真是不容易啊！首先要訂定題目，尋找訪談的業者，詢問業者是否願意接受訪談，想訪談的問題，實際走訪業者，事

後的整理訪談內容，及蒐集文獻資料。在這些過程中，大家難免會有衝突，每個人的意見不同，而且我們做的是食、衣、育、樂、住、行，範圍非常的廣，因為我們想要做到面面俱到，有個目標是件好事，只是統整時就遇到很多困難，幸好在大家的互相配合，事情得以解決。

雖然作專題很累，一路上遇到困難、瓶頸，但是在大家的同心協力之下，一一突破，過程中有苦有樂，也讓我們成長了不少，學到了許多東西，能夠作出這本專題，直是令人欣慰啊！以後自己創業時，也可以拿出這本專題來看，一定有不同的體會。

❖ 組員五 賴美如

從開始做專題以來，感受到複雜的心情，像做的時間久了，會想要放棄，或者是要去不同的地方去訪問，心情就會很緊張。但現在它即將要結束了，它是我們六個人的結晶，裡面有好多好多回憶！！當初會做專題的原因是我覺得身為一個大學生，如果沒有做過專題，就代表你這四年白白浪費了，因為它結合了四年來所有學過的東西，實實在在用在實務上，而且在這之中也可以順便學到，從沒學到的部份，像如何和別人分工合作，用最快的速度把東西弄出來。

創業對我來說是一個未知數，因為不知道以後我會不會去創

業，但做這個等於是在了解它，至少是認識了，而不是一無所知啊！總之我很感謝陪我們一路走來的人，也非常慶幸我有一群好朋友，謝謝你們，獻上我的至高敬意！！

❖ 組員六 王亭詒

這次的專題，我們分別從食、衣、住、行、育、樂這六個領域各挑了一家去做訪談。地點有北有南，也看到了六位不同的創業者，有的很老謀深算，有的還在學習，有的也想從我們這裡知道其他創業者是如何熬過來的。不管如何，他們一定都有他們所特有的技術與專長，才能有今天的成就。

在這次藉由與創業者的訪談中，我們獲得了許多寶貴的經驗，知道一家店從無到有的整個建立過程，還有家人的支持，也是很大的原動力所在，如果家人不支持，是該如何的與他們溝通，以及在員工的管理方面也是一個需要學習的地方，而建立良好的人脈更是創業者不可或缺的一項重要課題，因為良好的人脈可讓我們的努力發揮出事半功倍的效果。

而在這次的談訪中，有幾家都是和合夥人一起開創的，創業期間的意見不合是一定的，如何與他們做好協調與溝通，這都是創業者他們會去面臨的問題，而且都是從中慢慢去學習與體會的。再來就是當你擁有了一家店，一定是希望他的店可以有許多

的人來捧場，又要如何去吸引顧客。而且從資料可以知道大部分業者，在投入創業前自己都會先去相關產業去學習一下，等做了一段時間覺得差不多了，便會自己出來開創新事業，通常這樣的做法較容易獲得成功。

做這次的專題，真得讓我們獲益良多，還有組員間的相配合與體諒，和老師的鼓勵與支持，才能讓我們完成這樣的一本專題，真得是很感動。最後，我要說...我們終於完成啦~~

參考文獻

2-2 創業的動機與歷程

創業管理...原著：Marc J.Dollinger 審訂：劉常勇
創管的 12 堂課

2-3 創業方式

人才市場報（作者/梁傑）

http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/overseas/2005-01/21/content_2491557.htm

2-4 創業的成敗要素

劉常勇，創業管理的 12 堂課，天下遠見出版有限公司，民國九十一年六月十五日

2-5 創業問題

五力分析

<http://www.ipc.itri.org.tw/content/menu-sql.asp?pid=76&tsfsg=a08fce24a50667c01fbcdb124430be>

SWOT 分析

<http://www.ipc.itri.org.tw/content/menu-sql.asp?pid=73>

2-6 行銷組合 4P

- 1.《科學發展》2006 年 3 月，399 期，行銷的內涵，作者：吳萬益
- 2.行銷戰略（大魚吃小魚 小魚吃大魚） 作者：莊銘國
- 3.*Cost Accounting* 十二版 東華書局 Horngren, Foster and Datar (葉金成, 顏信輝, 林谷峻譯)
- 4.*Marketing Planning & Strategy* 作者：Subhash C. Jain 著 譯者：李茂興

2-7 財務管理(資金運用與分配)

青年創業貸款表格之資料來源：行政院青年輔導委員會
當老闆的第一本創業寶典 作者：王漾鈴 小姐

2-8 人力資源管理(人事制度)

人力資源管理的 12 堂課，全新第三版，李誠主編，天下遠見出版

人力資源發展企業教育訓練完全手冊，洪榮昭著，五南圖書出版
新華網（2003-10-10 13:44:43）
Yahoo 知識網

2-9 創業的相關報導

報導一、(食)

〈本文選自創業搶鮮誌 2006 年 11 月號〉

報導二、(衣)

報導三、(住)

本文摘自：王曉晴◎cheers 快樂工作人雜誌，2006/12/1 出版

報導四、(行)

e天下網站-<http://www.techvantage.com.tw/content/047/047096.asp>

報導時間－2004年11月 撰文－熊毅晰

報導五、(育)

TVBS-NEWS>>>http://www.tvbs.com.tw/news/news_list.asp?no=lili20060402004305

報導六、(樂)

創業搶鮮誌 <http://www.myway168.com.tw/Default.asp>

微型企業 www.bm.nsysu.edu.tw/tutorial/iylu/94om_report/c/t1.ppt

