

創業風險評估



學習目標



認識風險



了解創業各階段的風險



探索創業風險



阿舍乾麵

隨

著網路時代的來臨，以及網路

團

購市場快速崛起，使得許多原本沒沒無聞的小店迅速爆紅，也包括「阿舍乾麵」。

阿舍乾麵，原本是一家臺南在地 30 年的製麵工廠，第二代老闆接手後，一直想研發類似泡麵的產品。在偶然機會下，將自己所調配醬料拌麵，作為員工午餐，吃過的員工，皆反應不錯；因此老闆從醬料製作方法，進而開發出 1 分鐘快煮麵條，烹煮時間比泡麵還短。

2007 年「阿舍食堂」品牌正式推出，透過網路行銷，進行販售。2008 年下半年正逢金融海嘯時期，一包 8 元的超低價格，瞬間竄紅，儘管沒有實體店面，卻能夠創下年營業額超過 1 億元的銷售成績。在媒體爭相報導下，日產一萬包仍然無法應付龐大訂單，甚至到了「網路訂購半年後，才能收到產品」的地步，因此更吸引微風百貨等投資人，爭相入股阿舍乾麵。



◎ (照片來源：阿舍食堂)

阿舍乾麵透過網路行銷，顛覆傳統行銷模式，創下讓業界稱奇的「零庫存，預收現金」經營模式，減少企業存貨成本，達成零庫存；並藉由消費者利用網路訂購預付現金，半年後才拿到商品，除了製造消費者對於商品無限想像與期待外，更增加企業現金流動性，進而降低公司資金需求壓力。

2010 年經濟部稽查發現，該公司未領有合格食品工廠登記執照與醬料包裝膨脹等問題，隨即勒令停工；因此與食品研究所合作，更新工廠設備

取得合格執照，重新恢復生產。2011 年和知名百貨業者——微風廣場合作，於臺北設置第一個實體店面，但受到原物料價格波動，加上微風廣場入股 35% 與經營權之爭的影響下，造成阿舍乾麵定價策略混亂，網購價格從原本每包 8 元漲到 20 元，而百貨通路更是上漲至 24 元。因為這些因素使得阿舍乾麵在經營上出現危機，直到同年 5 月底微風廣場買下阿舍乾麵 80% 股權取得經營權，並根據不同通路之客戶群與需求，制定不同販售價格，以維持產品競爭力與定位，也逐漸平息這場經營危機。

資料來源：謝佳宇 (2011)，〈針對不同通路，定價策略也要「差異化」〉，《管理雜誌》，第 448 期，頁 60-61。

「投資一定有風險，基金投資有賺有賠，申購前應詳閱公開說明書。」這句廣告臺詞對於大家應該耳熟能詳，其實不只投資基金、股票等需要事先了解該投資標的之相關風險，才決定是否進場投資；創業風險更是要考慮許多不同面向，包含環境變化、相關產業趨勢、客戶群、團隊成員、成本以及財務等因素，這些因素是環環相扣影響著創業成功與否的重要關鍵。依據 2014 年中小企業白皮書統計，2013 年中小企業家數高達 1,331,182 家，創歷史新高，其中剛成立未滿 1 年新創中小企業計有 98,773 家（占 7.42%）。若以 2009 年新創中小企業 88,582 家而言，在 2013 年成立已 4~5 年的中小企業僅剩 61,101 家來估算，2009 年新創中小企業的 5 年存活率僅 68.97%。從這類統計資料發現，創業失敗比率相當高。創業需要承擔較高的風險，才能換得報酬；但是新創事業面臨較多的不確定因素，亦應完整認知和檢視未來將會遇見風險類型，並提出因應方法。本章首先介紹風險定義，其次是風險評估方法與創業各階段所遭遇的風險。

14.1 認識創業風險與創業歷程

14.1.1 風險定義

現代生活方式與社會活動逐漸複雜，每個人每日皆會遇到不同的風險；而風險是什麼？經濟學家、管理學家、風險學家將風險概念歸納為內部或外在環境改變所形成不可預測、無法避免的因素（鄭燦堂，2013）。

1. 不確定性 (Uncertainty)

由於企業經營對於未來事務的發生或改變難以預測，而在企業營運過程中經常會遭遇不確定性。不確定性帶給企業經營團隊恐懼、憂鬱，甚至使公司獲利能力衰退或虧損；此外，亦帶給企業主機會、希望，使得自身所經營的事業逐漸茁壯。從主觀而言，所謂的不確定性是指：

- (1) 是否會發生的不確定性。
- (2) 發生的時間或地點不確定性。
- (3) 發生的情況不確定性。
- (4) 所造成影響程度不確定性。

2. 可能出現損失的機會 (Chance of Loss)

不確定性可能造成損失或利益，但是潛在損失可能造成公司週轉不靈，甚至倒閉；因此必須藉由客觀的數據衡量企業面臨不確定性所造成損失的可能性；在特定期間中，企業因商業活動遭受損失之機率。例如：某家企業平均每10年會遭逢水災一次，表示每年該家企業發生水災的機率為10% ($1 / 10 = 0.10$)。若企業經營損失的機率愈大時，其風險愈高。



一分鐘觀念 14.1 系統風險與非系統風險

系統風險 (Systematic Risk) 是指在同一時間對於多數的個體造成影響或損失，且無法分散的風險，其發生原因通常與個體行為無關，例如經濟衰退、天災等；又將此類風險稱為基礎風險 (Fundamental Risk)、市場風險 (Market Risk)，又稱為不可分散風險 (Non-diversifiable Risk)。

非系統風險 (Unsystematic Risk) 則指對個體造成影響或損失的風險，此類風險往往跟個體行為有關，例如：廠房失火可藉由相關措施或保險，分散或減少風險所造成的損失與影響，這類風險又可稱為特定風險 (Specific Risk) 或稱為可分散風險 (Diversifiable Risk)。

■ 14.1.2 創業風險

要投入新創事業前，必須要先了解在創業過程中會遇見哪些風險，並加以評估、預防以及避險；因此創業前的風險評估相當重要（方世杰、黃美卿，2006），而創業風險主要有：市場風險、企業內部風險、創新風險、生產與技術風險和財務風險等，在創業過程中所遭遇的風險，我們都可以稱為創業風險。

1. 市場風險

市場風險來自經濟環境變動、人文發展、商品市場以及政治等所造成的不確定因素。例如：金融海嘯造成全球經濟陷入蕭條、中東地區政治動盪影響油價、北韓的政治與商品市場封閉，或是在種族、貿易和性別歧視的國家，皆會對新創事業發展有嚴重影響；因此選擇在適當的時間與地點創業，減少市場風險對於企業的干擾，是相當地重要。

2. 企業內部風險

創業之初，許多公司制度仍然處於摸索階段，許多規則與規範需要仰賴營運過程中所累積的經驗，才能建構合適與形成完善的管理制度；因此企業在營運及內部管理過程中會產生許多不確定因素，我們稱為企業內部風險，其包含有人事風險、制度風險、生產作業管理風險、採購風險等來自於公司內部營運管理所產生的風險。

3. 創新風險

隨著資訊快速傳播，市場競爭激烈，導致產品生命週期逐漸縮短（盛立軍，2001），促使企業為求生存只有創新；而創新過程存在許多不確定性，包括：原物料來源、材料應用、技術開發、生產方式、目標市場等 等。例如：最早的儲存裝置為磁帶（錄影帶、錄音帶），隨著光學和電磁 儲存技術進步，逐漸發展出光碟片、隨身碟等；此外，網路傳遞速度進步 神速，使得雲端儲存系統快速發展。因此，由於短短數十年儲存裝置科技 的進步，以及售價不斷壓低，使得原先大量投入磁性儲存裝置技術開發的 廠商，受到市場、技術轉變下，未能迅速轉型成功者，都已逐漸凋敝。因此新創事業投入相關生產技術研發，期待這些技術能量可以為公司帶來營 收，但亦可能隨著市場偏好改變之不確定性，導致企業產生損失。

4. 生產與技術風險

有新產品之後必須考慮如何生產、要使用哪些原物料與機器設備、產量、如何運輸、產品良率、技術可行性等，或者是否可以委外代工？若委外代工是否會造成核心技術流失等等問題，皆是影響產品生產之不確定因素，因此我們稱為生產與技術風險。

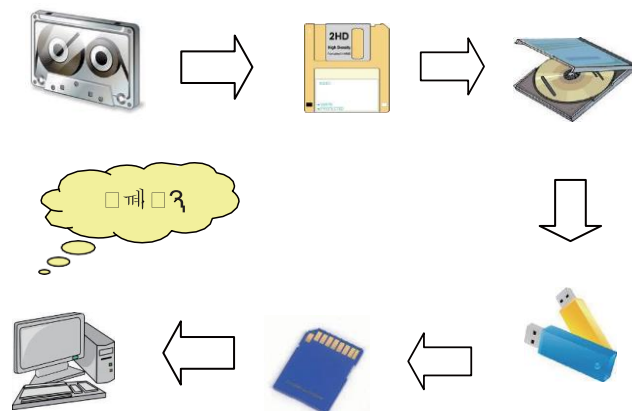


圖 14-1 儲存裝置發展過程

5. 財務風險

企業營業活動能夠持續運作，必須仰賴良好的財務狀況；但新創事業由於受限於資金因素，常面臨財務不確定性風險，導致企業破產或是週轉不靈黑字倒閉發生。Abdelsamad、DeGenaro 及 Wood (1977) 整理出 14 項美國中小企業最常出現的財務風險：創業資本不足、成長期資本不足、高度依賴舉債、不當財務計畫、不當的現金管理、過度重視銷售量而忽略利潤、忽略風險與報酬之間的權衡關係 (Trade-off)、經營者從企業中取款金額過多、無法釐清現金與淨利之不同、與銀行關係不佳、不當的賒銷或資金往來、帳簿管理制度不佳、無法適當管理應付帳款、會計制度與方法不良。此外，對於跨國企業更要考慮匯兌、當地稅制、商業執照、勞動津貼或離職津貼等風險，皆會影響公司運作，造成營運上的風險，尤其是資金有限的新創公司，影響甚鉅。

14.1.3 創業歷程

企業發展過程，主要區分為五個風險歷程，分別為種子期、萌芽期、

成長期、擴張期與成熟期（Birley 及 Muzyka，2000），每一個階段的融資目的、工作目標以及經濟或市場環境皆有所不同，可能難以跨越創業的死亡之谷 (Valley of Death)。

然而，在每家企業開創初期，都會藉由行銷活動營造新鮮感，使得營運狀況似乎表現較佳；但隨著時間經過，客戶新鮮感逐漸下降，營運績效開始下滑；而創業者在營運下滑階段，不斷學習新的技巧與技術，累積經驗；但途中有人會離開或加入創業團隊，直到開發出新產品或是發展出新的行銷方式，市場接受度提高，使得業績提升，漸漸走出谷底；這段過程，稱為「死亡之谷」。

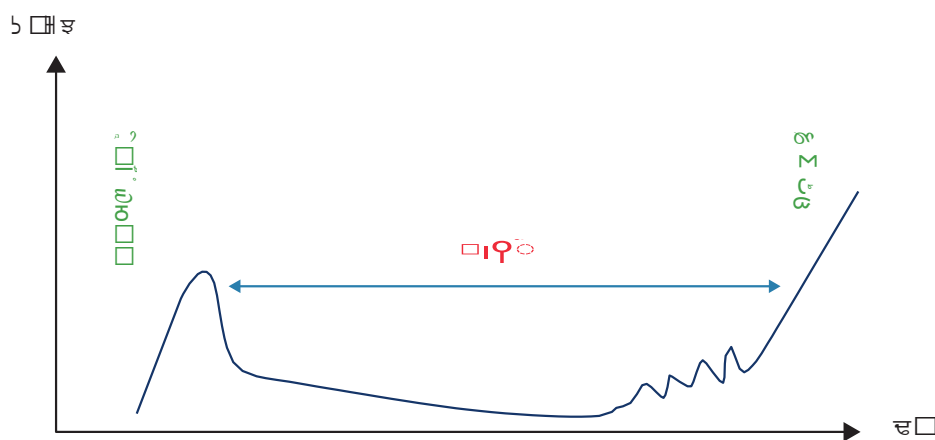


圖 14-2 死亡之谷示意圖

1. 種子期

創業團隊的產品和經營方式仍然停留在概念或是計畫階段；此時遭遇到的風險包含：設計產品無法生產、成本太高、市場潛力不明或創業團隊人才專業背景過於單一等風險。在此階段的主要目標是改善產品雛型以符合市場需求，持續檢討修訂創業計畫書，招募各方面專業人士組成創業團

隊，並確立創業經營團隊主要領導人，且其持股比例應要能高於其他創始股東，才能凝聚新創事業核心構想，避免多頭馬車的情形發生。

2. 萌芽期（創立期）

新創事業已經逐步開始運作，但面臨產品功能無法完全符合市場需求，導致銷售量低迷，營業費用迅速增長，公司不易吸引優秀人才加入。創業團隊將募集的資金用於積極策劃市場行銷，了解競爭者與市場潮流，建立自己的專屬商業模式；因此也逐漸出現資金週轉的壓力。

3. 成長期

產品銷售狀況逐漸穩定，但公司尚未出現穩定獲利。這時候創業團隊容易出現管理能力不足、產品成本過高、財務結構不佳問題等相關內部風險；而外部風險可能存在產品競爭力不足，市場成長趨於緩慢，或者消費者偏好改變；因此需藉由外部資金購買設備，協助改善生產技術，導入新技術、新產品或是改變行銷方式，並逐步擴充產能。

在成長期階段，陸續有優秀人才加入公司經營團隊；此時企業領導人，可以優先釋出自身持股給予新成員，凝聚共識，使新成員專注於工作上為公司創造價值。但在持股釋出的過程，領導人需注意不要釋出過多持股，避免公司主導權與核心價值流失，以維持企業穩健經營。

4. 擴張期

企業進入擴張期後營收開始快速成長，且能維持穩定的獲利，但營運週轉需求隨營收擴增，使得公司內部現金流量仍屬於偏低的狀態，管理制度已無法應付企業規模持續擴大。外部市場方面，可能出現潛在的競爭者迅速竄起，逐步侵蝕市場占有率。在此一階段，經營團隊除了確保現金流動正常外，應持續改善公司制度、加強公司治理機制、更新產品內容、創新行銷模式、開發新商品，保持消費者對於公司或產品內容之新鮮度。

5. 成熟期

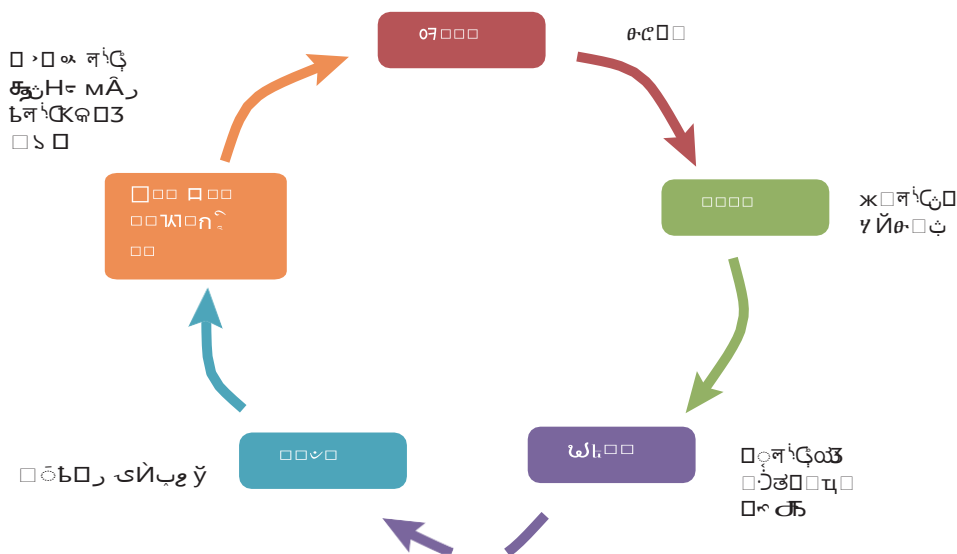
在此時期，企業營收成長開始趨緩，而市場需求接近飽和；整體創業風險逐漸降低，但仍然可能出現創業（經營）團隊人才出走、財務操作、公司控管等問題。此時，創業團隊應評估是否進行企業併購，或進行上下游整合之多角化投資策略，並且持續改善公司治理與企業社會責任機制，以確保企業永續發展。

14.2 創業風險評估

創業家追求夢想進行創業的同時，亦面臨著許多不確定性因素或遭受潛在可能損失，創業風險大多屬於動態風險；因此，創業團隊將有限資源全心全力傾注於企業發展與成長外，也要能有效進行風險管理，以最低成本降低公司整體風險 (Spinelli & Adams, 2012)。風險評估是風險管理最重要的一環。根據 ISO 31000 之國際風險管理定義風險評估過程：首先為風險識別，緊接著風險分析，最後則是風險評價；而風險評估所要解決的基本問題如下：

1. 現象為何？可能會發生什麼事？為何發生？
2. 產生的結果如何？對現狀或目標事件之影響多大？
3. 結果發生機會可能性有多大？
4. 是否可以找出減輕風險的方法，進而降低風險？
5. 風險程度是否在可以忍受範圍內？是否需要找出對應的方法？創業過程

涉及團隊、財務、技術、市場與生產等風險，更需要進行詳細且完整的風險評估工作，透過風險評估以及風險管理可以有效降低損失和不確定性，增加成功機率。而不同產業所面臨的風險雖有不同，但仍然可依據上述 5 點原則進行風險評估。



14.2.1 市場風險評估

隨著國際化、全球化來臨，市場變化速度加快，產品週期逐漸縮短；所以創業經營團隊需要時時刻刻注意經濟情勢、顧客偏好與市場的變動，做好因應措施，隨時迎接挑戰，不斷成長，創造價值。

1. 政治局勢分析

一個嶄新的事業要在其他國家營運，必先了解該地區的政治經濟情勢，並預測未來政治局勢發展，以掌握該地區或國家政治之不確定性的因素；而這些不確定因素包含有：種族歧視、國外事業國有化、戰爭、政變、外國政府不友善行為、法律與稅制歧視、國際貿易限制等等，我們可稱這些不確定因素為政治風險。由於企業的永續經營環境有賴於地區、國家政局安定，完整法治基礎與貿易的自由，因此政治風險會影響新創公司之永續發展。

2. 經濟環境分析

了解目標市場與潛在客戶偏好分析外，總體經濟環境變動也要納入創業計畫評估，洞察景氣波動與市場需求，選擇理想創業時機，才能在對的時間點籌措資金，並迅速進入市場，創造獲利基礎。另外，若創業初期之原物料來自國外，更要考慮匯率變動、國際情勢變化等問題，避免因為市場的不確定性造成損失，進而侵蝕公司獲利。

3. 消費者偏好分析

創業團隊進行創業前，須評估目標市場規模與目標消費者偏好，可藉由市場問卷調查以了解消費者對於商品需求、消費偏好、行銷方式等，並提出相關配套措施與方法，為消費者打造合適產品和行銷方式，迎合消費者口味，才能為新創事業創造利基；可避免因為不了解市場需求之不確定性，減少企業營運初期不必要支出。除此之外，所推出的產品需審慎進行市場評估；避免推出或跟隨短暫熱銷的商品，因為曇花一現的銷售熱潮，對於新創事業幫助極低，甚至需要承擔相當高的風險，例如 2014 年初風靡一時的雷神巧克力，3 個月後就逐漸銷聲匿跡。

4. 競爭者分析

完整蒐集目前市場上競爭者與潛在競爭者之資料，並透過產品分析、市場競爭策略、行銷方式、價格等比較，以了解競爭者產品之經營方式，以調整自身所推出產品與銷售策略。此外，亦透過 SWOT 分析比較，了解新創團隊之優勢、劣勢、機會與威脅，進而調整營運策略，減少面臨競爭者之競爭策略所帶來的不確定性。

5. 通路與行銷分析

銷售通路種類繁多，不同通路結構會存在不一樣之顧客群，所以創業經營團隊須了解自身產品特性，以搭配不同通路進行銷售，建立忠實顧

客，逐漸增加市場占有率，爭取在市場上之生存空間。藉由設立和應用客戶以及通路回饋機制，了解客戶需求，進而調整銷售策略和產品內容，爭取消費者認同，逐步擴大市場，以確保新創事業獲利來源。此外，亦可以利用不同行銷方式或管道，為即將推出的商品創造話題，吸引消費者的關注與購買，例如：中國大陸小米手機的飢餓行銷，透過產品限量發售與媒體傳播，使得消費者出現想買又怕買不到的心理因素之行銷方式。

再者，當公司推出新產品時，需要考慮該項產品的主要客戶是誰？競爭商品有哪些？產品要在哪一個通路鋪貨等等，存在許多的不確定性，許多競爭廠商會利用方法打擊新產品或惡意競爭，如：南韓某電子公司在某網路論壇上進行惡意討論其他廠商相關產品之寫手門事件；因此新產品在市場上流通時，除了考慮銷售通路、行銷方式、同業競爭、產品擴充、存貨、市場占有率、未來市場趨勢以及消費者偏好等等外，更要了解競爭者行銷方式，以找出因應之道，並加以突破。

14.2.2 企業內部風險評估

企業新創初期，許多內部制度尚未完全；各部門協調時容易出現溝通問題與不確定性因素，因此必須逐步建立相關制度，使得各方面的人才各司其職、團隊合作，才能讓公司營運效能發揮至極致；此外，更需要避免權力過度集中於個人，以至於公司營運方針只憑個人喜好，容易將企業推向失敗。

1. 內部管理分析

新創事業之管理階層單純，但必須建立完善管理制度與施行方針，避免企業淪為個人表演舞臺；再者，隨著企業逐步擴張，應憑藉業務需求、管理理論、相關產業經驗，建立適合公司之管理內控制度與方向，以降低營運過程因企業內部問題所產生的不確定性。

2. 團隊風險評估

在創業過程中，創業團隊成員會隨著公司營運情況而有所變動，有些人離開團隊帶走公司重要人力資源，有些人加入帶來新氣象，凝聚共識為新事業打拚，故新創公司容易遭受不可預測的人事變動，對其營運造成一定影響與形成風險。

因此，在創業初期，創業團隊來自財務、管理、技術、生產、行銷等各個專業領域人才，透過彼此互補的專長與合作，以降低企業創立初期所面臨的風險；但這些成員必須了解彼此的性格和喜好，建立完善溝通管道，避免閉門造車與互相猜忌，導致公司經營陷入不確定性，以至於失敗收場。

再者，創業初期若有小成，公司經營團隊應避免成員之過度樂觀，進而忽視瞬息萬變的市場趨勢。此外，團隊成員更要不斷學習新知識，以滿足未來創造新的商業模式或新產品，以拓展市場，增加市場占有率。還有，經營團隊必須秉持著「正派經營」的理念，明白告訴客戶經營理念，建立自我原則；讓家人、客戶能夠安心與放心。最後，對於員工關懷與照顧，降低員工流動風險、增加工作效率與良好的勞資關係等，亦可降低人事風險。

14.2.3 創新風險評估

新創事業承擔許多創新風險與不確定性，創造新產品或者新的營運模式，提供給消費者；然而其亦面臨市場競爭者未曾耕耘或尚未進入市場、商業模式等，由於沒有完整資料可供參考，且存在許多不確定性之因素，因此企業對於創新風險評估十分重要，更是影響未來營運的重要決策。

1. 技術創新評估

隨著科技快速發展，資訊、通訊流通和應用的發展，廠商時時刻刻研

發全新產品以滿足顧客需求；產品生命週期已逐漸縮短，尤其是 3C 通訊產品。然而，在科技進步過程中仍存在許多不確定性與未來應用之普及性等問題。因此新創事業進行產品技術開發的同時，需了解未來科技趨勢與運用層面，避免投入大量資金研究所發表的成果不受市場採用或是客戶青睞，導致血本無歸。例如：資料儲存技術，從早期利用電磁原理將資料儲存（3.5 吋磁片），逐漸發展成光學儲存裝置 (CD)，以及隨著積體電路成熟之隨身碟技術，近年在通訊技術快速應用下，雲端科技亦逐漸發展；而原先忽略科技趨勢，持續投入電磁儲存技術的廠商，就會因受到科技改變，面臨嚴重的技術創新風險。

2. 新產品開發風險評估

企業開發新產品時，須事先進行商品市場問卷調查，才能夠打造出迎合市場趨勢與消費者偏好的產品，但往往市場調查的結果到產品發表，存在一定時間落差，因此新產品有可能了解客戶需求，符合社會潮流、消費者接受度增加，為企業增加獲利能力，為公司帶來利益；亦有可能不符合商品評估之預期目標，出現虧損，表示企業所開發出的商品未充分進行市場調查，只專注於商品開發，導致所開發的產品難以符合消費者所需，造成公司嚴重虧損，使新創事業退出市場；或者新產品僅達成損益兩平，無法帶來明顯效益，然而此類商品仍存在相當的潛力，如果透過蒐集完整市場資料，調整行銷方式或產品內容後，也很可能獲得成功。

3. 營運模式創新評估

創業初期，創業團隊對於新創事業營運模式選擇與創新，會不斷思考，找出獨一無二的營運方式，獲消費者的喜愛，例如：美國電動車大廠 特斯拉 (Tesla) 創業初期，為取得消費者對電動車的信任，售出車輛給客戶後，若客戶要販售該輛電動車時，特斯拉會以保證價格購回；此類行銷方式引起市場關注，但也使公司未來營運承受不少的營運風險。因此新創

公司推出新型商業模式時，應先估計在新形態之商業模式下，企業需付出多少營業成本，是否可以獲得等值或較多的利潤。在臺灣，多數創業者在拓展業務版圖時，會考慮選擇加盟或是直營等營運模式，因為加盟與直營之營運方式較為成熟，故利用此二種營運模式為例，進行比較分析優、缺點。

表 14-1 加盟、直營店之優點與風險分析表

	加盟店 (Franchise Stores)	直營店 (Regular Chain)
優點	1. 展店速度快。 2. 可收取加盟金，資金需求低。 3. 可以透過總公司支援，彌補加盟者之不足。	1. 可以維持較高的服務品質。 2. 迅速反應市場變化，調整營運模式。 3. 經營理念能夠貫徹。 4. 技術不易外流。 5. 不須支付相關權利金。
風險	1. 進入門檻低，外來競爭者多。 2. 技術容易外流。 3. 商品品質良莠不齊。 4. 管理制度較為鬆散，不易管理。	1. 展店速度慢，影響公司成長。 2. 初期投入資金較高，回收慢。 3. 營業據點較多時，管理容易僵化。

■ **14.2.4 生產與技術風險評估**

新創事業之產品生產與技術需要透過完整評估，才能了解產品之生產技術是否可行，以及對生產過程中的原物料取得、運輸成本等不確定性，調整生產技術、生產方式或者原物料來源等，以降低生產過程之風險。

1. 生產風險 (Production Risk) 評估

生產過程中需要用到哪些原物料？而原物料取得成本是否過高？是否合法？設備如何取得等不確定因素，皆是新創事業生產前必須進行評估，以制定完整與有效生產規劃與生產作業程序和規則；且須有效分配工作和相互合作，讓生產過程中各種不同生產要素能快速整合，形成有效率的工

作組織。此外亦須考慮面臨突發狀況之因應能力與防範之道，確保生產效率以及相關生產過程的安全，決定出最適生產方式，降低生產風險。

- (1) 原物料：原物料為生產商品最重要關鍵之一，例如：烘培店製作麵包時，需要使用大量的麵粉、雞蛋和奶油等材料；而麵粉主要產地是美國，大多數要從國外進口，因此麵粉價格以及匯率變動成為不確定因素；此時，國內麵粉進口商會根據過去匯率波動的歷史資料和小麥產量，利用金融商品進行規避風險，降低不確定性所造成的損失；烘焙店會重新尋找原物料的來源，以降低對於單一進口商的依賴，減少麵粉價格波動所產生的虧損。
- (2) 生產設備：生產設備關係到產品如何進行生產，如：麵包店裡面大型冰箱、烤箱等，皆會影響企業之生產效率、資金運用方式和生產過程風險等；因此新創公司在採購或租賃相關設備時，必須詳加評估初始產量，選擇正確適合的生產設備與採購方式，才能有效降低生產成本和不確定性。
- (3) 量產評估：從實驗室開發到產品量產，仍存在許多尚未發掘的問題，例如：初期開發上市的產品仍屬於調整階段，為了解是否符合市場趨勢，仍須透過小批量生產以了解問題所在，並進行調整，才能進行大規模生產計畫或是取消推廣，例如便利商店推出冰淇淋新口味初期，只在少數門市進行試賣，逐漸掌握消費者偏好與行銷方式後，才開始推廣至其他門市和推出新口味。
- (4) 運輸風險：新創事業透過蒐集資料，了解產品性質、相關資源和原物料取得、市場區位，評估運輸過程之不確定性因素；例如：臺灣大部分重工業位於高雄，由於高雄擁有國際良港，可進口大量原物料進行加工製造，再從高雄港出口至世界各地，因此可減輕運輸過程的不確定性，降低運輸成本。

2. 技術風險 (Technical Risk) 評估

技術風險來自技術成熟度以及科技進步之不確定性因素；由於新創企業資源有限，在商品開發過程中需要評估採行之技術方式、種類、智慧財產，以及所花費的相關成本與市場趨勢、技術改變所帶來的風險因子，才能夠決定新產品是否委外代工或自行生產等模式。

- (1) 技術自主和委外代工：許多新創事業擁有獨特新技術，而當創業初期，公司無法自行生產時，可藉由尋找評估市場已經存在之代工廠，進行技術授權或是關鍵技術分散方式委外代工，減少生產過程之技術風險，新創事業則可專注於研發。例如：台積電、聯電專研於晶圓代工，而聯發科技專注於晶片設計；晶片設計商將晶片設計圖交給專業晶圓代工進行生產，可以降低晶片設計商之營運成本與技術風險，持續研發創新，而晶圓代工業者透過專利生產能力將兩者綜效發揮至極致。
- (2) 技術自主和自行生產：若新創公司擁有完整、不可分割性且具有核心價值關鍵技術，無法藉由委外代工方式進行生產時，就必須投入大量資源建立生產線進行生產，避免智慧財產外流，造成公司無形損失；因此必須加以評估技術穩定性、成熟度、生產線配置、資金投入等不確定因素，以降低技術風險。

■ 14.2.5 財務風險評估

過去許多創業家在創業初期，努力衝刺事業增加收入，往往只關注公司收入狀況，卻忽略控管營運成本，導致相關支出也出現逐步上升，造成公司資金週轉不靈，進而使公司倒閉；因此創業財務風險控管也相當重要，新創公司對於有限資金管理與應用不可輕忽。

創業初期資金主要大多來自創業家本身儲蓄、家人和朋友的幫忙；只有在因緣際會下才會碰到願意承擔創業風險的傻瓜提供資金支援，所以新創事業常開玩笑說的 3 個 F，就是家人 (Family)、朋友 (Friends) 和傻瓜 (Fools)。幸好社會上仍有一群熱心的傻瓜「天使投資人」(Angel Fund)，他們多為退休企業家和高階主管，除了資金，他們也提供創業者諮詢管道，他們目的不單只是要求報酬，而是跟隨市場脈動、發掘新產業與培養新一代企業家。由於公司剛設立時，家人和朋友投資的資金有限，加上一般投資公司因風險太大不願意投資，需尋求天使投資人幫忙，以填補創業初期的資金缺口，但天使投資人卻是可遇不可求。因此可知，創業初期籌措資金是相當地不容易，因此做好完善財務風險評估顯得非常重要。

1. 燒錢率

新創事業現金管理必須注意燒錢率 (Burn Rate)，用以了解公司目前現金流入或流出的情況，協助創業團隊之現金管理與運用，減少不必要的現金支出，以保持新創事業現金調度靈活性。其計算式如下：

$$\text{燒錢率} = \text{當期現金流出總額} / \text{當期現金流入金額}$$

若燒錢率大於 1 時，意味著現金不斷流出，急需管控公司現金運用，減少賒銷、延後對供應商付現等，進行現金管理；燒錢率等於 1 時，也就是現金流出等於現金流入，公司現金存量處於穩定狀態；而若燒錢率小於 1，顯示有較多的現金流入，表示企業內部可以運用與調度之現金較高。

2. 財務報表分析

財務報表分析主要用來判斷企業營運狀況；而新創事業之財務報表分析更可以衡量目前公司運作情形，進而調整企業經營方針，健全公司體質，使得新公司逐漸成長茁壯。因此不管在創業初期或是企業邁入成熟期，財務報表分析是相當地重要。以下介紹經常使用財務分析比率：

- (1) 存貨週轉率：主要衡量企業製造出的商品存貨週轉情形。若存貨週轉率愈低，表示存貨庫存愈高，意味著商品銷貨狀況不佳，較多的資金囤積於存貨之中。

$$\text{存貨週轉率} = \text{銷貨成本} / \text{平均存貨} \quad \text{存貨週轉天數} = 365 (\text{天}) / \text{存貨週轉率}$$

- (2) 應收帳款週轉率：用來衡量企業收帳能力。若應收帳款週轉率愈高，表示企業收帳能力愈佳，公司運用資金也較為充沛。

$$\text{應收帳款週轉率} = \text{銷貨收入} / \text{平均應收帳款} \quad \text{應收帳款週轉天數} = 365 (\text{天}) / \text{應收帳款週轉率}$$

- (3) 應付帳款週轉率：係於衡量企業對於上游廠商的議價能力。若應付帳款週轉率愈低，表示公司對於上游廠商議價能力愈高，意味著可以利用低成本的資金較多，有助於減輕財務壓力。

$$\text{應付帳款週轉率} = \text{銷貨成本} / \text{平均應付帳款} \quad \text{應付帳款週轉天數} = 365 (\text{天}) / \text{應付帳款週轉率}$$

- (4) 現金週轉天數：用來衡量公司營運所需要的週轉現金需求。若現金週轉天數愈低，表示公司現金週轉金需求較低；若現金週轉天數愈高，表示公司現金週轉金需求高，資金調度壓力大，萬一出現資金缺口嚴重，可能導致黑字倒閉的危機。

$$\text{現金週轉天數} = \text{存貨週轉天數} + \text{應收帳款週轉天數} - \text{應付帳款週轉天數}$$

3. 外部融資評估

新創事業草創資金大多源自家人、朋友以及個人存款；隨著公司的成長，資金需求更加殷切，來自家人、朋友或是個人資金援助，難以持續支撐公司茁壯。如何選擇適當時間點，尋找創投業者或是天使投資人，引進

外部投資人，充實營運資金，使得公司能夠永續經營，也避免外部資金流入，造成稀釋原始股東股權，導致為人作嫁的情形發生，這些問題皆考驗著創業者的智慧和決心。

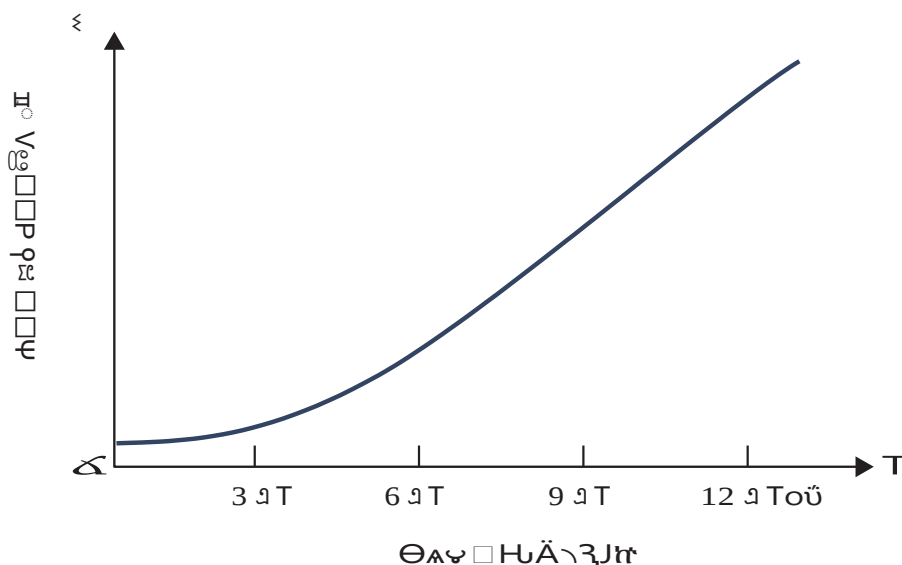


圖 14-4 現金安全庫存與對於外部投資人議價能力之關係

一般而言，若現金安全庫存剩下 90 日或更少時，創業者對於引進外部投資人資金的議價能力處於劣勢，也意味著：公司若沒有外部資金「立即」投資之下，可能「馬上」出現倒閉危機；此時，新創事業容易任人宰割，而創業者之前辛勤耕耘，將付諸流水；因此在公司需要資金挹注前 6 個月或更早，就必須開始進行外部融資規劃與評估，在議價能力較高階段，即開始著手逐步找尋適合外部資金或是投資人，避免稀釋或傷害原始股東權益。

14.2.6 其他損失風險與評估

企業風險種類相當繁多，透過不同方式進行分類，以便進一步估計不確定性所造成的損失，採取合適評估與管理方式。

1. 財產損失風險與評估

依據企業財產損失原因可分為：自然性（天災）、社會性（人為）和環境性（景氣循環）之不確定性損失；其中因天災所造成的財產損失風險，可以透過統計數據計算，藉由產物保險降低損失；而因為貪汙、竊取 智慧財產等人為因素所造成的損失風險，僅能事後進行評估，事前須由完善的公司治理機制，以降低不確定性；若因景氣循環造成應收帳款回收之風險，須事先評估合作廠商之信用與財務狀況，再決定給予的信用條件（如：應收帳款折讓幅度與賒銷天數等），以減少風險產生。

2. 營業中斷風險與評估

營業中斷風險是受到企業資產的間接或直接損失，所造成的不確定性因素，進而影響企業營業收入減少、費用增加或是營業中斷等產生的損失。若因企業資產受損，進而產生潛在損失，須評估增加的營業費用、減少收入以及相關潛在支出與損失；而企業因環境汙染造成營業損失，則必須評估計算營業中斷損失、費用支出、罰款以及商譽等潛藏性損失費用。

3. 責任損失風險與評估

責任損失風險來自企業對於消費者或是其他利害關係人所造成的損失風險。若因產品所造成的損失，則須評估額外營業費用支出、責任賠償等，亦可透過產品責任保險移轉公司所承擔之風險，以降低損失。假如公司侵害到其他利害關係人之權益（如：侵害智慧財產權等），亦須負起賠償之責任，對於潛在賠償金額、訴訟費用和相關損失進行評估。

4. 人身損失風險與評估

人身損失風險來自於員工離職、死亡、傷殘與疾病等，所造成的不確定性損失，更是影響公司之經營效率與獲利能力；因此，企業須建立完善人事制度，妥善應用人力資源，做好管理對策與保險，評估相關額外費用（傷殘給付、訓練費用、員工服務時數減少等）以及潛在損失。

14.3 敏感性分析與風險管理

現今社會日趨開放，創業逐漸成為風潮；因此在創業過程中需要了解風險因素與評估風險衝擊，還有隨著環境改變，外在風險的變化會對於企業造成影響，例如：原物料價格波動、匯率變化與政治因素等，皆會影響企業運用狀況；可藉由敏感性分析，計算評估公司面臨環境變化可以承擔的風險幅度，有助於分析風險對於新創事業最大的影響程度，提早規避風險，避免鉅額損失。因此我們透過敏感性分析表，初步評估風險對於公司營運所造成的影響，進一步決定是否進行規避風險或透過保險進行風險轉移。風險發生機率與損失大小會有以下三種情形：

1. 風險發生機率高，會造成鉅額損失：若風險評估過程中，發現風險出現機率高，且損失龐大時，應避免投資或選擇恰當時機與地點進行投資。例如：政治動盪的地區，隨時可能引發戰爭或暴動，造成企業大規模損失，故應規避風險，避免進入該地區創業。
2. 風險發生機率高，造成損失小：日常生活中存在許多不確定因素，造成生活上小損失，可以自行承擔即可。例如：手工具、辦公文具、清掃器具損壞等。
3. 風險發生機率低，造成損失大：對於此類風險企業可以透過保險將風險移轉給保險公司，或者藉由相關金融商品進行避險，減少來自匯兌風險所造成的損失。例如：颱風、水災和地震等天然災害，以

及人為因素的火災、車禍等，發生大型災難機率小，但一發生會造成極大損失，可透過保險將風險分攤或移轉至保險公司，減少損失；若生產所需要之原物料價格、匯率大幅波動時，可以透過專業人員操作相關金融商品，例如：期貨、遠期合約、匯率合約等，進行避險以減少因原物料價格因素所造成的損失。



創業實例 14.1

起死回生——東隆五金

東隆五金工業股份有限公司為目前國內少數藉由公司重整成功的公司；從 1954 年創業至今，不斷開發新型製鎖技術、推廣自有品牌，取得國際領先地位，成為世界前三大製鎖公司；但於 1998 年發生經營



◎ 照片來源：《天下雜誌》，第 252 期。

管理階層挪用公司資產，誤判市場趨勢，造成公司產生鉅額虧損，股價跌至每股 2 元；1999 年法院裁定重整，並終止上市；直到 2001 年完成重整，並由外部資金接手經營，才起死回生走出困局；更於 2007 年榮獲經濟部產業科技發展「優等創新企業獎」。當年，東隆五金經營

家族第二代回臺接班後，公司經營團隊大多為家族成員，缺乏完整公司治理與管理機制，使得公司高層可以隨意移動企業資產；而在投資其他事業時，也僅憑藉和複製過去從鐵製便當盒成功跨足製鎖產業的經驗，從未考慮環境變遷，加上經營階層過

度自信，不諮詢專家建議，盲目投資，因此面對 1997 年亞洲金融風暴，市場環境急遽轉變時，便導致公司發生鉅額虧損，負債高達 88 億元，陷入重整困境。

東隆五金憑藉過去 50 年製鎖技術、多項專利以及顧客對於品牌的忠誠度，在製鎖產業仍具有優勢；再者，藉由法院裁定重整，引入外部資金與專業經營團隊進駐，找回流失客戶，開創新通路，與國外公司合作開發高階鎖具，並建立完善公司內控制度，尋求專家協助，更引進數位化資訊管理系統，將營運模式不確定之因素降低，讓公司經營逐漸重回正常軌道，永續發展。

參考資料：1. 東隆五金工業股份有限公司，<http://www.ezset.com.tw/index/index.php>。
2. 從負債 88 億到再上櫃，東隆五金堅決改造 IT 扭轉，<http://www.ithome.com.tw/node/46195>。
3. 東隆五金，失敗原因，<http://blog.roodo.com/ibgroup8/archives/5737335.html>。



閱讀完本章節內容後，讀者可搭配本書併附的光碟，聆聽成功企業家的創業精神與經驗。

重 1 要 1 名 1 詞

1. 不確定性 (Uncertainty)
2. 損失的機會 (Chance of Loss)
3. 死亡之谷 (Valley of Death)
4. 權衡關係 (Trade-off)
5. 生產風險 (Production Risk)
6. 技術風險 (Technical Risk)
7. 直營店 (Regular Chain)
8. 加盟店 (Franchise Stores)
9. 燒錢率 (Burn Rate)
10. 天使投資人 (Angel Fund)

問 1 題 1 討 1 論

1. 風險的特性有哪些？
2. 創業時會遇到哪些風險？
3. 哪些風險可規避？
4. 哪些風險可以藉由何種方式進行風險分攤或移轉？

參 1 考 1 文 1 獻

1. Abdelsamad, M. H., G. J. DeGenaro and R. D. Wood (1977), “14 Financial Pitfalls for Small Business”, *Advanced Management Journal*, Spring, pp. 15-33.
2. Birley, S. and D. F. Muzyka (2000), *Mastering Entrepreneurship*. Pearson Education Limited, United Kingdom.
3. Spinelli, Jr., S., and R. Adams (2012), *New Venture Creation*, 9th ed., New York: McGraw-Hill/Irwin.
4. 方世杰、黃美卿 (2006), 〈國際新創企業創業歷程：機會與風險的挑戰〉,《創業管理研究》,第 1 卷,第 1 期,頁 75-100。
5. 東隆五金工業股份有限公司, <http://www.ezset.com.tw/index/index.php>。
6. 東隆五金, 失敗原因, <http://blog.roodo.com/ibgroup8/archives/5737335.html>。
7. 從負債 88 億到再上櫃, 東隆五金堅決改造 IT 扭轉, <http://www.ithome.com.tw/node/46195>。
8. 盛立軍 (2001),《創業投資——操作、機制與策略》,臺北:五南圖書。
9. 經濟部中小企業處「創業圓夢網」(<http://sme.moeasmea.gov.tw/SME/>)。
10. 經濟部中小企業處 (2014),〈103 年中小企業白皮書〉, <http://www.moeasmea.gov.tw/ct.asp?xItem=12258&CtNode=1149&mp=1>。
11. 經濟部商業司 (2001),《連鎖店經營管理實務》,臺北:中國生產力中心。
12. 鄭燦堂 (2013),《風險管理：理論與實務》,臺北:五南圖書。
13. 謝佳宇 (2011),〈針對不同通路,定價策略也要「差異化」〉,《管理雜誌》,第 448 期,頁 60-61。

小資創業日記 14



里約咖啡有限公司一開始就知道會有將近 70 萬元的資金缺口，因此計劃利用青年創業貸款的優惠方案，向銀行申請 70 萬元的專案貸款。不過，青年創業貸款需注意哪些規定呢？

針對這個問題，啟新、小雨、福泰上網查詢與蒐集關於青年創業貸款的相關規定，並將資料彙整如下：



◎ 思考創業資金來源。

1. 青年創業貸款是在公司設立前就可申請？還是公司設立後才能申請？為了確定申請人有強烈的創業意圖，必須在公司設立後五年內，提出申請。
2. 申請青年創業貸款，一定要上過創業輔導相關課程，才可以申請嗎？
為確保創業青年都具備創業的基本知識，自民國 98 年 4 月 28 日開始，凡有意申請青創貸款之創業青年，一定要檢附過去三年內受過大專校院或政府自辦、委辦或政府認可之民間單位，所開辦與創業輔導相關之課程 20 小時以上，並檢附相關證明文件。
3. 相關的課程包括哪些？政府認可之民間單位名單及課程認定原則如下：
 - (1) 參與教育部登記有案之公私立大專校院及其推廣部、育成中心所開辦 2 學分以上，與創業、企業經營管理相關課程或學分班，提出結業證明。
 - (2) 參與政府自辦或委辦 20 小時以上創業育成相關課程，課程內容包括創業適性評量、企業管理、財務管理、法務管理、資訊管理及創業計畫書撰寫等，提出結業證明。
4. 青年創業貸款辦理的程序如何？申請青年創業貸款的程序和一般銀行貸款相同，申請人應先填寫「青年創業貸款計畫書」一式二份、「借款申請書」、「個人資料表」等申請表格，並檢齊文件向銀行提出貸款申請；銀行會依據申請人所填列之表格及所提供之文件，辦理審查及徵信作業手續等。

5. 青年創業貸款應如何申請？並應備妥哪些申請資料？

(1) 申請人可直接向創業所在地的承辦銀行提出申請，並可參加「青年創業貸款申辦說明會」，以了解有關申貸作業規定。

(2) 應備文件如下：

a. 青年創業貸款計畫書二份。

b. 申請人資料：

- 國民身分證影本一份。
- 退伍令或依法免役證明書影本一份或其他足以證明之文件。
- 工作經驗證明（如雇主開具之工作經驗證明書、所得稅扣繳憑單影本、勞工保險卡影本、農民保險卡影本等，或經政府認可之培訓單位相關訓練證明）。
- 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。
- 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。
- 過去三年內曾接受大專校院或政府自辦、委辦或政府認可之民間機構，所開辦創業輔導相關課程 20 小時以上之證明。
- 申請人如具特殊境遇家庭身分民眾或家庭暴力被害人身分，請提供直轄市、縣市政府社政單位開立之證明文件，可由承貸銀行向行政院勞工委員會申請利息補貼。

c. 所創事業資料（除指定附正本、謄本外，餘均附影本一份）。

6. 若我有兩個股東共同提出貸款申請，創業計畫書應如何填寫？同一事業如果有二人以上共同提出申請，因甲表係個人資料表，所以每位申請人都需要各填寫一份（見附件 14-1）；乙表為所創事業體資料，只需共同填寫一份即可（見附件 14-2）。

7. 貸款用途為購置機械設備、廠房或其他資本性支出時，是否必須在貸款撥付前先行購妥，憑購置發票才可撥款？不能先購買，申請人必須在完成各項購置設備之準備後，提供預定購置標的之明細表及契約，包括品名、價格、數量、出售廠商等，承辦銀行即可據以撥款。

8. 辦理青年創業貸款需要多少時間？

辦理貸款所需時間，要看個案情況而定，如果在提出貸款申請時，已備妥相關資料，所提供的擔保品或保證人亦能獲得銀行之認可，且一切手續正常，原則上自提出申請到獲得貸款約計 20 天左右。

9. 青年創業貸款可以申請多少錢？

申請青年創業貸款，準備金及開辦費用最高 200 萬元，週轉性支出最高 400 萬元，資本性支出最高 1,200 萬元。

10. 貸款的利息怎樣計算？

貸款利率為依郵政儲金二年期定期儲金機動利率加年息 0.575% 機動計息（民國 103 年 12 月 9 日利率為 1.375%），如送中小企業信用保證基金保證者，應按規定計收保證手續費。

11. 該如何償還？ 無擔保貸款期限六年，除寬限期外，按月平均攤還本息，本金寬限期一年，得於貸款期限內運用。擔保貸款期限十年，除寬限期外，按月平均攤還本息，本金寬限期三年，得於貸款期限內運用。

12. 每月貸款還款金額？

里約咖啡有限公司有將近 70 萬元的資金缺口，也計劃利用青年創業貸款的優惠方案，向銀行申請 70 萬元的專案貸款，採用無擔保貸款期限五年，假設還款利率為 2%，每月貸款還款金額為：

$$7,000 = \sum_{t=1}^{60} \frac{PMT}{(1 + 2\% / 12)^t}$$

$$PMT = 12,269 \text{ 元}$$

每月貸款還款利息 = 月初貸款餘額 × 每月貸款利率
每月攤還本金 = 每月貸款還款金額 - 每月貸款還款利息

有關青年創業貸款最新規定及問答集，請參閱經濟部中小企業處「青年創業及圓夢網」
(<http://sme.moeasmea.gov.tw/SME/>)

1. 如何輕鬆通過銀行放款授信？

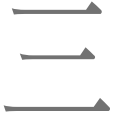
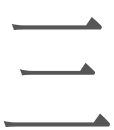
2. 最容易取得政府融資管道有哪些？

3. 創業者如何還款最輕鬆？

資料來源：國立高雄第一科技大學，《小資創業日記》。

Note

Note



Note