

影響創業成功之財務因素探討

Factors Influencing Start-Ups: A Financial Perspective

邱翊雋¹

逢甲大學 科技管理碩士學位學程

edison612055@gmail.com

黃禮林²

逢甲大學 企業管理系

leelien.huang@gmail.com

摘要

近年來台灣經濟景氣低迷，加上日漸高漲的物價、房價，工作的薪水無法支付生活中大大小小的花費，年輕人在找工作上面臨危機，低薪高工時薪水光要應付日常生活就已經相當吃力，更別說存錢買房、買車等等，所以可以發現越來越多年輕人選擇自己出來創業，想要創業的人，都缺乏創業重要元素：「錢」，也為了錢在困擾，但並不是有了資金就代表在創業路上暢通無阻，如果沒有妥善的運用資金、管理資金、並評估風險，往往就像把錢丟進水裡一樣，本研究採用深度訪談法，透過企業家的創業經驗，探索創業家該如何針對不同產業、環境做最有效的財務管理，讓年輕創業家在滿懷熱情的創業路上，更能謹慎的管理資金，評估風險進而創造成功。

關鍵詞：創業；財務管理；風險管理；深度訪談法

1. 緒論

近年來台灣經濟景氣低迷，經濟成長趨緩，年輕人在找工作上面臨危機，低薪高工時，加上日漸高漲的物價、房價，工作的薪水無法支付生活中大大小小的花費，依行政院主計處 2016 的最新資料 20-24 歲以單生族群來說每月的主要收入為:24758 新台幣，這份薪水光要應付日常生活就已經相當吃力，更別說存錢買房、買車等等，所以可以發現越來越多年輕人選擇自己出來創業，根據美國傳統基金會(Heritage Foundation)與華爾街日報(Wall Street Journal)共同發布的『2016 經濟自由度指數』(2016 Index of Economic Freedom)，台灣在世界 179 個經濟體中排行第 14，10 項自由度指標中台灣得分最高也進步最多的就是「經商自由」，可顯示台灣在創業與創造就業機會方面持續在改進與進步，這份報告也間接顯示創業在台灣逐漸成為一項熱門的活動，年輕人滿腹熱情的打拼屬於自己的未來並創造自己的價值。

創業是指發現、創造和利用適當的機會，藉助有效的商業模式組合生產要素，創立新的事業，以獲得新的商業成功的過程或活動，其中創造的可能是一個新產品、新服務、或是開拓一個新市場。而創業主要分為兩個過程:發現與開發利用，其中發現為最初找到機會並執行使其能在市場出現，另外開發利用則為市場形成後如何整合，協調並分配已有的資源。所以創業的成功與否，就是在這一連串的過程中，做出最妥善的分配和執行最有效的決策。

如果以商業模式來看除了產品外，一般而言要全面的考慮下面九大點 1.目標客層 (Customer Segment)2.價值提供 (Value Propositions)3.產品通路(Channels)4.客戶關係 (Customer Relationships)5.營收來源(Revenue Streams)6.關鍵資源 (Key Resources)7.關鍵活動(Key Activity)8.關鍵伙伴(Key Partnerships)9.成本結構(Cost Structure)，而從上可以發現商業模式中，大部分的重點都在如何妥善的獲取資源與分配資源，而對創業者而言，創業初期最重要的資源莫過於資金，舉例來說價值提供:要如何在有限的資源中，帶給客戶超值的體驗，進而影響他對產品價值的肯定，營收來源:如何在草創時期確定自己的產品定位，並讓產品為自己創造更多資源，關鍵資源:在創業初期需要一筆資金來支付營運成本，如何說服投資人拿出資金，並在合理的成本下掌握這些資源，若你無法掌握關鍵資源，空有點子是不可能成功的，成本

結構:計算出營運所需的成本,並在合理的分配下,顧及品質以及維持合宜的利潤,其他也可能要考慮如攤固定成本(Fixed Cost)等因素,都會影響你生意長久經營的穩定度。

想要創業的人,都缺乏創業重要元素:「錢」,也為了錢在困擾。創業者不像上班族,每個月會有固定的薪水流入戶頭,這也是創業最大的壓力之一。創業者可以跟投資者「借錢」,只是償還這些投資者的不是利息,而是獲利之後的股利。投資者可以是:(一)家人或朋友邀請家人與朋友合資入股,或者是跟家人朋友借錢,成本是最低也是最快速。(二)創投(Venture Capital)這裡的創投指廣義的創投,包含天使創投與一般創投等。創投是一個創業資金來源,而且創投具有相關人脈與經驗,可以協助新創公司。(三)創業貸款,這部分在畫分為銀行及政府,但銀行貸款門檻較高,通常需要抵押物,一般年輕人較難申請到,若以申請額度、申請難易度以及貸款的成本而言,我比較推薦政府的創業貸款,以(經濟部中小企業處)的青年創業貸款為例:每人每次最高貸款額度為新臺幣四百萬元。其中,無擔保貸款最高以新臺幣一百萬元為限。同一事業體貸款總額最高新臺幣一千二百萬元,其中無擔保貸款部分,不得高於新臺幣三百萬元,除了利息較低通常也都有至少一年的寬限期,相對於銀行貸款,政府的創業貸款對於青年創業更為友善。

除了上述的青年創業貸款還有一樣屬於(經濟部中小企業處)的青年創業築夢啟動金、(台北市政府產業發展局)的台北市青年創業貸款、(勞委會)的微型鳳凰創業計畫、(新北市政府勞工局)幸福創業微利貸款,可以發現政府在近幾年來努力推廣創業,不只台灣世界各國都鼓勵創業,創業活動成為與經濟成長、就業息息相關的經濟活動,並成為各國用以復甦經濟,提升就業率的好方法,而本研究要做的就是,在創業時所需要的資金,探討如何獲取、如何運用、以及金流這個重要因素如何影響創業成功。

根據前面的探討,本研究由不同創業家(正在創業或已經創業成功)的角度出發,希望透過檢視不同產業的創業家,來了解創業家在創業時,財務問題對於創業成功的影響,而將創業時所需的第一桶金分為:來自家人或朋友的投資、創投(Venture Capital)、銀行或政府貸款、自己的儲蓄,以及創業後公司內部的金流以及後續擴大規模後所需要的資金,最後統整出從創業初期到成熟期所需要的資源。其目的如下:發掘那些財務因素會影響創業成功。

- (一) 瞭解創業過程所面臨的問題,及當下的經濟環境是否有利於創業。
- (二) 如何在創業初期獲得第一筆資金,並如何運用、分配,而這些條件又在創業過程帶來什麼影響。

透過本研究,希望能對創業有熱忱與想法之年輕人、或想創業轉換跑道的受薪階級,以後在創業的財務方面有所幫助。

2.文獻回顧

2.1 創業的定義

創業家(Entrepreneur)起源於法文「Entreprendre」,其意為「從事(to undertake)」創新和發展的人。根據全美百科全書,創業家係指十五世紀的中歐將官組成軍隊,而他們藉由遠途探險而圖得利益,基本的特質就是承擔風險。從概念上說,創業家一詞是由法國經濟學家薩伊(Say, Jean Baptiste)於1803提出。薩伊認為:「創業家能夠將資源從生產力低的地方轉移到生產力高、產出多的地方。」Schumpeter(1934)認為創業是一種創新活動組合的實現,其中包含開發新產品、推出新生產方式、為原產品開拓新市場、取得新供應來源及發展新型組織。他認為市場經濟的「原動力」就是企業家的創新,稱之為「破壞式創新(creative destruction)。而創業家就是「帶頭人」,或是,能夠實現生產要素的重新組合的創新者(Schumpeter, 1934)。Baron & Tang(2011)對創業家所下的定義為:「創業家乃是透過引進新產品和服務,創造新的企業組織型態,或是開發新原料等方式,而將現有的經濟秩序摧毀的人」,創業家是實際執行創業活動的人。台灣及海外研究者及政府對創業家所下的定義,由切入觀點的不同而有不同的解釋,創業家的定義之範圍自然有所差異。本研究將創業家的定義為「創造一個新的事業的人,或是改變、創造出新的價值出來,即可被稱為創業家」(張任坊、張博一、張紹勳,2013)。

「創業」的定義及其包含範圍,學術界尚無定論。一派以矽谷和波士頓(Route128)為代表,創業對他們而言,就是成立並拓展新創企業,落實新觀念、創造龐大財富,另一派則認為,任何引發組織變化、帶來經濟價值的創新活動都

可稱為創業(Sue & Daniel, 2007)。創業的概念是由經濟學開始，此觀點強調，外部環境與市場制度變化所帶來的不均衡及供給需求缺口，是促使機會出現與產生的重要原因，而創業家與新創事業就是為了彌補此缺口而存在(Eckhardt & Shane, 2003; Lee & Venkataraman, 2006)。

2.2 影響創業成功因素

關鍵成功因素 (Critical Success Factor, CSF) 的觀念最早是由 Commons (1934)以「限制因子」之名出現於組織中，主要是研究組織的管理與談判，隨後 Daniel(1961) 提出大部份的產業都具有 3 至 6 項的決定成功因素，如果一個公司想成功，必須在這些關鍵因素做得特別好，才能朝向正確的努力目標邁進。Rockart(1979) 指出，對任何企業而言，在某些主要關鍵領域務必做的正確，則我們可以確定這個企業組織將會有成功的表現，這些主要關鍵領域即為成功關鍵因素，它是一組能力的組合。Leidecker & Bruno (1984) 認為成功關鍵因素乃是一些特徵、條件或變數，若他們被適當的支持、維護或管理，可以對某特定產業公司之成功有重大的影響。此外，Tillett (1989) 將關鍵因素的觀念應用到動態的組織系統理論中，認為一個組織必須維持且善用擁有最多資源所帶來的關鍵優勢，同時避免本身因欠缺某些資源所造成的劣勢。

Aaker(2008) 認為，成功關鍵因素是指在市場上贏得勝利所需之任何具有競爭力的資產或能耐；企業需根據其成功關鍵因素，發展企業競爭策略，建立持久的競爭優勢。綜合上述，關鍵成功因素的來源大致上分為整體環境面、產業面及個體面(Yang & Huang, 2011; Brenes et al., 2008)。找尋關鍵成功因素可從企業所面對的整體環境、政治和社會上的環境著手，另一方面可以請著從產業結構、競爭對手以及產業專家經驗累積中尋得，或者從企業內部本身的價值活動中找出。

2.3 財務管理定義

財務管理之定義，在於如何尋求最具獲利性的投資方案，如何籌措最低成本的資金組合，支援企業活動，創造企業最大的價值，以及如何分配經營利潤，以使股東財富達到最大。其主要內容包括：

- (一)資本預算規劃：企業在從事長期投資（如擴充廠房、購買機具）時，評估投資案對公司的效益以及衡量風險與可行性的程序與方法。
- (二)長期融資決策：討論企業基於長期發展的願景，如何搭配適當比例的權益（包括發行債券或發行股票）與長期借貸，由外部取得資金，降低本身的資金成本，適時減少自有資金比例，以求提高股東可享有的盈餘。
- (三)營運資金管理：如何將日常營運中進行必要的短期資金調度與管理，例如調整各項流動資產的持有比例、進行短期資金周轉等，使公司兼顧流動性與獲利性的平衡。
- (四)股利分配政策：決定如何將盈餘適當分配給股東，亦即在「將保留盈餘再投資」與「發放現金股利」兩者之間作適當的取捨，以兼顧公司的股價與未來成長。

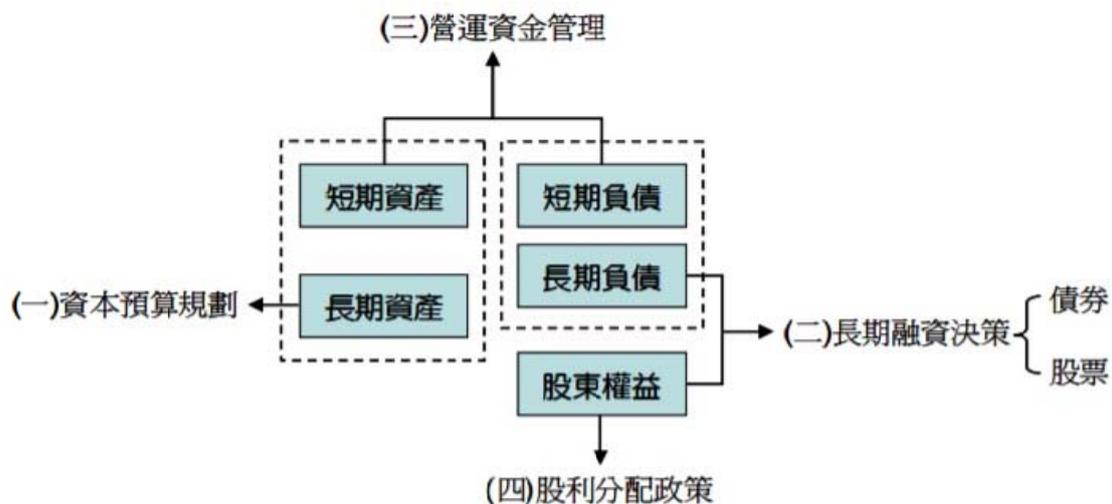


圖 2-1: 財務管理概念圖

資料來源: 財務管理理論與實務(徐俊明、楊維如, 2012)

2.3.1 資產種類

固定資產(fixed assets): 指供營業上長期使用的資產, 亦有稱之為財產、廠房及設備(property, plant, and equipment)、設備資產(plant assets)。

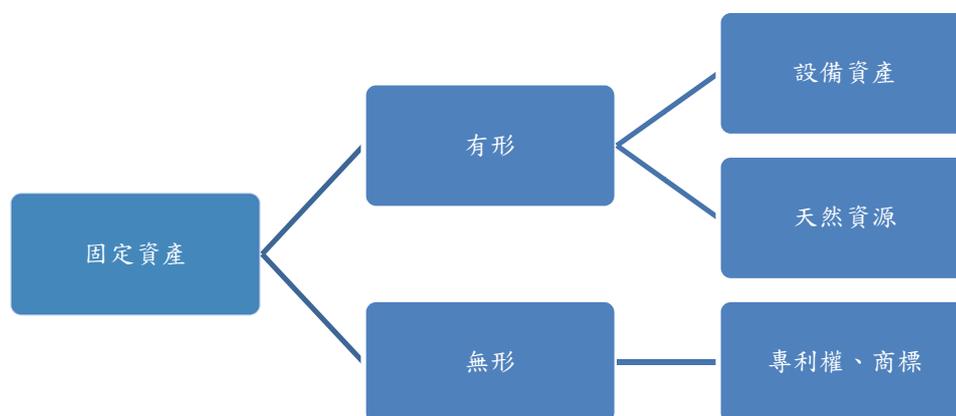


圖 2-2: 固定資產種類

資料來源: 會計學概要(吳嘉勳, 2015)

流動資產是指預計在一個正常營業周期內或一個會計年度內變現、出售或耗用的資產和現金及現金等價物。如庫存現金、銀行存款、交易性金融資產、應收及預付款、存貨等。流動資產與固定資產相對應, 是指企業可以在一年或者超過一年的一個營業周期內變現或者運用的資產, 是企業資產中必不可少的組成部分。流動資產在周轉過渡中, 從貨幣形態開始, 依次改變其形態, 最後又回到貨幣形態, 各種形態的資金與生產流通緊密相結合, 周轉速度快, 變現能力強。加強對流動資產業務的審計, 有利於確定流動資產業務的合法性、合規性, 有利於檢查流動資產業務帳務處理的正確性, 揭露其存在的弊端, 提高流動資產的使用效益。

流動資產包括現金(Cash)或銀行存款(Cash at bank)、短期投資、應收帳款、應收票據、存貨(Inventory)、預付費用(Prepayment)等

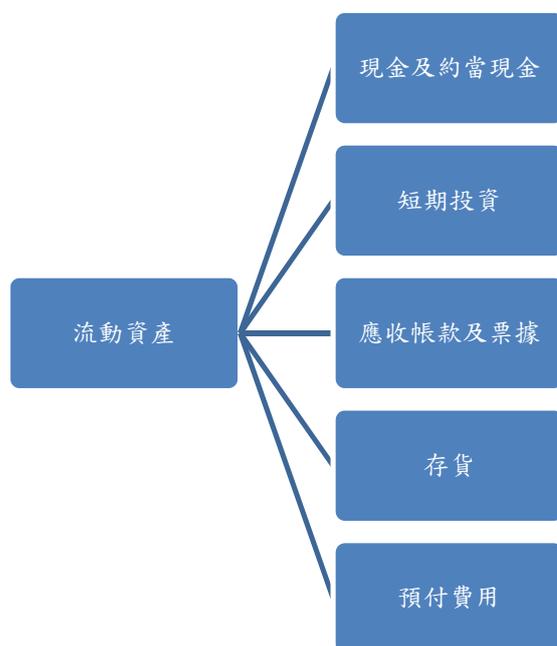


圖 2-3:流動資產種類

資料來源:會計學概要(吳嘉勳, 2015)

2.3.2 財務風險管理

風險管理的定義和風險的定義一樣，國內外學術界存有不同的觀點。傳統的觀點認為，風險管理是企業六大管理功能之一。這種觀點來自著名的法國管理理論學家亨利·費堯(Henri Fayol)。費堯在其 1949 年發表的著作(一般與工業革命)中認為，風險管理活動是企業的基本活動之一。

美國風險管理學家格理森(J T Gleason)在其所著的(財務風險管理)一書中，強調了風險管理對企業這一組織的重要性並將風險管理的內容概括為以下三個方面：(1)對企業所面臨的所有風險做出準確和及時的測量；(2)建立一種過程用以分析企業總風險在生產經營業務範圍內如何進行評估；(3)在企業內部建立專門負責風險管理的部門，以控制企業風險和處理企業風險發生所帶來的損失。

1964 年，美國風險管理專家威廉姆斯(Williams)和漢斯(Hans)在其合著的(風險管理與保險)一書中，明確提出了企業風險管理的五個要素。並認為，儘管不同企業風險管理在操作上可能存在較大的差別，但都有著相同的確定要素。這些共同的風險管理要素是：(1)企業風險任務的確定；(2)企業風險和不確定性的評價；(3)企業風險控制；(4)企業風險融資；(5)企業風險管理信息反饋。

著名的風險管理顧問費力克斯·克洛曼(H Felix Kloman)和約維·海門斯(Yacov Y Haimes)對企業風險管理的要素也提出了自己的解釋。他們認為，企業風險管理要素的觀點是基於企業作為“系統”這一結構的。該觀點認為企業風險管理過程可以被看作是一種信息系統，該觀點是將系統論、控制論和信息技術等現代科學理論技術運用於企業風險管理過程的重要理論基礎。我國理論界的普遍認識是將公司風險管理看作為各經濟主體通過風險識別、度量、分析，並在此基礎上採取適宜的措施防範控制風險，用合理經濟的手段綜合處理風險，以最大限度實現保障的科學管理過程。

財務風險管理是風險管理的一個分支，是一種特殊的管理功能，是在前人的風險管理經驗和近現代科技成就的基礎之上發展起來的一門新的管理科學。財務風險管理是指經營主體對其理財過程中存在的各種風險進行識別、度量和

分析評價，並適時採取及時有效的方法進行防範和控制，以經濟合理可行的方法進行處理，以保障理財活動安全正常開展，保證其經濟利益免受損失的管理過程。

綜上所述，財務風險管理是由風險識別、風險度量和風險控制等環節組成的，其中核心是風險的度量問題。財務風險管理的目標是降低財務風險，減少風險損失。因此，在財務風險管理決策時要處理好成本和效率的關係，應該從最經濟合理的角度來處置風險，制定財務風險管理策略。風險的動態性決定了財務風險管理是一個動態的過程。由於企業內外環境不斷變化，因此，在財務風險管理計劃的實施過程中，應該根據財務風險狀態的變化，及時調整財務風險管理方案，對偏離財務風險管理目標的行為進行修正。

2.4 財務對創業成功之影響

績效指的是工作目標達成的程度，凡創業家均希望創業成果豐碩，透過衡量組織績效，可以瞭解企業策略執行之成果。Cooper & Artz (1995) 指出，創業家對於自己本身的創業成果是否滿意，即是一種衡量績效的基本方法。Venkataraman & Ramanujam (1986) 以發展財務性與非財務性的構面來衡量創業績效，他提出三種範圍的績效：

1. 財務績效 (financial performance)：如獲利率、營業成長率、投資報酬率、資產報酬率…等。
2. 企業績效 (business performance)：包括財務績效及作業績效，所謂作業績效是指市佔率、產品品質、服務品質…等。
3. 組織效能 (organizational effectiveness)：是廣泛性的組織績效定義，例如組織彈性、回饋控制、內部協調、內部凝聚力等。

陳維新 (1991) 在探討創業家和創業績效之的研究中，以銷售成長率、營業淨利、獲利率、投資報酬率和市場佔有率為績效的判定指標，以創業家對上述五個指標之滿意程度為分數，而以重要程度為權數，將滿意程度分數加權平均而得，藉以衡量創業初期之主觀績效，此為加權平均績效指標的運作方式。

表 2-1:績效評估指標

資料來源:中華管理評論國際學報

研究者	年代	研究指標
Fredrickson&Mitchell	1984	最近五年平均稅後 ROA、最近五年銷售成長率
Nkomo	1987	分別財務績效與人力資源，財務績效包含營收成長率、盈餘成長率、資產報酬率、純益率等，人力資源包含員工每人平均獲利額、員工每人平均生產額等
Hart&Banbury	1994	主要分為主觀性與客觀性，主觀性包含獲利率、市場占有率、品質等，客觀性包含銷售額、資產、社會反應等
司徒達賢	1979	稅前淨利率、總資產報酬率、固定資產報酬率、目標達成率、市場占有率
吳思華	2003	獲利率、市場占有率之改善、規模成長

3.研究方法

本研究採用深度訪談法，欲探究影響創業成功之財務因素。將親自訪問二位企業負責人，透過文獻所整理出創業時所面臨的財務因素，以及在風險管理及營運上的問題，並綜合訪談者的回答，最後透過資料分析、蒐集歸納並且整理後提供給創業者對其創業時的資金運用做參考。

3.1 深度訪談法

深度訪談是一個直接的個人訪談，通過面對面的訪談，其中一個高級技能的碩士，調查人員採訪深入的受訪者，採訪了一個研究主題主觀觀點，揭露一個問題的動機，信念，態度或感受，定性研究經常用於數據收集方法之一。訪談者在提問的同時也鼓勵受訪者提出自己的問題，並且根據訪談的具體情況對訪談的程序和內容進行靈活的調整(陳向明, 2002)。

3.2 訪談對象來源

在選定個案公司的準則主要有以下考量：

1. 不同時代的創業家
2. 不同產業的企業
3. 綜合以上兩點可以更客觀的歸納出，財務是否在不同時代及產業都是創業成功的關鍵因素
4. A:貿易公司負責人 B: 壓鑄五金製品公司負責人

表 3-1：訪談對象

受訪者	性別	年資	訪談方式	訪談時間
A 負責人	男	31 年	面談	2017/5/2
B 負責人	男	12 年	面談	2017/4/15

3.3 訪談大綱設計

依據本研究目的為了以財務觀點來分析創業的成功因素，再依照創業的財務相關因素設計出本研究大綱，針對受訪者進行深度訪談並在過程中依實際的狀況來調整訪談問題適合性，如下表 3-2。

表 3-2：訪談大綱

分類	大綱	R&Q	來源
背景資料收集	●訪談者基本資料 ●訪談者創業過程 ●營運團隊	瞭解不同訪談者在當時的時空背景下，創業時面臨哪種影響因素。	
影響創業成功因素之財務面	●創業初期的資金結構 ●創業初期的現金流概況 ●創業初期的風險管理	如何在創業初期取得資金，並妥善運用、分配、管理，來規避風險，進而影響成功因素。	

3.4 資料分析方式

從訪談到研究歸納的過程可以分為下列幾個步驟

一．謄寫逐字稿

訪談時以錄音方式記錄下訪談內容，並在訪談完成後將訪談內容轉化為文字稿，除了無意義及重複語句之外，盡量保持受訪者敘述的完整性。

二．歸納逐字稿

將受訪者依據在創業過中之角色加以分類（A：貿易公司負責人、B：壓鑄五金製品公司負責人），再依訪談順序給予編號，最後再將訪談內容進行整理、歸納。

4.研究發現與分析

本章分為兩個部分，第一部分是根據文獻背景的資料收集，其中包含訪談者基本資料、訪談者創業過程、營運團隊，以及兩者之間的產業背景差異。第二部分是有關於影響創業成功因素之財務面，從創業初期的資金結構、創業初期的現金流概況、創業初期的風險管理進行探究。

4.1 背景資料收集

發現一:創業家的背景

訪談中的兩位企業家，都有著不錯的學歷，在大學教育時也都是具有商科背景，在財務知識上都有相當的程度，從學歷以及創業前的工作經驗，可以了他們在創業前所做的準備，包含資金、技術、產業、市場等，都有相當的著墨，也因為上面幾點，在訪談時能更清楚的敘述在創業初期的財務狀況。

「從淡江合經系畢業後，到日本明治大學攻讀工商管理碩士，回國後在外商公司上班，從那裡也看到不少機會，但最重要的是在學校及工作環境中所學習到的商業知識及經驗，對日後創業的資金分配、業務、及營運有非常大的幫助。」(訪談對象 A)

「在逢甲統計系畢業後，就開始準備創業，對於數字觀念不錯的我來說，平常都有在投資一些股票，所以對於創業初期的金流狀況，也非常能夠掌控。」(訪談對象 B)

發現二:創業的動機

創業需要的是一股拚勁，除了自我實現外，最主要的就是想讓自己或家人過更好的生活，創業的風險雖大，但成功後能讓自己離財務自由更進一步，與他們訪談時完全感受到，他們年輕時對於創業的熱情以及對自己的抱負，也的確值得現在年輕人的學習。

「因為一般台灣人，寧為雞首不為牛後，加上結婚成家想要有一番做為，改善生活品質及經濟狀況，領工作的死薪水，沒辦法讓家人擁有的生活環境，加上年輕有熱情就跟老婆一起創業。」(訪談對象 A)

發現三:產業的選擇

在創業時，人們常因為當下所擁有的資源不同，或因為擁有的技術不同，而選擇自己創業的方向，在資金不足的情況下，只能從小做起；在擁有某項技術後，就靠著這項技術創業，並將產品打入市場，不同的資源而導致產業的不同，年輕人不要怕一開始沒資金，沒資金就從小做起，再慢慢擴大規模。

「因為在民國 75 年，台灣的出口貿易最好，加上當時的資金不夠充裕，出口貿易不需要太多的資金周轉也沒有庫存壓力，而且國外客戶大都用 LC，不太有收不到款的狀況，對創業初期資金不足，導致周轉不易的情況下，出口貿易成了創業的第一步，做了幾年發現貿易的利潤大部分都是由工廠決定，加上資金上逐漸充裕，就決定設廠使自己公司的利潤最大化。」(訪談對象 A)

「因為當時父親精通精密壓鑄方面的技術，而自己又有商業方面的知識，就一起陪著父親創業，其實也沒有想太多，就是一股勁，想要拚拚看。」(訪談對象 B)

發現四:了解大環境對創業的影響

很多年輕人常抱怨經濟環境不好，導致不敢勇於創業，但從兩位受訪者的訪談中，發覺其實他們創業當時的經濟環境並不有利於其產業，但也是憑著努力及不放棄的精神，進而嘗到成功的果實。

「那個時候對做出口貿易沒有很有利，當時台幣升值到 26 塊，對出口貿易不是好時機，但因為年輕努力往前衝，機會是留給有努力的人，也沒有做真正做風險評估，只是有勇氣往前衝，沒有想後果。」(訪談對象 A)

「因為設廠是在中國，而中國 2005 年是原物料、工資開始飛漲的一年，對於製造業的經營環境並不友善，但還是一步一腳印地走過來，有時候危機就是轉機。」(訪談對象 B)

發現五:創業時何種資源更重要(資金 or 技術)

創業時人們常在該先有資金還是技術方面糾結，我想藉由創業前輩們的建議，去深入了解這兩項的重要性，以及其優先順序。

「技術是讓公司永續經營的關鍵，但資金卻是一開始創業不可或缺的一部分，應該先有基本的技術，再去獲得足夠的資金，嚴格來說這兩項一樣重要。」(訪談對象 A)

「兩者都重要，資金是死的，技術是活的，但沒有資金，技術會被餓死，沒有技術，資金也成不了事。」(訪談對象 B)

發現六:當初創業是自己具有相當的知識能力，還是組成團隊借助其他人的技術

營運團隊一直以來都是企業的核心，創業時究竟該自行擁有技術創業，還是組成團隊負責不同事務以應對不同的挑戰，藉由下面訪談來了解其中優劣。

「在設廠前自己就擁有核心的技術，希望重要決策由自己決定，也沒有與人合股的打算，所以並沒有組成團隊，而是聘請不同部門的主管，來應對不同的事務」(訪談對象 A)

「當時是前往中國設廠，希望整合產業的上下游，幾家公司組成一個產業鏈，來應付不同的客戶需求，而我認為公司運作不論內部關係或是外部關係，都應該團結合作，群策群力以竟事功。」(訪談對象 B)

4.2 影響創業成功因素之財務面

發現一:當時的第一筆創業資金如何獲取

募得創業的第一筆資金，往往是創業家所需要踏出的第一步，不同的時空背景，不同的經濟環境，往往有著不同的方式來募得這筆錢。

「年輕時沒有錢，只能從之前工作存的錢，加上親朋好友的資助，籌出 150 萬進而創業，因為是出口貿易不需要太多的資金周轉也沒有庫存壓力，所以 150 萬在初期非常足夠應付各項開支。」(訪談對象 A)

「嚴格說起來，只有五千塊人民幣，其他的是負債一千兩百萬台幣，因為新舊公司關係複雜，導致許多資源被限制住，不得不說那段創業路真的是非常辛苦。」(訪談對象 B)

發現二:當時的情況取得第一筆資金困難嗎

不同環境背景下，取得資金的難易度就不同，但不管是困難還是相對簡單，都應該珍惜並妥善運用這筆資金，希望透過受訪者的經驗，能讓我們了解他們對第一筆資金的重視與謹慎。

「我覺得不算很難，因為在當時 150 萬是我們夫妻 1 年半的薪水，但也因為創業離開原本的工作，所以在資金運用方面還是非常謹慎小心。」(訪談對象 A)

「難，如前面所說公司關係複雜導致資金不足，當你擁有的資金很少的時候，每一分錢都是相當珍貴的。」(訪談對象 B)

發現三:就您覺得如果在創業時獲得充足的資金其優勢為何

大部分創業家在初期不一定能有足夠的資金，希望藉由受訪者的經驗來了解，如果當時他們有足夠的資金，是否對其企業發展有更多的優勢。

「當然更有優勢，如果有額外的資金，在資金周轉方面更方便，且不用跟銀行融資，另外如果擁有充足的資金，在選擇產業時就能進入資金門檻更高的產業，例如:當時的電子業，其利潤更高能帶來更多的收益。」(訪談對象 A)

「理論上越充足當然越有優勢，但過度充足的資源有時不是一件好事，反而使得創業者無法成長，是一種燒錢的概念，舉個例子：東南亞的農產品、漁獲四季豐富，人很容易吃得飽，但也正因如此農、漁業技術進步不了，因為資源唾手可得，相較於北歐，四季分明，物產得按時序，過了這季節，下一季節就沒有了，只好不斷在農、漁業技術上求突破，而產生了競爭力。」(訪談對象 B)

發現四:是否在創業時期需要獲得充足的資金，來導致企業有更多資源，接著影響創業的成功與否?

資金與創業成功是否有直接關係，越充足的資金一定代表其成功率越高嗎，又或者妥善運用資金才是經營者需要做到的，而不是盲目的追求資金的多寡。

「以這個行業來說並不是絕對，要先考慮訂單足不足夠，訂單多才需要更多資金周轉，更多資金對這個行業沒有絕對的影響。」(訪談對象 A)

「同前述所提到的，在我認為，創業企業擁有資金與資源並不必然能跟成功劃上等號，關鍵是創業者有沒有善用、活用每一分錢、資源在需要的地方。」(訪談對象 B)

發現五:創業初期投入多少資金在固定資產與流動資產的投資，且創業初期的收入與支出能達到平衡嗎?

固定資產與流動資產是一家企業在創業初期，所需要投入資金的主要原因，不管是設廠房還是原物料的存貨等，都是一家企業不可缺少的一環，投入的資金與銷售後的收入，是否能在創業初期達到平衡。

「一開始因為是貿易公司，所以沒有投入太多固定資產，大概都是辦公設備大約 20 萬，之後因為開設廠房，所以大概投入 1 億，而流動資產在一開始大約 100 萬，大概是一開始的資本額，創業初期收支可以打平，因為人員少，所以人力成本低，基本上不只平衡應該都有小賺。」(訪談對象 A)

「一開始固定資產差不多負債的三成(300 萬)，流動資產大概負債的七成(700 萬)，但因為訂單還算充足，所以每個月都還是能勉強打平。」(訪談對象 B)

發現六:創業初期如何分配資金，以及是否有從相關資料中(例:資產負債表)發現潛在風險因素?創業初期針對該產業做相對的風險評估，並且去避免及預防?

創業有著一定的風險，往往沒有做好謹慎的風險評估，很容易在一夕之間面臨資金危機，尤其在創業初期一切都還不穩定的時候，是否有在事前先對該產業做風險評估，以及之後在企業營運時，發現之後可能會面臨到的潛在風險，並對此避免或預防。

「對於營運時一定隨時注意相關報表，而貿易商的帳務相對簡單，所以都控制得很好量入微出，客戶信用好且多使用信用帳，所以沒有發現什麼風險，因為跟國外客戶做生意，倒帳風險不高，而對於進入此產業前沒有做相關風險評估，秉著創業勇氣及努力就開設公司了，開設後也以爭取訂單為主要工作。」(訪談對象 A)

「其實創業金額的資金分配除了看行業，必須是以自身狀況而定，比如我公司好了，依樣式生產金屬電子零件，大產品一公斤，小產品一公克，如果連料代工的話，採月結六十天方式結帳，材料的資金成本相差千倍加上月結，資金壓力還要再乘以三倍，無法簡而言之，容易混為一談。企業初期需避免資金周轉壓力，必須視情況而定，可以採用前借貸或是與客戶協商或款期縮短等方式，從現金流量表中可以妥善預估。」(訪談對象 B)

5. 結論與建議

5.1 結論

人家常說創業是一條不歸路，但也是一條充滿學習的道路，在這條路上絕對是跌跌撞撞，本分研究希望能幫想創業之年輕人，在創業初期能有更好的財務觀念，並妥善的運用獲取的每一分錢，而從上面的訪談內容可以得知，不同的環境背景下，會做出不一樣的選擇，例如:不一樣的產業、不一樣的經營方式、以及不一樣的財務管理，也大概可以從訪談內容中得知其實創業要成功的因素，不外乎是擁有技術及一筆夠你初創的資金，剩下的就是你個人的努力與執行。

資金不是越多越好，過度充裕的資金，反而使得創業者一時無法妥善掌控，導致錢不是花在刀口上，浪費了資金也賠上了自己的事業，記得看過一篇文章，當中寫著美國很多新創公司，在一開始募得大量資金，但創辦人卻因為這筆錢迷失自我，很快的因為不務正業，且揮霍無度，最終導致在短短的時間內，公司又因為資金短缺而面臨倒閉的風險。

訪談中老一輩的企業家在創業時，總是戰戰兢兢步步為營，在財務的分配以及風險的控制上，總是保持最謹慎的態度及最小心的考量來做決策，現在的年輕人老是愛把一切經濟問題歸咎於大環境的不友善，導致薪資低的窘境，又或者過度的安逸及滿足，而缺乏野心，從訪談中可以發現每個時代都有其環境問題，如何去克服才要重要的課題，簡而言之每個時代有每個時代的機會，而機會是留給準備好的人。

最後建議，有熱情及野心的年輕創業家，在這個時代募得第一筆錢也許並非難事，但做好良好的資金分配、財務管理、風險管理才是創業成功的關鍵因素，時勢造英雄；英雄造時勢，年輕就是本錢，大膽地跨出第一步，謹慎的管理每個環節，加上肯吃苦的態度，把辛苦當作一種幸福，相信成功的果實就在不遠處，也希望未來更多的創業者成功，促進經濟與產業上的發展。

6. 參考文獻

一、 中文文獻

- 吳嘉勳(2015)，會計學概要。[16]
- 林佩璇(2000)，個案研究及其在教育研究上的應用。[21]
- 邱憶惠(1999)，個案研究：質化取向，國立高雄師範大學教育系教育研究，七期，頁113-127。[22]
- 徐俊明、楊維如(2012)，財務管理理論與實務。[15]
- 張任坊、張博一、張紹勳(2013)，創業績效關鍵成功因素的彙總研究教育研究方法，頁239-262。[5]
- 莊乃欣(2012)，我國青年就業能力評估之研究:以大專校院青年為對象，國立政治大學勞工研究所。[4]
- 陳維新(1991)，在探討創業家和創業績效之的研究中。[20]
- 勞動部(2015)，台灣勞工季刊42期，頁4-63。[3]
- 經濟部中小企業處(2013)，中小企業在新興產業下的發展策略，4。[2]
- 鍾聖校(1999)，質性研究方法論的認識與再議，國立台北師範學院學報，第12期，頁159-184。[23]

二、 英文文獻

- Aaker, D. A. (2008). Strategic market management. India:Wiley among five tradition. Thousand Oaks, CA: Sage.[13]
- Commons, J. R. (1934). Institutional economics: Its place in political economy. New York: Madison University of Wisconsin Press.[7]
- Cooper, A. C., & Artz, K. W. (1995). Determinants of satisfaction for entrepreneurs. Journal of Business Venturing, 10(6), 439-457.[18].
- Daniel, D. R. (1961). Management information crisis. Harvard Business Review, 39(5), 111-121.[8]
- Eckhardt, J. and Shane, S.A. (2003).“Opportunities and entrepreneurship”, Journal of Management, Vol. 29 No. 3, pp. 333-49.[6]
- Fayol, H. (1949), General and Industrial Management, Sir Isaac Pitman & Sons, London (translated by Constance Storrs).[17]
- Heritage Foundation.(2016).Wall Street Journal 2016 Index of Economic Freedom.[1]
- Leidecker, J. K., & Bruno, A. V. (1984). Identifying and using critical success factors. Long Range Planning, 17(1), 23-32.[11]
- Peter F Drucker.& Andrew Sherwood.& Newbridge Communications, inc. (1987). Innovation and entrepreneurship.[9]
- Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. Harvard Business Review, 57(2), 81-93.Sage.[10]
- Tillett, B. B. (1989). Authority control in the online environment. New York: Haworth Press.[12]
- Venkataraman & Ramanujam .(1986).Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches.[19]
- Yang, C. L., & Huang, R. H. (2011). Key success factors for online auctions: Analysis of auctions of fashion clothing. Expert Systems with Applications, 38(6), 7774-7783.[14]