



國立高雄應用科技大學
企業管理系碩士班
碩士論文

中小企業創業失敗案例之研究

An Exploitation of SMEs Entrepreneurial Failure Cases

研究生：施政吉

指導教授：楊敏里 博士

中華民國 102 年 6 月

中小企業創業失敗案例之研究

研究生：施政吉

指導教授：楊敏里博士

國立高雄應用科技大學企業管理系碩士班

摘要

依主計處統計指出，台灣從 1985 年到 2011 年期間，平均每年有 39,812 家公司成立，卻有 25,734 家中小企業，因倒閉而申請歇業廢止公司登記者，其兩者之比例約占 65%。另外，在 2012 年中小企業白皮書中亦有提到，2011 年中小企業之存活率未滿 5 年者，竟然占總家數的 30.69%。由此可見，「創業」並非全然是夢想的實現。

失敗對創業者而言，不僅是資金的耗費殆盡而已，更可能因此而身負鉅額債務信用破產，甚至拖累身邊的親朋好友，因此本研究主要在探討：一、創業者創業之核心能力與企業壽命之關係。二、導致創業失敗各項因素。三、受訪者對於創業之建議。以深入瞭解創業者在創業歷過程中所遇之難題，並發掘出導致創業失敗的關鍵原因，以作為創業議題研究之後續命題與建議。

本研究結論乃歸納整理出導致中小企業創業失敗之因素，其中包括「環境影響」、「創業者本身」、「管理功能」、「企業功能」及「其他因素」等，共計十四大項的命題。另外，包含六項研究建議，例如：1.探討組織設計上的適配性之問題，對於組織績效與控制之影響。2.探討創業者之資源能力基礎，以發展創業停損評估模型等，希望有助於提升創業研究之完整性。

關鍵字：創業失敗、企業存活率、開放式訪談

An Exploitation of SMEs Entrepreneurial Failure Cases

Student : Cheng-Ji Shih

Advisor : Dr. Min-Li Yang

Institute of Department of Business Administration

National Kaohsiung University of Applied Sciences

Abstract

According to the Directorate-General of Budget, Accounting and Statistics (DGBAS), from 1985 to 2011, there were on average 39,812 companies formed in Taiwan every year. On the other hand, 25,734 small and medium sized enterprises (SMEs) were closed and thus applied for the termination of business and the cancellation of company registration. The percentage of the latter versus the former is 65%. In addition, the 2012 White Paper on Small and Medium Enterprises stated that SMEs surviving for less than five years accounted for 30.69% of the total number in 2011. It reveals that ‘starting up a business’ does not necessarily assure a dream come true.

To those who start new businesses, failure means not only the drainage of funds, it might also bring along huge debt as well as the bankruptcy of credits, even a burden on friends and relatives. The main focus of this study is therefore to investigate: a) the relationship between entrepreneurs’ core competence and business lifespan; b) the factors that lead to failure in new business start-up; and c) suggestions by interviewees on starting up business. It aims to achieve an in-depth understanding of the difficulties entrepreneurs face in the process of new business

start-up, and to identify key factors that lead to failure, in order to provide suggestions and further subjects for future research.

The research has summed up fourteen main issues as factors that lead to the failure in SME business start-up, including ‘environmental influence’, ‘entrepreneur’, ‘administrative function’, ‘business function’, and ‘others’. In addition, six research suggestions have been provided to help enhance the completeness of research. For example, 1) adaptability regarding organizational design and its influence on the performance and control of the organization; 2) entrepreneur’s resource and capability basis and the development of stop-loss assessment model on new business start-up.



Keywords: Entrepreneurial Failure, business survival rate, open-ended interview.

第一章 緒論

本章共分為三節，第一節簡介研究背景與動機；第二節提出研究目的，陳述本研究探討之焦點；第三節介紹研究流程。

第一節 研究背景與動機

企業與環境存在著競合關係，達爾文在進化論中早以闡明了「物競天擇，不適者淘汰」，所以物種之生存，除取決於本身能力之外，更要能隨著環境不斷的演進，經營企業亦是如此。台灣屬海島經濟，其本身資源缺乏，但過去經濟發展在政府大力扶植以及人民堅韌個性驅使下，為這塊貧瘠土地創造出不少的經濟奇蹟。然而隨著國內製造業出走促使經濟結構改變、中國經濟體的崛起、GATT 架構下之全球化趨勢、資源耗竭等等議題，對創業者而言，無疑將是更嚴峻的挑戰。

國人喜愛創業，根據行政院主計處統計，2010 年台灣就業人口是 1,049 萬，其中 48 萬是「雇主」，132 萬「自營作業者」（包括開店老闆、微型創業與 SOHO 族），59 萬「無酬家屬工作者」（例如老闆娘、親戚、兒女），這些非上班族占就業人口的 23%。但不論促使這些創業者創業的動機是什麼，然而在創業期初對於資金的投入與進入門檻的高低等等，創業者大多可以一手掌控，一旦創業進入經營時期，伴隨著產業的競爭、環境的不確定性及公司資源籌措與運用種種問題，才是決定企業經營成敗之關鍵時期。另外，依主計處資料指出，台灣在 1985 年至 2011 年，這二十六年間，平均每年有 39,812 家公司成立，但卻有 25,734 家的中小企業，申請歇業、撤銷及廢止公司登記，兩者的比例約為 65%。另外，2012 年中小企業白皮書中提到，2011 年企業存活率未滿 5 年者竟占有所有中小企業總數的 30.69%。由此可知，創業並非全然是夢想的實現。

創業失敗對經營者而言，不僅是資金耗費殆盡而已，更可能因此而身負鉅額債務信用破產，甚至可能拖累身邊的親朋好友。再者，依據行政院主計總處

人力資源統計月報，2011 年資料中指出，中小企業受僱員工人數為 833 萬 7 千人，占總受僱員工人數比率 77.85%。而這些因為公司倒閉所造成之工作場所業務緊縮或歇業人數為 4 萬 1 仟多人，若這些人成為經長性失業者，不僅會消耗社會資源，更可能衍生出許多社會及經濟問題。

俗語說，失敗乃為成功之母。而創業者在創業時所遭遇的困難，不僅能轉化成創業者智慧資本，更能提升企業在環境中的競爭力，這種內隱知識對有志創業者無疑有著莫大的益助。然而本研究在搜尋相關創業失敗之研究後發現，現行國內外對於探討創業或企業經營失敗因素之研究，可說是寥寥可數。因而引發對創業失敗之議題探索的動機，並且藉由這次與中小企業經營者的對話機會，希望發掘創業者在經營上真正的難題，以作為大家參考。



第二節 研究目的

經營企業像是人生情境，隨時會有高低起伏想必也充滿，起、承、轉、折，因此本研究目的為：

一、 探討創業者之創業核心能力

創業活動源始於創業者對本身之能力與資源的探討，也是促成創業活動之重要關鍵，因此本研究希望藉由這些創業故事，讓我們瞭解創業者在創業時，本身具備了那些專長與能力，以及跟企業壽命之間的關係，並藉此篩選出具研究價值的個案進行失敗因素分析研究。

二、 探討導致創業失敗各項因素

依中小企業主所提供之創業個案找出失敗的各項因以協助本研究發展相關命題。

三、 創業經驗與創業者創業建議

藉由創業者過去曾經創業失敗的經歷，對「創業」提出建言，以幫助未來研究者發展未來研究方向。

第三節 研究流程

由於創業是一種不確定性高、複雜、整體的歷程，只將「創業」化約為幾個簡單的變數，用來驗證單一的、局部的因果關係，難以深入地研究其中之過程。因此本研究將以深度訪談的方式進行多重資料的收集，再將所蒐集之資料彙整，並透過質性研究之方法，對所取得的資料進行分析，最後提出本研究之研究結論，以提供後續研究者與創業者方向及建議，如圖 1-3-1 所示。

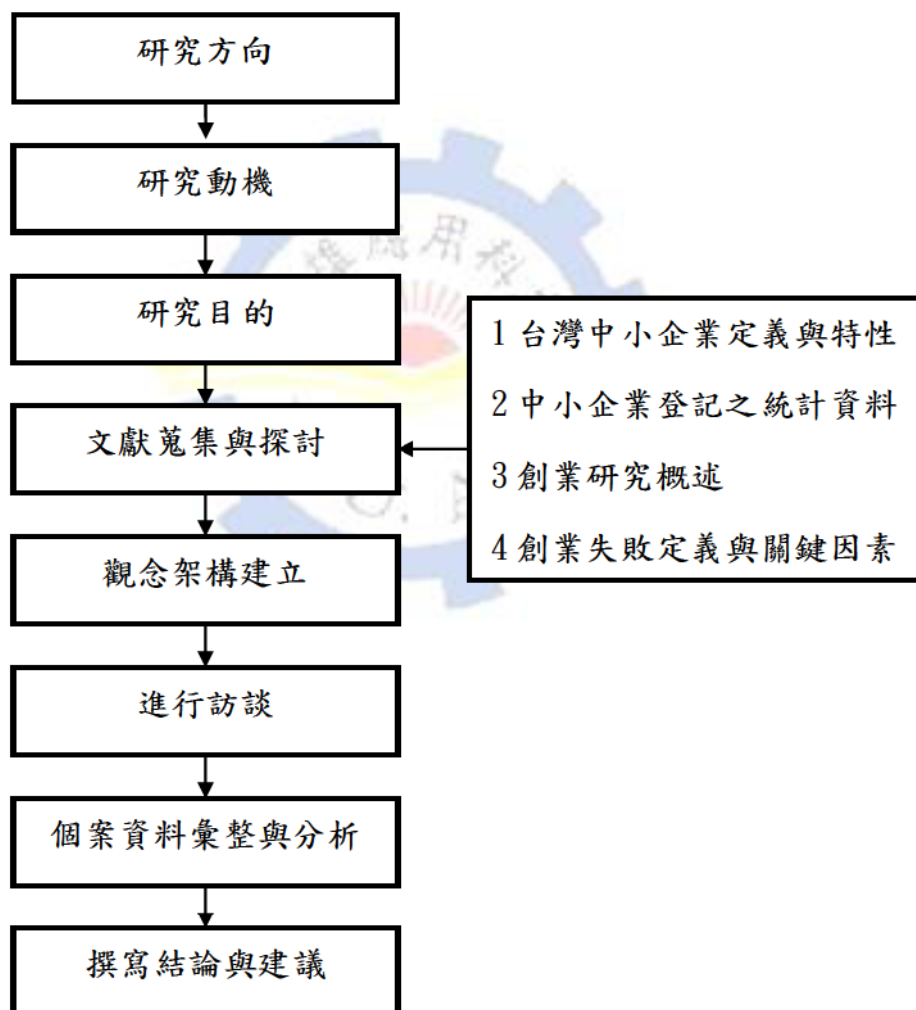


圖 1-3-1 本研究流程圖

參考文獻

一、中文部分

- 于宗先、王金利(2000)。台灣中小企業的成長。臺北：聯經出版事業公司。
- 中華民國統計資訊網。總體統計資料庫。檢索日期：2012年7月，網址：<http://ebas1.ebas.gov.tw/pxweb/Dialog/statfile9L.asp>。
- 中小企業聯合輔導中心編著(1993)。危機到轉機。臺北：企業聯合輔導中心出版。
- 方世調(1991)。台灣地區廠商存活的隨機程序模型與實證研究。國立政治大學經濟研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 台灣博碩士論文知識加值系統。創業相關論文查詢。檢索日期：2012年8月，網址：<http://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gswweb.cgi/login?o=dwebmge>。
- 古永嘉(1995)。企業研究方法。臺北：華泰出版。
- 行政院主計總處。2010年人力資源統計月報。檢索日期：2012年7月，網址：<http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=27907&ctNode=3247>
- 行政院主計總處。2011年人力資源統計月報。檢索日期：2012年7月，網址：http://www.stat.gov.tw/ct_view.asp?xItem=29126&ctNode=3247
- 經濟部中小企業處。中小企業認定標準。檢索日期：2012年7月，網址：<http://www.moeasmea.gov.tw/ct.asp?xItem=672&ctNode=669&mp=1>。
- 李馥源(1996)。中小企業策略運用資訊科技的出探。國立中央大學資訊管理研究所碩士論文，未出版，桃園。
- 村洋太郎(2003)。失敗學(徐華英譯)。臺北：台灣先智出版。
- 林惠玲(1993)。廠商之退出率與存活期間之計量模型—台灣電子及電子機械器材製造業的驗證。經濟論文叢刊，21(4)，411~440。

- 周嘉明(1980)。台灣中小企業金融概況。台銀季刊,31(4), 5~10。
- 洪永沛(1979)。台灣中小企業特質之研究。文化大學企管研究所碩士論文,未出版,臺北。
- 高孔廉、王約成(1983)。台灣中小企業合作經營可行性之研究。台銀季刊,34(3), 109~126。
- 島野清志(2003)。危險企業。臺北:天下文化出版社。
- 陳方譯(1998)。給創業者的十個問題。天下雜誌,210,170~177。
- 陳悅琴、蔡明宏、林明杰(2006)。趨動創業家東山再起之因素探討。創業管理研究,1(1),45~74。
- 陳肇榮(1983)。運用財務比率預測企業財務危機之實證研究。政治大學企業管理研究所博士論文,未出版,臺北。
- 許文志(1995)。台灣中小企業經營策略。臺北:揚智文化出版社。
- 經濟部中小企業部。2012中小企業白皮書。檢索日期:2012年7月,網址:<http://www.moeasmea.gov.tw/np.asp?ctNode=676&mp=1>。
- 經濟部中小企業部。97年中小企業之經營動向。檢索日期:2012年7月,網址:<http://www.moeasmea.gov.tw/content.asp?CuItem>。
- 黎昌意(2000)。新世紀之中小企業發展。中小企業會計制度新思維研討會,經濟部中小企業處。
- 劉常勇(2002)。創業管理的12堂課—邁向企業家的全程培訓。臺北:中信出版社。
- Patton,M.Q.(1995)。質的評鑑與研究(吳芝儀,李奉儒譯)。臺北:桂冠。

英文部分

- Birch, D. G.W.(1979). The Job Generation Process . MIT Program on Neighborhood and Regional Change, Available at SSRN : [http : //ssrn.com/abstract=1510007](http://ssrn.com/abstract=1510007)
- Bryman, A. (1988) Quantity and quality in social research. London Unwin Hyman .
- Cantillon, R. (1755). Essai sur la nature du commerce en general, (ed. H. Higgs, 1931). London : Macmillan.
- Cooper, A., (2003). Entrepreneurship : The past, the present, the future. In Z.J. Acs (Eds.), Handbook of entrepreneurship research(pp.21-36), Kluwer cademic Publishers.
- Deakin, E. (1972) A discriminant analysis of predictors of business failure, *Journal of Accounting Research*, 10, Spring,.167-179.
- Delmar, F., & Shane, S. (2004). Planning for the market : Business planning before marketing and the continuation of organizing efforts. *Journal of Business Venturing*, 19, 767-785.
- Dollingers, M. J. (2003), Entrepreneurship : Strategies and resources (3ed.), Prentice Hall.
- Drucker, P. (1985), Innovation and entrepreneurship, New York : Harper & Row.
- Gartner, W. B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 5, 15-28.
- Low, M.B., & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship : Past research and future challenges, *Journal of Management*, 14 (2), 139-161.
- Lussier, R. N. (1995). Startup business advice from business owners to would-be entrepreneurs. *SAM Advanced Management Journal*, 60(1), 10-15.
- Parker, I. (1992). Discourse dynamics : Critical analysis for social and individual

- psychology. London : Rutledge.
- Rindova ,V., Barry, D., & Ketchen, D. Jr. (2009). Entrepreneurship as emancipation. *Academy of Management Review*, 34(3), 477-491
- . Ross, J. E., & Kami, M. J. (1973). Corporate management in crisis : Why they might fall? New York : Prentic-Hill Inc.
- Say, J.B.(1803). A treatise on political economy, (trans. C. R. Prinsep, 1821), Boston.
- Schumpeter, J. A. (1934), The theory of economic development, Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Sexton, D. L., & Landstrom, H. (2000). Handbook of entrepreneurship, Blackwell Publishing Ltd.
- Shame, W. H. (1974). Venture management : The business of the inventor, entrepreneur, venture capitalist and established company. New York : Free Press.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000), The Promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*,25 (1), 217-226.
- Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-27.
- Stainback, R., & Stainback, W. (1984). Broadening the research perspective in special education, *Exceptional Children*, 50(5), 400-408.
- Woo, C. Y. , Daellenbach, U., & Nicholls-Nixon, C. (1994). Theory building in the presence of "randomness" : The case of venture creation and performance. *The Journal of Management Studies*, 31(4), 507-524.