



澳門管理專業協會
Macau Management Association

年青人創業與個人發展



澳門管理專業協會 出版



澳門管理專業協會
Macau Management Association

🏠 澳門新口岸上海街175號中華總商會大廈9樓
Rua de Xangai 175, Edif. ACM, 9º Andar, Macau

☎ (853) 2832 3233

☎ (853) 2832 3267

✉ mma@macau.ctm.net

🌐 www.mma.org.mo



ISBN 978-99937-776-4-9



9 789993 777649



澳門管理專業協會

Macau Management Association



引言 1



序言 3

第一章 創業須知

知彼知己，為何要創業 5

創業者的態度 7

年青人創業調查結果摘要 9



第三章 成功與失敗因素分析

知己知彼評估業務 28

創業個案思考（1）教育機構的經營困境 30

創業個案思考（2）租金對零售業的影響 32



第五章 公司開業工作與風險管理

開創業務前期工作程序的4個階段 52

後期開業工作準備 55

第六章 工作計劃是安排業務發生

逆向思維訂立規劃 62

工作目標清晰讓事情更好辦 63

工作計劃流程 65



第二章 創業者自評

自我認識是成功的要素 18

借鏡別人的心得 20

謀定而後動從事何種生意 22

第四章 行業剖析舉例

簡介服務業狀況 39

簡介批貨與零售業狀況 42

簡介飲食業狀況 45

簡介代理業務 47

目錄

第七章 市場拓展

找出產品或服務市場所在 70

市場推廣計劃須知 75



第九章 員工招聘與管理

員工招聘須知 102

工作督導與執行力 106

成為受歡迎的上司及東主 109

附錄參考資料

特許經營簡介 130

生意買賣 133

公司開辦形式 134

青年創業援助計劃 138

內地貨源供應地 145

在內地設立外資企業 / 代表處 152

/ 申請個體工商戶手續



第八章 基本財務管理與會計

財務管理與資金安排 84

基本會計功能與現金流量管理 92



第十章 業務計劃書編寫

計劃書的作用 112

計劃書的樣本 114



作者簡介 156



引言

創業大都是從零開始，從構思至實現夢想多是由興趣孕育而成。實踐創業也是一種成就夢想和自我肯定，不管你有什麼過往經歷和年紀，最重要是你有何人生目標？有人願意一世打工，有人則嘗試創業，卻失敗了也不願再重來；另一些人在失敗後願意再重來，跌倒後再站起來終至成功。

據哈佛研究報告顯示，首次創業成功率只有20%，但仍然有不少人夢想創業。究其原因，創業有較大個人發展機會，對個人能力有自我肯定，並且能夠將興趣變為個人事業，引用人際關係學者馬思勞的需求層次理論學說，上述原因都是以自我實現達到最高層次需求為目的。然而，年青人創業所面對的問題，又總離不開如何找到第1桶金？沒有創業資金則不能實現夢想，這是現實的問題。近年，澳門政府成立「澳門青年創業援助計劃」協助年青人解決在創業過程中資金不足的問題，但有了資金的支援還須了解創業的項目是什麼，若生意的項目沒有特點和缺乏創意，而市場上已存在眾多同類項目的生意對手，則要想想成功的機會有多大？

不少人都有過創業的盼望，但能夠真正實行的卻很少，原因有很多，但總離不開其中三個因素，第一：資金問題，第二：創業是冒險活動，第三：捨不得現有的安定工作。對於創業資金多少主要視乎生意的種類，一些八十後的年青老闆以創意的點子，用最少的資金將產品以有效的網上渠道作為市場推廣，這也是透過互聯網等社交平台工具（臉書Facebook）所賜，只要腦袋靈活，創業的新思維將為創業者帶來不盡的商機意念。例如，本土可發掘一些創意工業如為企業提供形象設計、商業攝影、包裝與產品設計、廣告動畫制作及公司的制服設計等業務，而這些創意工業亦可為創業者提供多種生意的元素。

至於創業所面對的風險不可否認有很多，例如生意不好引至蝕本、貨品交遲了被客人取消訂單、或是收不到貨款等，但只要各項業務小心運作還是可以克服此等問題；反之較難抉擇是放棄現時高薪工作，投入創業行列，因為個人背景是一種束縛，而你還

要克服心理障礙，如親力親為從低的工作做起。實際而言，創業便是這樣，放下身段才能在創業場上拼搏，而成功是取決於個人的堅持和毅力，只要成功變身轉換角色，你過往的背景經驗便成為你的有效創業工具，為你的業務作出支援和日後發展。

事實上，創業是沒有特定的成功法則，別人創業成功，不是照抄便可以同樣地成功，當中的運作流程與管理手法是不盡相同。此外，做生意的另一面是面對問題和解決問題，只要你開展業務，眾多的問題便會隨之而來，例如用什麼方法推銷產品和接觸客戶？資金怎樣運用才算發揮最大效益？員工操作能力不足應如何培訓？設備壞了又怎麼辦呢？這一連串的問題都涉及日常的運作管理。因此，創業者需要時刻保持頭腦清醒，以應付多樣化的問題。

最後，值得一提的是，創業並非一開始便成功，有可能要屢敗屢戰才能站穩住腳，最重要是有「堅持」的信念和以正面的態度努力耕耘，還要經常反思有何不足，不要過早被別人「定型」而變成自己也認為的看法。創業要成功便要不斷學習，更要認真地實幹，將業務成功辦起來。正如前人說，努力不一定成功，但不努力肯定不成功！期望此書能為年青人帶來創業的啟發。

本書內容分為十章，首三章敘述創業須知、成與敗的得失因素；第四章是行業簡介；第五至九章則介紹創業的準備工作，如工作計劃、市場拓展、財務須知與員工管理；第十章則涉及計劃書的編寫及注意事項。本書亦提供一些創業例子及各章的思考問題以供讀者參考。另本書編著時已盡力確保內容無誤，故不會為使用資料人士，因誤差或遺漏而引致經濟及其它損失而負上經濟或法律的責任。

序言

創業對年青人而言，實在是一個夢想，同時也在實現自己的興趣，能夠將興趣成為事業，這是多麼美好的事情。然而，創業是要回歸現實，一門生意涉及的人和事十分多，例如由生意構思到實踐開業都包括連串的運作流程，其它如材料的供應商，顧客與競爭對手、合作伙伴，都須創業者認真面對。有人說「幸運一條龍，但幸運非必然」。因此，創業者必須努力投入參與，親身面對各項挑戰和解決不同的難題。

事實上，年青人也不想只局限於打工，他們有創意和理想，敢於冒險和嘗試開展業務。社會上，創業的機會是無處不在且多樣化，例如購買別人生意或是參加特許經營，或自行創業。另一方面，澳門政府亦鼓勵年青人創業，並推行「青年創業資助計劃」，讓年青人透過資助促進現有業務發展。雖然創業並不容易，成功率只有兩三成，但對年青的創業者是一個很好的經歷和磨練機會。最後，希望本專輯能協助年青創業者實踐創業夢。

本書之所以能夠順利出版，除得到「澳門基金會」的資助外，也要感謝澳門管理專業協會的同事在較對、提供意見、文書處理等各方支持，另本書部份插圖由吳汝源先生協助繪畫，在此一併致謝！本書作者限於經驗及識見，敬祈各界人士不吝指正，裨能有所改進。

連龍章
澳門管理學院
2014年11月

第一章

創業須知

一、知彼知己，為何要創業

對於年青人而言，創業目的是為了賺錢和實踐理想（這是澳門青年聯合會於2013年1月所做的「本澳青年創業調查」的結果，有接近60%的受訪者表示創業目的是賺錢和為理想）；而求職網站YES123的「上班族創業調查」發現，有61.1%的受訪者是想賺取更多的錢，59.3%是做有興趣的事，44%則可以決定自己工作時間，35%是證明個人的能力；但另一項內地調查「廣州青年創業意願」結果則頗有不同，其中一些廣州青年因失業或對工作不滿意才選擇創業來改變現狀，而一些家庭狀況愈差的青年，創業意願則愈強，因為他們希望通過創業能夠轉變目前家庭的經濟狀況。

創業，從現實角度來看，賺錢是必然的創業理由，因有自主決定權及證明能力是其中的支持因素。然而，要實踐理想卻不容易，因為創業是自負盈虧，假若沒有生意盈利，創業者能夠支持多久呢？香港城市大學商學院的近期創業調查，逾40%的香港青年創業失敗，部份因素是其業務管理欠缺妥善安排，也對該行業缺乏深入了解，加上資金有限未能支持持續營運。

事實上，創業是讓年青人可以實現夢想和一展抱負的機會。但創業說來容易，當中卻涉及不少運作上的問題，而大部份創業失敗都因欠缺周詳計劃，就像賭徒進入賭場搏殺和單憑運氣，贏錢的機會可能只有不足20%，而賭本卻在剎那間輸掉了。同樣地，創業若準備不足與賭博無異，資金很快可以清空，但準備充足也不一定保證能夠賺錢，或許能夠守得住生意和平衡日常開支已不容易。本書目的旨在與年青人分享創業過程中各項的成敗與因素，包括創業前要知道和學習什麼才能避免失誤太多。

附表 1.1 個人對業務發展的期望

1) 對哪個行業 / 產品較感興趣？

1.1) 對該行業的了解？

2) 個人目前對開創XXX業務的想法？

了解階段 / 考慮階段 / 暫沒有想法 / 其他，請指出：

3) 個人對目前現職是否滿意？

滿意 / 不滿意 / 很不滿意 / 其他，請指出：

4) 個人對XXX業務抱有希望？ 有 / 沒有

什麼希望？可以致富 / 有發展出路 / 其他，請指出：

5) 假若因轉業而希望創業，您認為成功機會有多大？

6) 過往有哪些創業經驗？ 成功 / 失敗 / 其他情況

二、創業者的態度

創業成功除了靠個人的努力外，也要碰上一點運氣。但出現運氣的機會率是多少？沒有人知道，反之要成功必須透過自身努力學習增強各方面的能力，如產品知識、處事技巧與人際關係。

成功與否視乎創業者的態度

成功與失敗是視乎個人對創業的態度，什麼是積極的人生？往往是取決於做人處事的態度，若對任何事抱有求真的態度，自然對生活及生意都有期望，例如不會因失敗而隨便放棄，也會尋找造成失敗的各種原因，再重訂新的方法直到成功。為信念而努力，不要為失敗找藉口，重點是為信念而努力，這便是個人處事的真正態度。好的創業構思必然會吸引眾人加入，更會爭奪市場和形成競爭，但前提是創業要成功，您需要有充分的準備，首先清楚追求什麼，有哪些人能協助您？不妨先為自己目前的境況作分析檢核，列出個人資歷與經歷，哪些是 項或缺點，未來目標是什麼？例如在創業上擴闊視野和學習相關業務的知識，上述的目標要有一個積極之心，成事與否也取決於個人態度。能夠嚴以律己是做事成功的原則，而實事求是是面對挑戰的積極態度。

當創業機會降臨你身上時，你能否善加利用和把握著？

請以肯定的態度回答。“同意”或“不同意”

表1.1 機會主義者檢測表

	問題	同意	不同意
1	創業是一項冒險活動，而創業者像是個賭徒，你會敢贏也敢輸？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	創業是一個新挑戰，你會感到十分興奮和爭取此機會？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	你會否嘗試拿出積蓄創業以換取更大利益？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	你是否認為自己是有野心的人？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	即使你了解個人在某方面欠缺辦事能力，但有機會你仍嘗試爭取某一個高位？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	只要更上一層樓，有時會不堅持立場使自己步步高陞？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	你會為尋找發展機會，事前好好裝備自己？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	朋友可以交心也可以利用，也是做事成功的手段？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	若家庭不支持，會否放棄創業的機會？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	只要有創業的機會，會放棄目前穩定的事業？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* 若答案有6個同意，你已接近一個機會主義者。

三、年青人創業調查結果摘要

創業目的多樣化

有人說，沒有調查就沒有發言權。年青人創業究竟到達了一個怎樣的程度，數據清晰地告訴了大家。在筆者看來，創業只是手段，背後的原因與目的則各不相同。其中一些年青人認為“創業”是為了實現自我價值，另一些年青人創業選擇了“做自己喜歡的事”，也有小部份人的創業想法只是不想為別人打工。當然，部分人只看到了就業的困難和想起創業帶來的好處，卻未能正確看待“就業”與“創業”之間差異的關係。下列是不同的中港澳團體所做的“年青人創業調查”，其結果反映三地的年青人對創業有不同的態度和看法。

1) 澳門本地創業調查結果：六成青年發創業夢21/01/2013

為了解本地青年創業意願，澳門青年聯合會早前開展“本澳青年創業調查”。結果顯示，青年創業意願較高，但能制訂計劃和付諸行動者則較少，另，有25%的受訪者表示有計劃。賺錢和實踐理想是青年想創業的兩大主因，分別佔30%至40%。此外，近70%的青年對澳門的創業環境評價一般，20%的受訪者更評惡劣。

該會辦公室主任鄧家興介紹，是次調查以年齡介乎18至45歲的澳門青年為對象，在調查期間發出1,100份街頭問卷，收回的有效問卷共有1,084份。

調查項目負責人陳一平稱，受訪者中，24%表示希望創業或自僱，並已有計劃。34%希望創業卻沒有計劃，41%表示沒考慮創業或自僱，更願意打工。創業的原因，38%是賺錢，30%是實踐理想，另有13%想證明身價，9%認為打工沒出息。63%受訪者認為，青年創業的黃金年齡應在24至30歲之間。

對於青年創業的優勢，有38%受訪者認為年輕有活力、勇於拼搏；22%受訪者表示學習能力強、有創新精神；16%受訪者則認為有知識、專業質素較高；而13%受訪者則認為沒心理包袱，失敗可重來。

自身創業元素評價，以資金和專業知識排前列，認為自身最缺乏的創業元素是工作和人生經驗、開拓市場或產品能力，以及商業模式熟悉度。

超過30%選擇餐飲業

另外，近31%受訪者在創業時的選擇會是餐飲業，19%會選擇旅遊、零售業；8.4%會選擇鋼琴社或手工藝等課餘培訓機構；7.3%會選擇金融及房地產中介行業，7%會選擇醫療、法律、會計。

而在創業啟動資金上，33%人認為需要20至50萬澳門元，23%受訪者則認為需要50至100萬，但有20%則認為10至20萬便可。

分析顯示，男青年創業意願比女青年強烈，30%收入在2萬元以上的受訪者已有創業計劃，且在職人士的創業意願比學生略高。有42%受訪者選擇合夥創業，37%為自主創業，13%則希望以家庭形式創業。

2) 香港城市大學商學院創業調查結果：創業不易，港青年四成失敗或虧錢 21/5/2014

年輕人創業已成全球時尚，但熱情高漲下的現實往往殘酷。香港城市大學商學院調查發現，逾四成香港青年創業失敗或虧蝕，主因是經營管理欠妥善、對行業缺乏了解。

綜合香港媒體報道，城大商學院由上月至本月，以網上問卷形式訪問526名計劃或已創業的15至35歲青年，後者佔72%，業務以零售為主，其次是教育培訓及餐飲，約七成投資逾5萬元，有75%受訪者稱創業前對相關行業未完全了解。結果又發現，已創業的受訪者中，6%失敗收場，36%業務處於衰退狀態及經營困難，不足兩成有盈利，而收支平衡則有25%。

有個案是80後年輕人自資開設食肆，原打算以高級食材作招徠，奈何食材成本過高，收入無法兼顧其他成本如租金及薪酬等，開業後月月蝕錢，不足一年便「清袋」結業。

調查顯示，有80後年輕人創業不足一年，不善控制成本損手離場；亦有28歲首次創業的餐廳老闆，開業兩年半賺回150萬本金，更擬拓展業務。

調查指，城大商科生黃祖堯於2010年畢業後，家人借他近150萬元作買樓首期，但他認為應「先創業後置業」，遂利用該筆資金連同自己的少量儲蓄開設食肆。雖然曾被家人質疑他並不熟悉飲食行業，但黃認為“個個都要食飯，有得做”，便根據其

所做的市場調查，在旺角開設一間集音樂、派對、優質食物於一身的食肆，成功於兩年半後收回成本，至今開業4年，每年營業額約600萬元，盈利約20%。

不過，創業路絕非一帆風順。黃透露，在選舖及簽租約後，方發現食肆牌照、酒牌、消防條例障礙重重，虧蝕近一年租金方能正式開業；開業後在營運及管理方面均與年長的下屬意見不合，當中包括餐牌設計及定價等。

黃強調，市場調查和控制成本相當重要，例如不一定需要用最昂貴的食材，反而應以較高薪酬聘請廚藝了得的廚師，根據市場需要，每月供應新菜式，保持新鮮感，例如「近排韓風勁，便推炸雞和啤酒」。

城大商學院助理院長譚桂常也表示，熟悉行情相當重要，建議創業前做足市場調查，了解實況，避免流於空想。

3) 香港貿易發展局與香港青年協會創業（概要）

調查結果：夢想起飛 開創新機 24/4/2014

香港貿易發展局（簡稱：香港貿發局）最新一項調查發現，香港青年的創業意向顯著上升。根據是次調查，香港的青年當中，新晉及計劃創業者的比例合共為15%，較2011年的調查上升8個百分點。

是次調查於2013年11月至2014年2月期間進行，調查分為兩部分，第一部分以隨機形式，訪問了1,000名18至35歲的香港青年，從而估算香港整體青年人口中，新晉創業者（創業三年或以下）和計劃創業者（有計劃於未來三年創業）的比例及特徵。第二部分以問卷及訪談形式，集中訪問約200名於最近3年內創業的香港青年，深入探討新晉創業者的情況。

綜合調查結果，新晉創業者有四大特點及趨勢

一、善於運用資源，靈活變通

是次調查中，約30%的新晉創業者從事零售行業，然而當中絕大部分沒有租用商舖，而是把產品放在別人的商店（或以「格仔舖」形式）寄賣，又或者租賃商場、百

貨公司等短期攤位作展銷，避免繳付高昂的租金。另外，受訪者普遍表示沒有足夠資源作市場推廣，但他們善於利用網上平台、社交網絡或手機程式這些幾乎是零成本的宣傳方法推廣業務。他們又懂得善用個人以及合夥人的能力創業，包括個人的銷售經驗、科技知識、設計能力、人脈網絡等。

二、態度謹慎，以小本創業，避免借貸

籌募開業資金的時候，只有約一成受訪者向親友以外作融資及借貸。且大部分新晉創業者表示，創業投資以「量入為出」為原則，待賺取盈利後才再作投資或增加支出，沒有計劃借貸。他們謹慎的態度亦見於其投資規模上。80%新晉創業者的開業資本在20萬港元或以下，因此，比較容易做到收支平衡，回本的情況及時間也似乎相當理想。然而，這不表示他們的業務已經成功，更重要的其經營模式是否有潛力發展。新晉及計劃創業者中，男性（59%）、31至35歲（35%）、學歷在學士學位或以上（50%）以及於專上院校主修商業及管理（22%）、會計及金融（13%）和藝術、設計、演藝（13%）的比例稍高。至於公司人數，25%受訪者為單獨經營，沒有合夥人，56%有1至2名合夥人；48%的新晉創業者沒有聘請任何員工，50%的員工數目為1至10人。超過90%新晉創業者表示香港是他們首3個主要市場之一，選擇中國內地的則接近一半。

三、以資訊科技創業是近年一大潮流

是次調查中，約有12%新晉創業者正是以資訊科技創業，當中不少與開發手機應用程式有關。資訊科技給予青年創業者極大優勢。以資訊科技創業的成本非常低，除了創業者本身的知識投入外，所需的資源不多。調查顯示，95%受訪者曾利用網上平台、社交網絡或手機程式推廣產品或服務，當中以設立社交網絡戶口的比例最高（78%），較傳統設計公司網頁的比例（58%）還要高；亦有20%利用網上平台、社交網絡或手機程式直接銷售或交易。

四、普遍展示出強烈的社會責任

新晉創業者創業的動機，除了個人原因和追求財富外，主要是希望為社會帶來良好的改變。亦有青年創業者以服務社會為己任，業務只求收支平衡，不以賺取利潤為主要目的。

4) 穗港澳臺四地青年創業調查研究報告：廣州青年創業意願最高14/1/2013

去年“穗港澳臺青年創業比較研究”成果發佈會在廣州市團校舉辦。廣州市穗港澳青少年研究所發佈了《廣州青年創業意願、途徑及機制》研究報告，並邀請到臺灣、香港、澳門三地相關研究團體負責人分享各自的青年創業報告。

報告顯示，“廣州青年創業多因“搵工難”，受教育水準越高創業意願越低”；在行業選擇上，也多以銷售、餐飲等傳統低門檻行業為主，選擇資訊科技等高新行業的比例很低。

66%廣州青年對創業有興趣

廣州市團校副校長、廣州市穗港澳青少年研究所副所長塗敏霞教授介紹說，調查顯示，66%的廣州青年表示對創業非常感興趣或有興趣，在4個地區中排名第一。同時，廣州關注創業資訊、為創業做準備的青年的比例也最高，達46%；受訪青年中未來有創業計劃的比例也最高。從以上資料可以看出，雖然臺灣地區以創業精神著稱，但廣州青年創業熱情高於臺灣青年。

調查還顯示，在與創業相關的8項心理特質自我評估上，廣州青年給自己打的綜合分數也是最高，尤其是合作精神、積極進取、樂觀自信、意志堅定和務實等。

經濟狀況越差創業意願越強

“在廣州，受教育水準越高，有創業計劃的概率反而更低，這是個令人擔憂的現象。”塗敏霞分析說，這說明在廣州青年多因找不到工作或者找到的工作不滿意才選擇創業來改變處境。對有創業經歷的青年的研究分析還發現，廣州創業的青年中有相當

一部分是在就業市場中被淘汰下來的人。“這種情況和臺灣有很大反差。臺灣青年創業已經逐步擺脫生存型創業，邁向發展創新型創業。”調查還發現家庭經濟狀況越差的青年，他們的創業意願就越強，因為他們希望通過創業去轉變目前家庭的經濟狀況。

較多選擇低門檻行業，僅6.4%選高科技行業

調查顯示，在廣州的受訪青年中，絕大部分（90.2%）青年是沒有創業經歷的。在已有創業經歷的青年當中，較大比例的青年會集中在銷售行業（27.3%）、餐飲行業（18.2%）和資訊科技等高科技行業（15.9%）。在對行業的選擇上，餐飲和銷售依然佔據了較大的比例；選擇資訊科技等高科技行業和金融行業的青年相對較少，僅占6.4%。總體來說，廣州青年創業相對會選擇進入門檻較低的行業，而專業性較強、門檻較高的行業，較少人會選擇。

創業資金多來自個人，銀行貸款僅占4.4%

在本次調查中，穗、港、澳、台四地青年均反映最大困難是“啟動資金短缺”。其中，針對廣州青年的調查顯示，實際上，正在或有過創業經歷的青年，62.2%都是個人出資的，15.5%資金來自家人，13.3%資金來自朋友和熟人，向銀行貸款只有4.4%，依靠創業專項資金的只有2.2%。

“在創業資金上，青年渴望可以得到更多社會支持，例如銀行貸款。但是實際上，很多青年創業資金是自己出資或者是來自熟人，而社會支持卻顯得微弱。”

創業思考

1

你是否已為創業作準備？

2

為了甚麼目的而創業？

3

你對準備開創的生意有多少認識？

4

如果創業可以致富，你認為機會有多少？

第二章

創業者自評

一、自我認識是成功的要素

到創業是否「打工職業」的另一名稱？只是換了工作身份和環境，有些人形容是個人事業，但實際兩者是有很大的差別。打工是以僱員身份辦事，承擔職務責任，只要履行打工職責和符合工作要求，基本上只需要達到公司的期望便可。若反過來是以「東主」身份經營公司，則是以「自僱」形式開展業務，所有公司日常運作，都要由自僱者個人解決，包括籌集資金與運用、購買設備、成本計算與安排人手也須親身處理，工作是多樣化和極具挑戰。

認識自己是創業條件

您認為自己有什麼與眾不同？有否過人之處？您的生活經歷與工作經驗是否特別？例如曾參與義務工作或是處理過一些複雜事情；朋友對您的評價如何？他們心中對您的意見或認為您在哪方面較突出和擅長？還有，個人性格往往會影響創業的意圖，由於創業者要兼顧的事情是多樣性，個人的性格是主動或是被動心態是很重要，若性格是內向和被動，自然對很多事情不在意和欠缺警覺性，這種性格對創業者很不利。因為創業是在打仗，若做生意不夠主動便會落後於人。因此，不要忽視性格的影響力，認識自己的長短處是成功關鍵。我們必須知道，創業不是參加遊戲，你要投入真金白銀開創業務，而且沒有試用期。正如前述，若您的人生經歷較豐富，如有冒險和克服困難的體驗，自然對創業遇到的難題較有耐性面對和懂得尋求解決方法。

附表2.1 個人發展抱負分析

1) 個人目標是什麼？目標是否清晰？怎樣衡量？如何達到？

2) 個人的抱負？你的要求和目標如何實行？

3) 個人的績效表現和指標：個人如何衡量工作成果？

4) 個人對公司的抱負：如何執行對公司的願景要求？

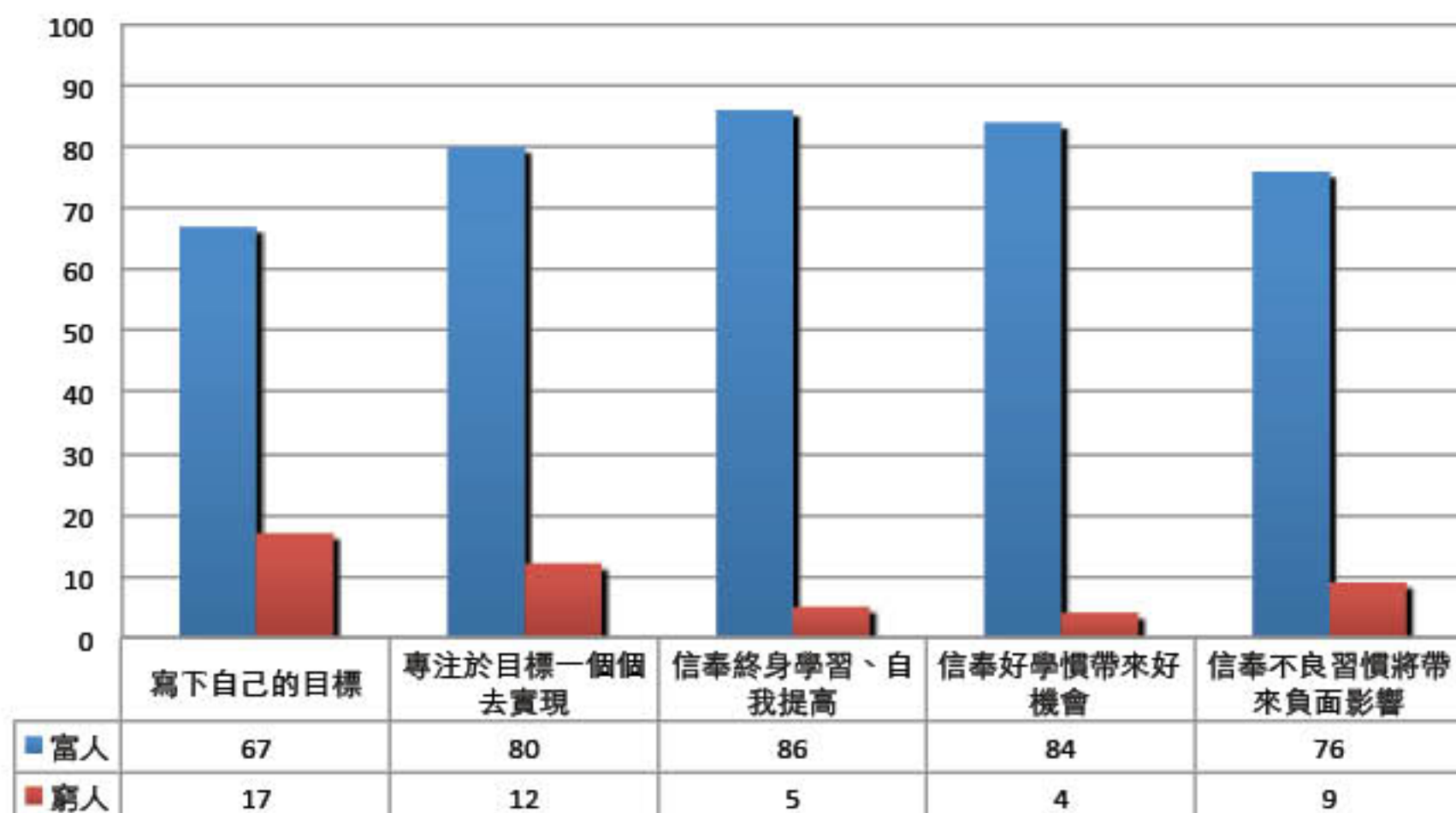
5) 公司目標是什麼？怎樣達成公司的長短期目標？

6) 個人的成功因素是什麼？這些成功因素是否對事業發展有幫助？

7) 個人短處 / 弱點是什麼？有否個人的改善行動？

實際而言，創業兩年內結業的公司為數不少，包括餐飲、零售、小本經營等行業，即使是連鎖經營，也會受經營環境變化而倒閉。

圖表1 目標很重要



二、借鏡別人的心得

有人說，別人的生意方法與心得並不能硬套用，因為您不是他，例如他人的生意概念和他的處事手法，初創業者只能是旁觀參考，若要照搬別人的經營方式，有可能失敗收場。但是別人的業務經驗與成功是可以借鏡的，更可以在成功者身上獲得生意的啟發。

我們可以看看市場上著名的衣服銷售品牌佐丹奴，開業之初亦是在不斷的摸索，也參考班尼頓 Benetton 的經營手法，班尼頓衣服款式朝簡約多色的路線，也勝在衣服色彩繽紛，讓消費者有多種選擇，其後佐丹奴的宣傳陳列也標榜衣服顏色多樣化，也吸引消費者的購買；再其後的Uniqlo品牌進軍香港，亦是以此模式打進市場，加上注重品質和款色變化，而價格亦大眾化，故受到廣泛年青消費者的歡迎。從中可以看到別人的成功是可以借鏡和學習，坊間不少生意成功或失敗例子，都是可以參考作為避免重犯的經營錯誤。（稍後的章節會有經營個案供年青人參考當中的生意成敗）。

不論是什麼業務，做生意始終要有一些經營法則，才有成功的賣點。這些經營法則包括產品的品質、產品的創意元素、注重服務細節、重視顧客回應等。成功的品牌不一定要有複雜的經營模式，正如前述，Uniqlo 以多色彩配以簡約的設計，麥當勞的有限餐單選擇也是優勝例子。當然，做生意不只是抄襲和參考，而是創業者要懂得借鏡其中的優點，再加以改良創造新的運作方式，不要硬搬別人的方法而是要知道別人成功不是靠運氣，當中可能已經經歷過多次的失誤及改良，創業者要靠想像力和個人的體驗了解箇中的營運意念。因此，前人的失敗經歷是具參考價值的。而Uniqlo 老闆柳井正所撰寫的一本著作，其中「一勝九敗」一詞指的就是「企業經營是會經歷一連串的失敗，會有許多驚險的故事，而失敗是生意的伴侶，兩者形影相隨，你挑戰10次新事物，必會有9次失敗」。現實是經營環境在急速變化，要跟上這個變化，必須讓企業經營持續和不斷優化發展，不然便是不進則退。

創業個案思考：喜歡購物也可成為創業的動力—借鏡別人

朋友的同事每季都要為自己置裝。80後的Annie憑著個人對服務潮流的觸覺和興趣，兩年前與朋友開設服裝店和兼任時裝買手，並以日本時裝為貨源重點。Annie先前工作是在貿易公司任職跟單文員6年，負責跟進客人的訂單，而經驗的累積讓Annie 對服裝款式更有心得。由於要定期到日本採購貨源，她必須加 日文的口語學習以方便進行採購。另開業初期因資金不多而須嚴控成本，相對地薪金也不會支取太多，這是初創業者常見的情況。

留意潮流和注重大眾顧客口味

第一次的採購經歷是跟隨業內朋友到日本進貨，先聽取他們的進貨心得，如採購流程，選定路線和怎樣定價等，往後便須與同事二人同行。作為一個時裝買手，不能只單憑個人的喜好，顧客口味是最重要的考慮。買手要做足事前進貨的準備，例如當地貨源情報的收集，包括：

1. 了解每季流行資訊，一些如「Spring」或「裝苑」的時裝雜誌要事前了解，如哪些配飾是合適？花款相似的設計圖案會否供應太多而削弱吸引力？

2. 服飾配搭是市場突圍的勝算方法，由於出差時間緊迫，難免要以買手的個人心思，為採購服飾進行衣服配搭。

3. 選定入貨區域，不少同行都是到日本進貨，如東京的涉谷、原宿和池袋，為了方便行事，很多買手都有「採購品牌」清單，最好於早餐後立刻出發購貨，原因是要與時間競賽；同時要準備30吋的行李箱，因為一天要進貨數10件衣物，沒有充足的體力是做不來的，而一些衣物可能要回酒店再另行包裝。

4. 在日本採購，能夠與店員熟絡是方便工作，例如即時在店內進行配搭和拍照，並善用Facebook同時間宣傳，若有機會可與時裝雜誌合作，而網上平台是提供新款給顧客參考和選購的有效途徑，實行多渠道宣傳，吸引顧客時常關注網頁的最新資訊和提升店鋪的知名度。

三、謀定而後動從事何種生意

首先，創業者要靜下來想一想，哪門生意是你熟識的？年青人要創業是由自己的興趣、經驗或意念產生而成，並非只是偶然忽發奇想或是別人說哪門生意好做便衝動地行事。我們不應忽視創業前的準備工作，並且這是一個非常重要的步驟。再者，創業的誘因是什麼？什麼因素推動創業者開創業務？相信除了賺錢和經營滿足外，創業對個人能力的肯定亦是其中一項主因，又或因多數人是喜歡做自己喜愛的事情等。另外，創業能夠建立個人事業，例如一些資訊科技公司，由幾位年青人協助別的公司設計網頁或編寫工作程式，這些業務由小開始逐漸擴大，繼而生意每年增長。

事實上，創業者在開展生意業務時，有關的業務目標與內容必須具體明確，例如公司的目標是期望產品的銷量於1年內有5%的市場佔有率，其它則分階段達成公司的長短期目標。另一方面，創業者要有工作自信心，善於溝通和表達，能與別人建立人際關係，這些都是開拓事業的成功要素。

管好自己才能有效管理公司

若要公司管得其法，創業者先管好自己。基本上創業者的業務是由零開始，而大部份的年青創業者的資金都是有限，創業者只能有限度聘請員工分擔工作。因此，許多大小工作是要創業者自行再兼顧處理，包括對內管理和對外聯絡業務等。對於管理經驗淺的年青創業者，初期工作上難免產生混亂的情況，例如怎樣與成熟及富經驗的員工共事已是一大學問。如何避免在執行上出現決策錯誤是創業者須認真留意的事情。有人說，只要做事有條理便可減少出錯，但怎樣工作才算得上有條理呢？

對以下各方面進行自我管理：

1. 為業務訂立工作目標；
2. 計劃工作清單；
3. 培養時間觀念；
4. 重視內外溝通。

訂立業務工作目標對創業者而言是引領方向，避免偏離軌道，而工作計劃是要把事情組織起來，依循事情的緩急輕重逐步實行。控制工作時間能提升工作效率和進度，經常保持工作溝通能使訊息暢順和減低事情出錯的機會。作為東主，對任何與工作有關的事情應有警覺性和決策果斷，而對於已決定的任何事情也應謹慎行事，並對計劃的成果作出檢討。

實際而言，創業者不可忽略管理中的細節，因為細節是決定工作的成敗。

附表 2.2 個人檢核清單

項目	內容
工作經歷	工作性質 _____ 工作專長 _____ 年資 _____ 其它 _____ <input type="checkbox"/> 管理工作 <input type="checkbox"/> 技術工作 <input type="checkbox"/> 文職工作
生活經歷	例如，做義工，嗜好或外出工作假期或特殊體會等。 _____ _____
教育 / 培訓資歷	<input type="checkbox"/> 碩士學位 <input type="checkbox"/> 學士學位 <input type="checkbox"/> 大專 <input type="checkbox"/> 高中 <input type="checkbox"/> 其它，請說明： _____ _____
個人資產	<input type="checkbox"/> 收支平衡 <input type="checkbox"/> 負債水平 <input type="checkbox"/> 盈餘水平
個人特質	優點： _____ 缺點： _____ 其它： _____
目前狀況	<input type="checkbox"/> 事業滿意 <input type="checkbox"/> 有發展機會 <input type="checkbox"/> 無發展機會 <input type="checkbox"/> 有機會沒行動 <input type="checkbox"/> 不清楚
附註	

創業思考

你是否認為已具備創業的條件？

是，請列舉： _____

否

借鏡別人經驗是否有用？

【請列出原因】

有 _____

沒有 _____

創業者認識自己是否很重要？

【請列出原因】

是 _____

否 _____

別人對你的評價是好還是壞？

好，請舉例說明： _____

壞，請舉例說明： _____

其他，請說明： _____

創業並非只是個人成就夢想，而是要看創業者對生意的態度。經營一盤業務最終是要有盈利貢獻，若只有個人理想而忽視有效的經營方法，其後都會出現失敗收場。

一、知己知彼評估業務

做生意要憑實力，也不應希望存在幸運。重要是安排事前的準備工作，特別是年青人為創業而準備，包括為個人的未來生意作出經營評估，也讓創業者明白對要開創的業務有多少了解。當創業者有意開展生意時，必須先回答下列各項關鍵問題：

1. 對要開創的業務有多少認識？是80%還是只有50%理解。（開展的生意性質，是服務業還是創意工業？該業務的市場狀況和預計的風險等）；
2. 有多少生意資金和來源？例如投入的生意資金是多少？注意不可僅夠營運，盡量避免因發生意外而出現資金短缺的情況，而資金是來自過往工作的儲蓄 / 父母的資助 / 銀行借貸 / 與朋友共同出資（像開飯網站，即Open rice開業時的方式），若是銀行貸款須注意還款要求和借貸利息的安排。
3. 各項開支預算：如開業的裝修和購買設備、租金與按金、採購貨品與員工的薪酬，這些都是開業的重要支出。
4. 如何為產品或服務安排宣傳？運用哪些渠道來宣傳，如郵寄單張或是透過網站平台推廣。
5. 為產品及服務定價：消費者對產品或服務的價格能否接受？所定價格是否與同行相比具競爭力？
6. 怎樣安排人手協助？除非萬事能親力親為處理，否則必須聘請員工協助，但您又是否懂得管理員工？

附表3.1 初步生意計劃評估

1. 選擇什麼行業：

- 零售業 飲食業 電腦資訊 教育
 其他，請說明： _____

2. 生意 / 業務名稱：

- 生意構思來自： 工作經驗 興趣 社會觸覺
 其他，請說明： _____

3. 對生意 / 業務的了解程度：

- 90%或以上 89%至70% 69%至31% 30%或以下

4. 對生意的要求是什麼（成功準則）？

5. 對自己的要求是什麼？

6. 你目前的狀況，包括開業資金、人際關係、身體健康是處於？

（附注數據更佳，三項分開評估）

- | | | | | |
|-------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 開業資金： | <input type="checkbox"/> 良好水平 | <input type="checkbox"/> 正常水平 | <input type="checkbox"/> 少許差距 | <input type="checkbox"/> 仍需改善 |
| 人際關係： | <input type="checkbox"/> 良好水平 | <input type="checkbox"/> 正常水平 | <input type="checkbox"/> 少許差距 | <input type="checkbox"/> 仍需改善 |
| 身體健康： | <input type="checkbox"/> 良好水平 | <input type="checkbox"/> 正常水平 | <input type="checkbox"/> 少許差距 | <input type="checkbox"/> 仍需改善 |

7. 生意計劃有否後備方案或支援安排？

8. 若以上分析資料不足以支持開創業務，你是否仍堅持？為何？

資金管理不可不理

先前敘述業務的每項細節是協助創業者評估和了解各項營運重點，更要對業務有清楚的掌握和避免運作上出現潛在危機的問題，如可能是低估資金的投入，引致資金不足形成經營壓力，其它則涉及工作流程失誤，使補救工作困難等。

另一方面，創業失敗還涉及其它方面所造成。其一是受個人的性格影響，例如個性內向自我、不善表達、又經常感性處事和不理會和聽取他人意見，引致業務出現問題；其二是與朋友合作生意，須注意雙方的權責關係，更要訂明業務虧損和利潤分配的安排，以免出現不必要的爭執。

概括而言，創業是要實事求是，減少美麗圖像和應以企圖心實幹業務。創業不應一剎那的衝動，創業者亦須心中縵釀一團火和激情，不斷為創業作出拼搏。

創業個案思考（1）教育機構的經營困境

馬小姐經營成人教育機構已有一年，主要業務是為在職人士提供學位課程的進修機會。馬小姐先前從事教育服務已有5年時間，對於成人教育的運作有較深了解，並對課程安排和跟進具有實務經驗。期間一位兼任老師看中教育市場仍有發展空間，主要是看到大學的延續教育中心不斷擴展，也證明社會上對學歷教育的潛在需求。因此，該老師誠邀馬小姐一起合作開辦教育學校。馬小姐認同對方的觀點，加上個人的興趣和有相關工作經驗，也確信市場仍有可為。兩人於是一拍即合各自出資一半便開展教育業務。兩人很快便找到合適地點開辦學校，而馬小姐對申請教育牌照的程序熟悉，很快便取得教育牌照開業。學校主打成人教育學位課程，此課程是經由本地一間教育代理授權給他們開辦，課程收生以在職人士為主，入學資歷需持有工商文憑程度資格，修讀該課程的人士只需一年時間便可完成學業取得學位。坊間稱為修補學士（Top up degree）亦因課程修讀期只需一年，普遍受到學員的歡迎。

正當學校剛上軌道，突然被教育代理通知因大學的教育政策有變，該項合作課程需暫停收生，引致馬小姐的教育機構收入減少及影響正常運作。由於只得一項學位課程的開辦，又未能即時找到合適課程補上，馬小姐與合伙人意會到短時間內未能繼續

提供課程給報讀人士，也白白讓學員溜走。兩人對此狀況很焦急，但估計於短期內找不到同類型課程替代。同時，還需面對收入不足的問題。

討論問題：

1. 本創業個案的失敗之處在哪裡？
2. 創業者過往有哪些優勢？
3. 短期內怎樣為學校提供收入以彌補開支？

編者意見：

1. 本業務的失敗有幾方面：

- (一) 只有一項學位課程，沒有其它選擇；
- (二) 未能直接與大學聯繫，缺乏課程控制權；
- (三) 過份依賴單一課程的提供者，忽略其它課程的發展機會。

2. 創業者的先前優勢包括：

- (一) 具有相關教育行業的經驗；
- (二) 熟識申請教育牌照的複雜手續；
- (三) 了解市場需求。

3. 為學校增加收入包括：

- (一) 立刻与其它教育機構合作成為第二教學點以分成比例共同招生；
- (二) 開辦熱門課程，如英文及普通話，並爭取與相關老師合作；
- (三) 出租課室以補貼日常開支。當然要加 對外宣傳推廣以吸引潛在生源。

創業個案思考（2） 租金對零售業的影響

陳美美自畢業後已從事服裝零售業3年，對於產品銷售、顧客服務及店務營運有概括的了解。踏入第4年的今天，陳美美決定開創個人業務，將過往所賺取的薪酬，再加上家人的資金支持，共計35萬，找了一個人流旺的商場，以月租3萬元租了約300呎的舖位，更聘請兩名售貨人員，其中一人是兼職。

陳美美對自營的生意有要求和秉承業務宗旨，著重產品的品質與創意設計，並要求員工有良好的服務態度，在產品定價方面，要保持競爭力。她認為以此運作方式在市場上應具生意優勢，從她的生意額增加也證明其營運方式是成功的。在客人方面，服裝店的顧客有兩類型，一是較年青的一群，另一類是白領儷人，他們對服飾的要求有參與意見，陳美美亦樂意聆聽和配合他們的喜好而採購貨品，以滿足其需求。

正當美美時裝的生意有平穩增長，卻聽到隔鄰舖位的租客訴說商場業主將在下一次續租時，調整加幅約20%以上。這消息對陳美美剛起步的業務帶來負面的影響，因目前的生意剛好能夠有10至15%的盈利，若加租幅度過高會直接影響穩定的收入，而且零售生意不是每個月都能做到收支平衡。因此，高租金對零售業務是場惡夢，即使有生意也不能持續下去。有見及此，陳美美必須及早制定應對策略，以求為業務增加銷量，同時也考慮物色其他營業地點來減省高昂的租金支出。

討論問題：

1. 有何方式減省租金的固定成本？
2. 如何改變現有營運模式以減輕經營成本？
3. 東主陳美美的生意宗旨是什麼？這是優勢嗎？

編者意見：

1. 租金是經營成本的固定支出，短時間並沒有下調的可能，只能按現有租期繼續營運，在下一次的新租安排只能選擇舖面細的面積，或是位置不佳的角落，租金或會便宜，又或是遷往樓上舖，但要注意客源的流失（特別是生客）。

2. 目前的零售經營，除了已有的實體店（鋪面）可吸引消費者進場外，網上商店是另一營運選擇，網店的好處是不需實體門店的龐大支出，只要找到良好的網上銷售平台，像內地的京東商城、淘寶網，便可在網上銷售產品，但是網店也要經常宣傳爭取曝光率，並要僱用員工處理客人訂購事宜，更要經常將新貨品在網店上更新，作為東主也要親力親為處理。
3. 陳美美有清晰的經營宗旨，包括重視產品質素與設計，控制售貨價格，提供良好的服務態度；同時收集顧客意見及作出行動配合。這些都是美美時裝的經營優勢，因為零售服務業競爭激烈，若不能為業務創造優勢，如何被顧客作出比較，只要其中的賣點給顧客認同，自然口碑相傳，生意的穩定性大大提高。

創業資本的安排與風險考量

不少企業都是資金有限，對於創業資本可能只表面計算投入資金和借貸金額，但若遇上市場週期經濟不穩，將會出現以下負債大於資產的狀況引致破產危機。

風險計算的考慮（一）

陳大文和陳小文各自擁有60萬元資產，陳大文負債40萬，而股東權益佔20萬；但陳小文則負債55萬，其股東權益佔5萬，正如前述，做生意的風險是無處不在，當經濟逆轉便會出現資不抵債，假設陳大文與陳小文的公司都虧損10萬元，而資產兩者同時由60萬減為50萬，陳大文的股東權益原來20萬減去虧損的10萬元，只剩10萬元權益。但陳小文資產變了50萬元，卻負債55萬元引致股東權益變為負5萬元，由於資產少於負債及不足以償付債項，陳小文將會宣告破產。因此創業資本低和不足夠，將導致失敗機會提高，反之生意資本愈多，創業失敗的機會較低。

創業資訊分享

例一：控制存貨不當影響資金週轉

儂人時裝店專營二手時裝，平均每件衣服的售價為90元，入貨成本為35元。假設時裝店的租金每月5萬元，僱員薪酬及雜項支出為5萬元，共計固定成本每月10萬元，

實際每月時裝店要售賣多少件衣服才能支付固定成本呢？首先將每件衣服的利潤定為55元後，再以固定成本10萬元除以55元，共計每月要售賣1,820件衣服，即每月以開店30天營運計算，每天最少要售賣60件衣服。若要每月賺取4萬元，只須在固定成本加上4萬元計算，時裝店要日賣85件衣服才可符合要求。

然而，部份公司可能因存貨過多而引致資金積壓，這是錯誤估計售賣量，若設定每天售賣50件衣服，而「前置時間」為15天，則該段時間存貨量是750件衣服，若存量低於750件便要準備再入貨。



例二：若你要經營果汁店，便要注意生果的採購量，由於生果的品種頗多，做生意便要估計消費者對生果汁的喜好，常見的熱銷果汁是甘筍、蘋果、火龍果、西瓜、雪梨、西芹、橙；較少飲的是紅菜頭、蕃石榴、西柚等，當然，不少消費者也會喜歡生果汁的配搭，如甘筍梨或加蘋果或幾種生果加在一起。不少消費者認為果汁對身體有益，也會常常光顧，故近年果汁店也吸引不少人投資開業。

同樣地若你經營果汁店，必須為每杯果汁定價，但由於有不同生果配搭，為方便計算將以每杯平均價18元為售價。假設每杯果汁成本是8元，但因生果類別不同形成是可變動成本。果汁店租金（街檔）15,000元，東主加1名員工及材料費用共計6萬元，合計7萬5千元是每月的固定成本，以損益兩平計算，每杯果汁賺10元，將固定成本的7萬5千元除以10元，總數要每月售賣7,500杯，以每月開店30天計算，即是每日要售賣250杯果汁。若果要每月賺3萬元，只要把固定成本加上3萬元計算，便可得出每天要賣350杯才達到預期利潤。（附相片）



附表3.2 經營者自我評估

1. 你是否有清楚告知合作伙伴有關公司的經營目標？
2. 你是否已有計劃安排足夠人手協助業務？
3. 你有否為貴公司的合作伙伴及員工訂下工作範疇？
4. 你的業務有否招攬適當的人材？
5. 你有否為員工 / 合作伙伴提供業務培訓？
6. 你是否考慮或接受員工的不同意見？
7. 你有否定下採購目標？例如：價格、送貨及質素等。
8. 你是否方法防止採購項目（如原料、器材）存貨太多或太少、變舊或浪費？
9. 你是否與合作伙伴或員工有足夠溝通？
10. 你個人對資金管理與運用是否能恰當安排？
11. 個人與合作伙伴對業務看法是否一致性？
12. 其他考慮？

創業思考

本章創業個案 (1)
有何啟示？

本章創業個案 (2)
有何啟示？

對自己開創的生意，
風險估算是多少？

如果創業資金不足，
會否仍然開辦？

第四章

**行業狀況
剖析**

對於創業者而言，熟悉行業狀況將有助自身行業的業務發展。若要從事服務業的設計業務，創業者需要了解服務業的現況，有多少機構是屬於服務行業、規模有多大，從而估計生意量有多少？服務業涉及的行業眾多，如銀行業、旅遊業、貿易代理或中介、餐飲和零售等行業，這些資訊有助創業者考慮要進入哪些具有潛力的客戶群。由於服務業的產業群眾多，當中只集中介紹一些常見的熱門行業。

一、簡介服務業行業狀況

服務業又稱為第三產業，其服務性質是可以使用相關的設備、場所、提供資訊或技能等為社會提供服務。按照國民經濟部門分類，第三產業分類廣泛，它包括飲食、住宿、旅遊、倉儲、租賃、寄存、廣告、個人服務如理髮、照相、各類代理及諮詢等服務。

由於服務業性質廣泛，創業者需要考慮哪些服務行業是您熟悉或是有相關行業經驗，能夠在短期內掌握業務運作。下列是舉例其中服務行業的簡介：行業包括「旅店業」、「代理業」、「飲食業」、「倉儲業」、「租賃業」、「廣告業」等。

1. 旅店業：是指為顧客提供住宿服務的行業。

例如創業者可以開設小型旅館或是以「民宿」方式經營廉價的住宿安排。經營者最重要是找到交通方便的地點，而開業的最大支出是為單位進行間隔裝修，投入資金由數10萬元至100萬元不等，由於投入資金不小，創業者可能要合資經營。

2. 代理業：是指為委托人辦理範圍內的業務，包括代銷產品、代辦進出口貨品、中介服務及其它相關的委托服務。例如代銷產品，經營者可按產品的售價進行交易並收取手續費或佣金；而代辦進出口業務會有相關往來文件處理從而收取有關服務費用；中介服務的範圍較廣，包括業務洽談、勞務介紹、教育代理等行業，稍後將另文介紹其業務經營方式。



3. **飲食業**：或稱餐飲業，是指提供經營飲食服務。餐飲業涉及範疇眾多，對初創業者而言，若資金不多，可考慮開設小食店、咖啡館或只設外賣店。其它如售賣包點或三文治專門店亦可歸入在飲食業。稍後再另文敘述。
4. **倉儲業**：是指利用倉庫、貨場或其它場所用作代客儲放物品，或保管貨物的業務。近數年，有業內人士經營迷你倉的寄存業務，規模由最初一個地點擴展到6至7個地區，以方便客人於就近地點存放物品。倉儲業最重要是有固定的場地，具規模的會自設冷凍倉的提供，而這並非小本經營可以運作。反之，若以出租迷你倉為業務，則相對較易開展業務，只要找一些舊的單位或工廠大廈，因租金較便宜，再將單位內裡重新間隔以適合存放大小物品，如租給寫字樓客存放文件或是以家庭客存放私人物品。目前，家居環境狹小要存放有用物品也沒有多餘空間，似乎倉儲業務仍有很大需求，創業者也可考慮此項業務。

5. 租賃業：是指出租人將場地、房屋、物品、設備與設施等租給承租者使用的業務。例如出租機械作生產用途，出租貨車作搬運物品，又或是將場地出租作為團體安排活動之用，創業者應考慮提供哪些設施給使用者，如近一年流行「自拍」活動。出租者提供場地及相關設施如影音器材和一些主題道具或裝飾設備以供客人自拍，每小時約100至150元，以每人計算收費，每次活動最少兩小時起。這些出租業務需要定期更新設施或再裝修房間以保持新鮮感，才能繼續吸引舊有客人重複光顧。所投入的開業資金也是要數十萬元至100萬元不等，因為攝影與錄像器材已佔了資金的25%至30%，其它投入資金便是場地的月租金和購買道具的費用與更新工具如場地設施的保養費用。

6. 旅遊業：是指為旅遊者安排食宿，交通工具和提供導遊等遊覽服務。一般而言，業內人士都是經營旅行社，並選擇經營不同的旅遊路線作業務賣點，例如以國內線旅遊，又或是以國外線如東南亞國家、歐美地方為主要旅遊點，較具規模者則全方位經營，其它的小型業務，如代客出機票或售賣車船交通工具的票務業務，以及一些旅遊景點門票，如旅遊套票或是觀看表演（如：水舞間等）的門票，從中賺取差額折扣。

7. 廣告業：是指利用報紙、雜誌、電視與電影、路牌、櫥窗、燈箱或街貼等不同的媒體作商品介紹宣傳和經營相關之服務項目；而其中廣告代理業務或稱「中介」服務，則為客戶提供上述不同的媒體宣傳，如協助產品的設計、影音製作與翻譯安排等多元化服務，並收取代理或中介服務費用。創業者若對上述某一媒體具有相關工作經驗，也可嘗試以此為創業項目的開展，例如為顧客提供商業攝影與製作，安排媒體宣傳等一條龍的服務。有關的開業資金也不會太多，主要是租用辦公室、購買相關器材和一些後期製作的輔助工具。

二、簡介批貨與零售業狀況

據澳門統計暨普查局的產業結構數據顯示，第三產業在2012年的增加值總額按年增加17.2%，佔本地生產總值的比重由2011年的93.6%上升至2012年的93.8%，其中佔行業結構的批發及零售業，所佔本地生產總值的比重是7.7%，亦是推動本澳經濟增長的主要行業。目前，促進批發與零售業興旺是由於中外遊客的不斷增加，旅客除了到本地各名勝地點和娛樂場所消遣，更會到各區域的購物中心及專門景點消費，令業界的生意收益增長。因此，本澳的批發與零售業便成為當地服務業的重要行業，而業內所聘用的人數多達7萬人以上，當中的細分行業分佈廣泛，包括來自外資的品牌專門店，從各大娛樂業的商場可見其踪影，其售賣檔次較高及以遊客為主，所聘用的職員入職條件也需較高要求；其他的零售經營方式則分為本地百貨公司、中外超級市場，如來來超市、新苗和百佳；亦有各類產品的連鎖商店，如兩大手信店及便民藥房；另本地與外來的便利店；服務專賣店也為數不少，而獨立式的商店和書報攤小店亦分佈在不同區域。



零售行業的問題及現象

對於有意進入批發與零售行業的創業者而言，開展零售業務的門檻很容易，基本上在澳門有營業地址的便可申請經營執照。但須注意零售業的經營環境變化，經營者須面對經濟週期的變動、本地租金的持續上升、行內的人力資源供給、產品貨源採購與品質控制，其它則涉及運作管理的問題。現時，行業的問題包括：

- (一) 工資和福利與別的行业比較欠競爭力；
- (二) 不易招聘員工入職；
- (三) 工作意識與服務態度有待改善；
- (四) 欠缺系統性的培訓；
- (五) 行業前景欠吸引力；
- (六) 獎賞制度欠完善未能有效執行；

零售業創業例子：開設服裝店注意事項

由於開業容易也會因運作錯誤而倒閉，創業者需事前對服裝零售業有概括的認識和觀察市場環境，才作出投資開業的決定。

1. **觀察本地服裝零售市場環境**，包括到各大商場視察，如服裝品牌與款色，不同地域的服裝店分佈，如近新馬路的營地大街、三盞燈附近的紅街市、板樟堂街或高士德大馬路。
2. **售賣產品的選擇**：如針對哪些消費群、產品種類及檔次，例如男女裝的衣物、童裝或針織毛衣、婚紗及飾物、內衣產品等。
3. **顧客對象和層面**：從性別、年齡及收入來分析目標的消費群有多大範圍和消費潛力，例如年青的白領女性收入較高及願意消費。

4. **店舖選址**：商場與地下街舖的分別，一般而言，地下街舖容易接觸消費人士，特別是遊客區，而商場的舖位要注意樓層，樓層太高消費者不願到來，除非是整個樓層都是售賣服裝，有業務的群聚效應，自然吸引顧客；而區域交通位置也需方便顧客，有交通工具直達或附近有停車區，讓消費者易於安排。



商場的舖位要注意樓層

5. **價格與定位**：產品價格必須因應銷售對象、產品質素和結合採購的貨品類別，通常先以顧客類別為定位，高中低的消費群直接影響採購的貨源，若產品只屬中下的級別，又怎能適合高檔的消費群呢？
6. **貨源安排**：創業者須對貨源供應有概括的認識，例如從批發商取貨或是直接到供應商購貨，特別是如何確保貨源的穩定性和質量的保證。通常若要減低來貨價錢，零售商應直接找供應商採購，例如日本東京的「涉谷和池袋」，或有時裝購物天堂美譽的韓國首爾「東大門」；當然也少不了鄰近的廣州、東莞虎門及深圳的時裝批發市場尋找貨源。
7. **人手招聘與安排**：零售業涉及操作步驟較多，員工的熟練程度直接影響生意和對客的服務態度。因此，首選招聘有經驗的員工，工資雖高卻勝在立刻可投入工作，並能反映在處事上的工作能力，從而減輕創業者的工作壓力。反之經驗淺或沒經驗的員工則令創業者必須事事跟進，帶來壓力也影響效率。
8. **業務運作管理**：創業者初期對業務親力親為及統籌各項事情，如身兼數職由採購貨源到產品銷售、涉及店舖的運作程序和人事管理，都必須安排妥當和減少出錯。

概括而言，創業者不是萬能，但要懂得安排和用人，才能事半功倍產生業務效益。

三、簡介飲食業狀況

飲食業在澳門佔本地行業結構的生產總值比重約3.2%，與酒店業同是推動本澳經濟增長的主要行業。飲食業對於澳門的文化旅遊有著重要的經濟發展，亦是本澳的重要服務性行業，業內僱用人數在2014年第一季約有26,000人，而職位空缺約有900個。有關數據參考政府統計暨普查局。澳門飲食業當中佔了90%是中小企規模。隨著博彩業的興旺，加上外資企業的投資帶動了整個澳門經濟環境急速變化，也直接將本土的飲食業推向多元化，由以往葡國菜為主的地方飲食轉變為多元化美食。澳門政府更推動本澳飲食業的改革，包括鼓勵各飲食企業發展各自的美食，更舉辦一年一度的美食節，有關活動全由政府支持，從過去的美食節反應，普遍受到旅客與居民接受，而美食節已成為本澳旅遊和飲食的特色文化活動。

飲食行業的特點與運作方式

45

事實上，飲食業最大特點是勞動力密集的行業，不論食肆的規模大小，都需要有不同崗位的員工，否則難以有效經營。近年，因受惠博彩業帶來的經濟發展，飲食業面對過往不曾遇見的經營問題，生意的增長帶來盈利，但同時面對有幾方面的困難。

- 第一是博彩業的開啟令從業員因其它工種的工資增長而有所要求，從而形成僱主經營壓力；
- 第二是熟練的員工不足形成人力資源緊張，例如生意擴張卻無法招聘足夠人手；
- 第三是具有經驗的員工被其他能提供較高薪酬的企業吸引而跳槽，形成食肆在日常運作上出現服務不足影響生意；
- 第四是管理人與經驗人手的斷層，因大部份食肆規模是中小企，很多員工都是在職學習卻欠缺正規培訓。近幾年，澳門政府已大力支持業界，推出不少與飲食業有關的培訓項目，但並非所有的中小企都能派員參與，主要因為人手不足而未能安排。

飲食業是以人為本的行業

另外，要開展餐飲業務的朋友，必須了解行業的流程運作，否則可能贏得辛苦也蝕了投資。筆者建議欠缺經驗的創業者還是先到業內打工實習，累積相關技能和經驗後再開業打併。

創業資訊分享：用心經營

筆者認識一位在香港開設甜品屋的朋友，由於先前沒有製作甜品的經驗但認為該門生意大有可為，於是使用了6個月時間在該行業打工來取得實際經驗，並且在開店後用心學習和繼續研究不同的甜品材料，數年間已再增設3間分店，最近更準備安排特許經營，從中可以看到相關的技能是可以在實踐中培養。俗語說，機會是留給有準備的人。

實際而言，餐飲業的運作是按其經營規模、工作文化與運作模式的因素所產生不同的編制，而在操作上分為內場即「廚房」及外場即「樓面」兩部份。廚房員工都是以技能為主，廚師是廚房的靈魂人物，規模大的飲食集團更會將廚房各類員工分級制和各施其職，由安排食材以至食物烹調到整個廚房作業都是按指定人手依據流程運作；樓面則以處事技巧為工作重點，由經理、主任、知客及服務人員均須負責食店內各項工作；細分的工作如主任負責監督樓面各級人員按指令辦事，例如知客引領顧客進場，服務人員接手招呼顧客，同時要注意基本禮儀和服務態度，讓顧客體會真正的服務這些都是飲食業的重要服務元素。根據飲食業的經營類別，一般分為酒樓、酒家或飯店、西餐廳、茶餐廳、中西小食店、粥粉麵店、甜品屋、西餅店和麵包屋等不同形式的食肆。

正如前述，澳門飲食業面對商機也有潛在的經營難題，其中涉及多方面如店舖租金、經驗人手不足、工資因人手短缺而被扯高及員工欠缺有系統的培訓。因此，若要加入餐飲業行列，創業者需要計算各方面的營運狀況，即使閣下資金充裕，也要面對人手不足的問題。建議不妨先由小規模的飲食小店著手，以特色食品吸引消費群，像台式的風味小吃，讓小店打嚮知名度和凝聚一批客戶，繼而擴大業務範圍。

四、代理業務簡介

先前在第一節已介紹代理業所包括的業務範圍及基本運作，現挑選其中的「教育代理」業務給有意從事教育服務的創業者參考。

教育代理業務的運作

首先，從事教育服務代理並非只是為賺錢，而一部份人還有一種使命感，就是可以幫助他人達成學業目標。面對今天知識型經濟和高科技的年代，澳門社會普遍對教育有訴求。目前本澳有約10家的高等院校，提供不同程度的專科學位課程，其它的院校包括培訓中心則提供職業性的技術課程，此等課程不但有實用性，部份更會為僱主提供相關行業的人材培訓，如會計、電腦、語文、設計、飲食、零售和一些針對博彩業的課程。

然而，單靠上述各院校的專科學位或是職業性的培訓課程也不能普遍滿足社會上對教育的多元需求。以澳門地方為例，本土人口不足60萬，其中約有33萬人為勞動人口。近年，澳門政府的經濟發展是以旅遊、娛樂、休閒及會議項目等多方面為目標，而新移民的融入，也進一步令本澳對教育和培訓提供創造需求。每年有不少中學生畢業，除部份會繼續在本地升學外，也有一些學員往內地或海外升學，他們有的是嚮往外地的學習環境和擴展個人視野，而另一部份人希望修讀一些在本澳沒有開辦的科目或申請卻未能被本地大學錄取之心儀學科，例如到台灣的大學修讀某些專業學位如「休閒產業管理」課程，或是一些「體育專業」科目等。以上的教育狀況衍生出「教育服務的代理行業」。

留學經驗引發業務意念

從事教育代理服務的經營者，都有留學海外的經驗，並且對國外的教育環境有概括的認識，這些經營者多與當地的大學或專科院校聯繫，並且要求成為地區的教育代理機構，若經營者的外地院校網絡眾多，也意味著有更多院校讓學員選擇。作為教育代理，其工作涉及初步諮詢、選科意見、深入面談、挑選學校地區以至當地住宿生活、

社會環境認識、學員的生活所需與學習費用作詳細介紹。當然，教育代理會收取服務費用，而海外的大學也會提供約定的委托服務費給教育代理機構。由於教育代理的形式眾多，除以上留學服務外，還包括代辦海外的短期職業培訓、或引入海外院校課程在本澳舉辦，對象是在職的成人教育，其它如英文教材代理及一些海外專業團體的認證課程，像「英國城市專業學會 City & Guild of London Institute」的餐飲證書及文憑課程。不論是那些代理項目，經營者都需要透過不同的渠道作宣傳，如參加本地的教育展覽會來加公眾的認識。本行業最大的風險是收生不足影響營運收入，或是被合作院校終止服務協議，又或是代理的教育項目出現虛假陳述引致誠信破產和倒閉。

創業訊息分享：小產品大市場

紀念品代理生意帶出市場商機。紀念品種類眾多，如獎杯、獎座、錦旗、證書相架、水晶膠座、襟章與襟花、銀碟與木座等飾品。這些產品以學校、培訓中心、社團及公司為市場對象，特別是學校，當中可分為不同級別，如大學、中小學和幼稚園，而所佔比例人數和規模又是最多。每年各大中小學有眾多的活動，如畢業禮、陸運會、各項比賽和一些定期講座，此等活動多數因應項目而訂制各款紀念品或錦旗作為頒發給學員和嘉賓。因此，市場潛力不少，只要能夠在國內或國外找到生產商，紀念品生意將帶來創業者商機，不要以為較遲進入市場發展是“水尾”了，只要找到新貨源，商機總是存在的。



創業思考




身為創業者，對在自己熟悉的行業創業是否有助
自身的業務發展？

1



你是否同意生意應是“不熟不做”？

2



哪些生意的貨源安排是從批發商取貨或是直接到
供應商購貨？你怎樣確保貨源的穩定性和質量的
保證？

3

第五章

公司開業工作 與風險管理

一、開創業務前期工作程序的4個階段

對於創業者來說，坐言起行是生意開展的實踐行動，其中工作步驟分為兩部份，第一部份是前期工作準備，包括對已決定的業務進行資料確認、生意可行性分析、風險評估、財務安排、編寫計劃書；第二部份是後期工作，公司組織與人手安排、市場推廣宣傳、業務落實與執行控制等各項重點。

當創業時機到來，相關的資料搜集便應立刻展開，目的是要減低生意出錯，創業者應再思考創業行動的各個階段，用作檢核哪些地方可能設想不週。

第一項 構思階段：

創業者先行自我評估，分析個人是否具有生意人的特質和適合創業，若已肯定是具備條件便可展開下一階段行動。（在第二章已有自我評估的敘述）

第二項 反思階段：

當決定選擇何種生意業務，在投入資金前，準創業者要冷靜地再想一想：

1. 投入的資金能否足夠支持生意的負擔（最少一年的營運費用）；而個人財務有多少，這些財產是否全部或部份可以投入在生意上？若資金不足會否向親友或銀行借貸，有什麼實物來抵押以獲取所需資金？
2. 有關的生意項目是否通過「可行性」的測試？所謂可行性如食物有否給朋友品嚐看看是否可以接受？若是開美容店，你的美容護理技巧與手藝是否為朋友所接受或讚賞？
3. 生意上有否合作伙伴？如沒有則要聘請哪些人手或合適人選？而投入的資金有否已計算聘請員工？用什麼方法留住他們一段較長時間？
4. 個人能力能否在生意上應付如市場銷售、生產、財務與管理等多方面運作？你對合作伙伴的工作能力十分了解？是否要依賴他人來填補自己的不足？

第三項 計劃階段：

此階段包括準備創業計劃書。良好的計劃讓創業者能夠有系統地執行和管理各種營運活動，並且較易找出在管理上會出現問題的地方，及時處理及糾正和提升管理效率。當中的創業計劃書是使銀行較容易明白創業者的業務範圍與運作，並評估業務的成功機會。計劃書之目的是有利爭取銀行的信貸，從而支持創業者的生意計劃。

第四項 籌備階段：

這階段涉及各項實務安排，其中包括：

1. 公司註冊事宜；
2. 公司財務安排和預算；
3. 會計方式與文件存放；
4. 開業地點和物業安排；
5. 員工的聘請和安排；
6. 業務營運守則；
7. 市場營銷的準備工作。

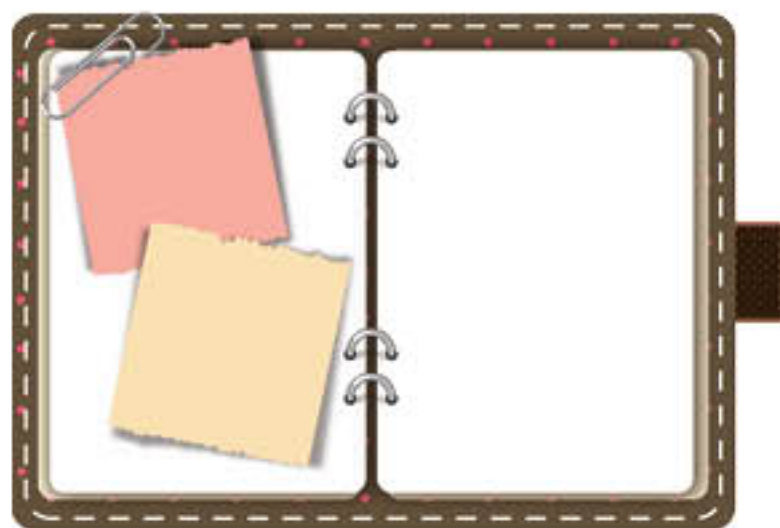
下列是創業前期工作事項，包括：

1. 公司註冊事務

- 公司的性質、擁有權、決策權屬誰、股權分配是視乎股東多少？
- 往商業登記處登記，申領商業牌照，或委託會計師辦理。若有特定行業要求，如食肆先要取得各種法例規定需要被核准為持牌人才可經營所定的業務牌照，例如餐廳的食物牌照。
- 如有各種買賣合約。為減低不良風險，缺乏經驗的創業者應請教律師或老行尊的意見。
- 準備員工的服務或勞務合約。

2. 公司財務安排和預算

- 有關寫字樓、店舖或廠房的租金、按金、上期等，或購買此等物業所需首期款額。
- 購買各項設備（機器及其他生財工具）的費用。
- 店舖或公司裝修的費用。
- 辦公室傢俬與設備的開支。
- 開業初期必須置備的首批產品存貨或生產原料所需費用。
- 開業初期推廣產品和公司形象的廣告支出。
- 其他資金來源，如銀行貸款。



創業計劃書

開業初期每月的平均運作成本

- | | |
|----------|--------------------|
| ● 生產原料 | ● 保險費用 |
| ● 工資 | ● 租金和差餉 |
| ● 會計顧問費用 | ● 汽車維修及汽油支出 |
| ● 市場推廣費用 | ● 文具和郵費、電話費用 |
| ● 水、電等支出 | ● 分期付款及其他融資安排的利息支出 |

3. 會計方式與文件存放

- 創業者以何種會計方式記帳？是否對會計有認識？如無認識，如何解決此方面的問題？
- 是否已設立一套系統處理檔案，存放文件，確保文件的存取，隨手可得？
- 對一些特別重要的文件，是否已有良好的安排？是否需要特別的處理方法，或特別的設備？

4. 開業地點和物業安排

- 是否已訂出一些「理想開業地點」的準則？這些準則是否符合實際？
- 創業者是否充份利用提供物業資訊的渠道或機構？是否理解委託這些機構，如地產代理商的程序、涉及的法律問題及收取的費用等？

- 不論租或買，創業者是否已查察清楚，所屬意的物業確實可供經營計劃中的事業。例如，並不是每幢物業可供經營飲食業或是可以經營樓上舖？
- 是否已製訂了廠房或店舖的室內設計圖樣？

後期開業工作準備，包括：

5. 員工的聘請和安排

- 創業者是否已擁有創業班底？他們當中，有多少人是願意，且能夠較長期地與創業者一起工作奮鬥？
- 需要那一類型的員工？是否已製定一套聘請員工的方法？
- 是否瞭解提供「人力資源」的渠道或機構？如勞工局或是職業介紹所，利用這些機構的程序、方法和付服務費用。
- 對員工的安排和工作貢獻的期望如何？是否已製備基本的「工作內容表」？
- 若員工需要在投入工作前接受有關訓練，創業者是否早已作好準備，在正式開設業務前可為員工提供基本訓練？

6. 業務營運守則

- 制訂每一工作崗位內容的主要參考職責。
- 使創業者及其他決策者，在緊張的工作過程，有本子可依循，減少遺漏、疏忽的毛病。
- 是否已解決供應商的安排和選擇的問題，以確保貨源供應穩定？
- 支持開業所需的首批貨源是否已訂妥？
- 存貨是否已達所定水平？
- 所需的文具及文儀器材，是否已購置妥當？
- 業務運作手冊及可用作訓練員工的教材。

7. 市場營銷的準備工作

- 是否考慮公司或產品的形象？這方面的計劃和安排是否妥善安排？
- 是否已有渠道聯絡買家？
- 是否已制定一套組織分銷網絡的大綱？
- 是否需要進行一些市場調查，取得有關的市場及顧客資料，供制訂策略之用？
- 是否決定了產品的包裝設計、名稱等？
- 各種供廣告、形象創建的設計畫稿，是否已準備就緒？
- 是否準備好一些供營業員展示給目標顧客參考的產品樣本、介紹產品的冊子或其他有關資料如印刷品或模型等？

以上開展業務的資料既是運作指引，也是各項事務的檢核表，讓創業者能依據業務的性質與狀況作出靈活處理。

生意風險評估

經營任何生意都會有或大或小的風險存在，正如職業賭徒，他也要冒險下注，但贏的機會並不會是百分百。同樣地，創業本身是一項冒險活動，雖然會有預知的風險也會做預防措施，但也不能保證完全防範，因意外是不可預測，例如因停電做成一些工具的損壞，或是影響食物的鮮味；另一些風險是來自買家未能支付貨款引致業務資金週轉困難等情況。還有若生意持續不足，經營的壓力可想而知。因此，當風險來臨時，創業者應如何應對？

業務風險可能來自你的產品或公司服務有何特色？與同行競爭者比較有什麼差異呢？如果產品或服務並不特別，為何消費者願意購買？另一風險是你所選擇的生意自己懂不懂？如果沒有這能力，你的合作伙伴應要懂得處理。以開麵包店為例，你不能全依賴聘請的麵包師，若他生病或是因事缺席，你與伙伴都不懂製作麵包的專業技能，那危機便會出現。因此，你必須學習或至少你的伙伴懂得相關技能。另外，對於資金的運用，創業者更要認真處理，做生意最重要是有現金流，它是支持日常的營運開支和收益，若日常未能有效收賬，將嚴重出現營運困難引致無法有效運作。

創業資訊分享：國內開業注意地域與人口分佈

近年，本澳租金高企影響營運成本和利潤，引致一些創業者選擇到內地創業。但內地的營運成本不一定較本澳低，因此，選擇那些城市開業是往後影響生意的實際效益。以廣東省為例，省會廣州人口接近一千萬，廣州市屬於一線城市，普遍生活水平程度高，也凝聚一定的購買力。但各項營運成本相對不低。下表是一及二線城市的差異比較。

廣州市及特區	二及三線城市	附注
<ul style="list-style-type: none">● 城市建設佳● 交通網絡完善● 法規辦事● 資訊發達● 當地教育程度高● 人才足夠● 資源豐富● 人口密度高	<ul style="list-style-type: none">● 配套不足● 規劃不足● 法規觀念不足● 網絡不足● 教育不足● 人才不足● 資源不足● 人口數量不足	<ul style="list-style-type: none">● 城市規劃不完善● 道路設計不完善● 重視關係● 人口不足● 欠缺高等院校● 未能凝聚人才● 有限資源分配● 部份二線城市只有60萬或更小

據香港貿易發展局之前從內地66個大中小城市調查報告中顯示，生活在一線城市的居民月收入工資平均是人民幣6,300元，而其它的二及三線城市的平均月收入工資只有3,400元以下。作為創業者除了看生意種類是否適合在那一城市展開，更要看城市人口的消費力，而二線城市的營運成本相對較低，自然行業競爭也不太激烈。建議

創業者應到內地視察，挑選一些有生意潛力的地點進行實地了解，才作出投資的正確決定。因此，創業者需小心選擇地域開展業務，然而，若錯誤估計生意潛力，以為節省了成本卻發現生意不足而損失了創業資本，結果可能是得不償失。

風險管理不可不理

既然生意風險無處不在，你以為熟悉的事情當中卻可能存在風險，當中涉及3方面因素；

其1誰是真正的顧客：對他們的認識有多少？你的產品或服務是否滿足他們的需要，如近一年多了年青人使用頭帶式的聽筒（即Headphone），不單追求音色也追求個性化的款色，因此，必須緊貼市場需求的變化，才能迎合顧客的需要；

其2是工作效率：這是怎樣控制工作進度的安排。不論是提供服務還是跟進項目，都必須設定時限監控，假若物品不能如期送貨而只表示歉意和期望客人理解。實際上，客人不會理會是什麼理由引致延誤，客人要求是物品如期到達。

若因上述工作安排欠妥善，客人的信心將大打折扣。

其3是業務成本控制：成本控制是日常營運的重要工作，由購買產品到加工制作，以至制成品的包裝，各環節都必須嚴控成本，若當中計算錯誤影響收入，即使產品熱賣也會利潤不足。

事實上，各項因素都是互有關連，創業者不應只顧某一因素而忽略其它風險。以貨幣為例，若你做時裝生意，經常要到海外或內地採購，有關的匯率若波動大，將引致入貨成本不穩定和影響售價的利潤。最後，管理人的能力不足也是風險，據過往調查，中小企業有98%的失敗是來自日常的管理缺失，其中佔45%是管理不當和缺乏競爭力。

創業思考

你有否為開創業務準備各項
工作安排？

1

開創業務前已有足夠的思考？

2

生意風險是否已在掌握之內？

3

各項準備工作有否別人協助？

4



第六章

工作計劃的 作用

工作計劃是指從構思開始至形成實體業務為止，當中所牽涉的工作安排，稱之為‘安排業務發生’。

安排業務發生是指創業者有計劃地將各項工作設定時限，按先後次序逐步實現，包括：

1. 構思開展何種業務；
2. 籌集資金；
3. 尋找開業地點；
4. 公司註冊；
5. 購置生財設備等。

從中便看到業務中各個項目的逐漸形成和產生。在第三節第一段已有部份描述。

良好的工作計劃是創業者必須的運作安排。或許試想想，過往有什麼因素引致工作成功？而又再想想，哪些工作失敗是什麼原因？工作成功並非靠運氣，而是因為事前安排周詳，各項預計出現問題的因素已有應付方法，因此，能順利執行；而一些工作失敗是源於缺乏計劃和處理不當造成錯誤。

一、逆向思維訂立規劃

首先，創業者要問問自己，什麼是工作計劃？特別是年青創業者，累積的工作經驗不多，有些只憑一股熱誠便投入創業之路，對於工作計劃的實質意義仍未完全掌握！工作計劃對於創業者來說是執行工作的方向指引，而其中要做什麼事（What）、為何這樣做（Why）、幾時做（When）、在哪裡做（Where）、由誰去處理（Who）、怎樣去做（How），上述都是經過預先計劃才決定。

然而，不少計劃形成是由多方面思考得出。通常計劃是以「正向思維」方向開始構思，例如開一間花店，應售賣什麼花，是乾花還是濕花？在哪裡售賣？要投資多少錢？回報是多少？但也可以「逆向思維」角度想想，這區的舖位是否適合開花店？經過這裡會是什麼人？如在商業區多是白領人士為主，舖位租金是多少？回報率是否有可為？才進一步考慮是否投資創業？再舉例子，又如一幅時裝圖，可能因其中的繪圖構思出現差異，設計者亦因時間所限未能及時改正，便將當中的意念變更而成為另一幅作品，設計者是以反向思維來解決問題。

一般而言，正向思維是沿著我們的習慣思考方式進行，而逆向思維則是從反向去思考問題的本質，假設人們未能從正面思維方法找到解決之道，則可以另一角度反向思維思考找到解決方法。同樣地，不少人在創業路上，常常感到生意困難，或是在經營上難有突破，於是不斷苦苦思量，創業者不妨嘗試正反雙向的思維方式來作比較，或許便能捕捉機會。

二、工作目標清晰讓事情更好辦

為什麼要工作目標清晰？就以安排工作為例，日常不少事情是有緩急輕重的要求，若在工作安排上沒有說明何者是重要或是限時處理，則員工便未能清楚知道顧客的真正需要。不妨思考以下工作案例會否給你一點啟示：

創業資訊分享

陳先生是禮品公司的生產組長，每個月都會接到數量不一的訂單，有些客人要求質量好，有些則要求依期交貨。由於陳先生沒有特別說明必須按訂單的交貨期安排交貨，他的下屬看見訂單便照做，並只簡單記下數量和出貨期，結果在欠缺工作計劃下出現一些訂單延誤，陳生並發現重要的訂單並非要趕著處理，反之急著處理的卻未能完成。

本個案中的組長陳先生在分派工作時，沒有向下屬詳細說明訂單的分類及其客人有不同的要求。陳先生除了忽略公司要求的目標，更未能制定完成工作目標的方法，最終引致訂單的安排混亂。

事實上，工作目標清晰是減少運作上的人為失誤，而目標清晰亦是工作上的明確指引，員工便能清楚地按工作的要求辦事。對於怎樣才能完善計劃的功能，創業者須為每項業務計劃訂立目標，而目標可以是公司、部門及員工個人的工作。訂立工作目標要考慮下列特點：

1. 有效的工作目標必須是員工容易理解和可以衡量；
2. 目標必須合乎實際及可以實現的；
3. 目標要有一完成的時限和員工知道自己的表現。同時目標又能夠通過驗證，例如：
 - i. 分配任務之目的是要完成工作目標；
 - ii. 利用定期溝通來監察目標是否已達到；
 - iii. 設定不同的檢核階段來檢驗工作的成效及合乎要求；
 - iv. 雙方同意設定的限期完成時間。

說實話，老闆的工作是富挑戰性和刺激的，若不能好好把工作組織起來，你的工作壓力會隨之而來。作為能幹的創業者，主動支配工作是帶領業務向前，也是個人組織的安排成果。個人組織是指如何把日常事務有效地編排，並注意各項事情的輕重緩急，確保依優先次序完成各項工作目標。附表6.1是工作目標表現的監察方法。

表6.1 工作目標表現的監察方法

員工	工作項目/目標	執行方法	開始/完成時間	預期目標成效
A				
B				
C				
D				

三、工作計劃流程

自我評測：你是否一位良好的計劃者，請選擇「是」或「否」作答

序	題目	選擇答案
1	我的創業目標有清楚地記錄下來。	是 / 否
2	我每天大部份時間都是忙亂的。	是 / 否
3	通常我會仔細了解才決定行動，不會匆忙作決定。	是 / 否
4	我會用日程表來記錄事情。	是 / 否
5	我會按優先次序處理日常工作。	是 / 否
6	我經常為工作計劃訂立開始時間及完成限期。	是 / 否
7	我經常找其他人提供意見。	是 / 否
8	我認為遇到任何問題都應盡快解決。	是 / 否

65

* 自我測評參考答案：

1. 是 2. 否 3. 是 4. 是 5. 是 6. 是 7. 否 8. 是

開展工作計劃是實踐創業項目的重要步驟。創業不同於打工，是用真金白銀投入公司業務，而其中涉及的關連項目如找營業地址、購買設備等都與資金運用有關。因此，事前的工作計劃是有其必要性，因工作計劃是安排創業項目逐步發生，繼而達到創業之最終目的。

制定創業計劃的6個步驟

1. 界定要執行的任務：是指開展創業項目的計劃性質是什麼？
2. 說明衡量工作表現的方法：所創業務是能夠實現和具可行性。

3. 說明創業項目要符合的要求：整個項目具有可操作性和經過內外部顧客的評價。
4. 說明完成工作的時限：創業項目於指定期內成功開業。
5. 依重要性次序列出工作重點：創業項目將依據重要事項按時執行和完成。包括公司選址和註冊、計劃構思、籌集資金、室內裝修、購買設施、招聘人員及培訓、市場宣傳、擇日開業運作。
6. 確定項目在完成過程中的所需資源：整個項目將尋找相關參考資料，並由合作伙伴與新聘員工協助共同創建。附表6.2是工作程序表（採購物料）例子。

表6.2 工作程序表（採購物料）

項目內容 (採購物料)	工作步驟	附注
物料類別	1) 供應商報價	兩個供應商選擇
物料參考	2) 供應商比較	考慮價格與質量
物料符合要求	3) 選擇其一落單	開始 / 完成日期

創業資訊分享：店舖選址

店舖選址是開店成功與否的第一步，以經營時裝店為例，不要以為開店在主街旁10米或是50米的偏街，而往往這幾10米的差距便足以未能吸引人流到達，因為顧客是喜歡到達時裝店雲集的主街，你的店舖在轉角後10幾米的差距就是令顧客不來。所以在選址時要留意地區內的「商圈」，成熟的商圈哪怕是租金高但人流旺，自然吸引眾多品牌遷入，形成群聚效應。因此，位置不好的店舖必須慎重考慮，而租金過高會引致盈利減少，但人流多的地方也不一定適合開時裝店，因人氣不聚，故此應作事前的地區與人流調查，將有助選址的開業決定。

創業思考

你有否經常做工作計劃？

事前的工作計劃是否重要？

做工作計劃是否浪費時間？

工作邊做邊想是否更好？



第七章

市場拓展

不論經營何種業務，市場拓展是公司必要推廣的活動，而市場營銷之目的是要創造顧客需求，若無顧客，即使產品完美及品質良好，經營者將會一無所獲。

市場拓展是把你的產品呈現於顧客面前，顧客接受與否則有賴經營者怎樣宣傳和促銷，正如市面上有許多專賣店或茶餐廳，顧客為什麼要挑選你？是你的產品良好，還是服務不錯？或是其它吸引的原因，例如可以退換或有售後服務的安排等措施。

一、找出產品或服務市場所在

首先，你銷售的產品是什麼？時裝、鮮花、藥品，還是提供服務？有了產品，你需要知道：誰是你的目標市場？這是針對性問題，並且不可以模糊。舉例售賣文具用品，哪些階層的消費者是你的目標顧客？你會在哪裡開店？你會否以產品訂價來吸引目標顧客？如市面上的低價小店所售賣的廉價產品，10至15元一件。有了目標市場，你還要注意顧客的關注點，很多時候，顧客的關注是會影響公司往後的經營決定。假設顧客要求廉價產品，但同時注重購買過程中的服務，作為經營者便需要以方便顧客為先，其次才是方便經營者本身。

面對經濟環境的變化，經營者必須留意市場的轉變，昔日產品熱賣，不代表仍有市場。因此，目標市場不會一成不變，只要競爭者的產品有吸引的優勢，原有的目標顧客將轉移他去。怎樣能夠保留現有客戶群？維持產品的吸引力是極其重要的。

第一項 目標營銷五步曲

1. 找出哪些階層的顧客購買你的產品，這些顧客便是公司的目標市場？
2. 你的顧客群有何共同特點？他們的購買習慣和消費模式是怎樣？
3. 這些目標顧客潛力有多大？分佈在哪些市場？
4. 有否要為客戶群再分類？可能當中一些消費群有較高的購買力，例如消費的頻密度。
5. 產品獲利的比例是多少？引用「巴列圖法則Pareto Principle」的80 / 20定律，80%的產品銷售量是來自20%的高消費群。

一些經營者可能有多種產品或服務面對目標市場，下列7.11的圖表反映各類產品與服務所佔市場的百分比，從而讓經營者知悉哪些產品或服務是受到顧客歡迎，繼而作出市場營銷策略。

表7.1.1 產品 / 服務與市場目標

序	產品 / 服務	目標市場	生意佔有率
1	X牌產品	私人屋苑	%
2	Y牌產品	公共屋邨	%
3	Z牌產品	私人屋苑	%

創業資訊分享：產品訂價考慮

不論售賣哪些產品，都不可隨意為產品訂價，不要以為在入貨價上增加2至3成利潤便是售價。馬小姐經營鮮花店，她為產品訂價時都從幾方面考慮，首先產品的對象是哪些人（顧客是白領人士或是公眾市民）；他們買花之目的（了解客人真正需要）；產品品質（質量高自然價格較高）；花店門面形象（顧客感覺的價值）；服務多元化（要價也越高）；其它如擺放時間短，形成風險存在也要加入計算費用。因此，花店產品的訂價須反映經營成本才合乎實際利益。



第二項 產品與服務調查的作用

接下來，經營者要知道售賣的產品或服務是否為市場接受的？如創業者已經在經營，大概已了解產品或服務是否市場接受。但若「準創業者」正在構思開一店舖，則需

要先確定市場實際要什麼？不要感性行事，如看到他們對產品的反應，便以為是顧客想要的。（實情是售價高但外觀吸引而影響了顧客的購買意欲！）

故此，對產品或服務的知彼知己是在市場營銷當中不可忽略的重要一環，其中有兩方面要注意：

1. 自己的產品或服務對比市場競爭者有哪些優勢賣點？如款式創新及有獨特功能。
2. 從顧客眼中透視自己的產品或服務有何好處？舉例說明：假若你提供婚禮統籌服務，你提供的服務必須與對手有明顯差異，如額外照顧準新人雙方家庭的需要，或是一些細緻的工作安排才能吸引他們光顧，而你的專業知識與服務態度都能比競爭對手優勢，則肯定能夠贏取顧客的信心和口碑。事實上，了解顧客需求是相當重要，大部份顧客想要的是能夠解決他們生活上的問題，如哪些產品是滿足其真正需要、教育諮詢者能為家長解決子女在學業上的問題，而營養師則提供既經濟又富營養的食物意見。

第三項 基本資料搜集方法

很多小型企業認為要做市場資料調查可能花費不少，即使是小規模的調查也會花費數萬元，這對小型企業造成額外的負擔，但其實創業者是可以親自動手執行。不管是用什麼方式進行，最重要是取決對調查的態度是否認真？若是否定調查結果或是對資料搜集可有可無，則乾脆不要做，只憑直覺行事便可。

資料搜集要確保調查所得的數據的準確和完整性，並且是客觀和最新的。這些資料可以反映產品在市場的狀況，如產品的同類品種有多少？價格如何？哪類顧客會購買？市場集中在哪裡？下列是一些資料搜集方法：

1. 購買政府已發表的統計資料，如消費者調查產品的報告；
2. 澳門貿易投資促進局出版的季度刊物、生產力中心的報告、統計局的定期商業資料；
3. 私人顧問公司所做的商品調查；
4. 其它方法包括實地觀察、發出問卷及安排訪談小組以聚焦某項主題來收集意見。

當取得各項相關資料，創業者便要進行資料分析和編制圖表，再依據過往經驗作判斷，最後決定未來的市場營運策略。

表7.1.2 誰是你的顧客

試選擇其中一項產品 / 服務作為公司的賣點，並回答以下的市場分析。

問題	預期答案	附註
1. 描述你的顧客是哪類消費者？		
2. 他們來自何處？		
3. 他們會買什麼？		
4. 每隔多長時間他們購買一次？		
5. 他們是採用什麼方式購買？如網購產品等。		
6. 他們怎麼了解你的產品？		
7. 他們對你的產品 / 服務有什麼觀感？		
8. 他們想要你提供什麼？		
9. 你預計市場有多大？		
10. 你的產品在市場上的佔有率是多少？		

表7.1.3 業務資料及市場調查

開業前市場調查（服裝業務例子）	
日期：	_____
行業：	_____ 消費群：_____
產品：	_____ 貨場面積：_____
區域：	_____ 樓層類別：_____
樓上舖？ <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
生意額關係：	
租金：_____ / 每平方米	檔次： <input type="checkbox"/> 高 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 低 <input type="checkbox"/> 其他 _____
星期一至五的人流量：_____	<input type="checkbox"/> 高 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 低
星期六 / 日或公眾假期的人流量：_____	<input type="checkbox"/> 高 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 低
總體人流量：_____	<input type="checkbox"/> 高 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 低
產品類別：	
<input type="checkbox"/> 男裝	<input type="checkbox"/> 女裝
<input type="checkbox"/> 便裝	<input type="checkbox"/> 童裝
價格：_____	價格：_____
價格：_____	價格：_____
對象：_____	年齡：_____
袋類 / 手提包（如有）：_____	
價錢(區間)：_____	毛利：_____ %；利潤：_____ %；
對象：_____	場地合作形式： <input type="checkbox"/> 獨資 <input type="checkbox"/> 合作
貨源：_____	
其他產品（如有）：_____	
風險因素：_____	
其他註明：_____	

二、市場推廣計劃須知

創業者都希望公司的產品能夠在市場上增加銷量，其中的方法是要在市場上創造需求，但怎樣為產品發展市場，則事前要做好宣傳準備，亦是為產品訂立一項「市場推廣計劃」。首先創業者要清楚市場計劃之目的，例如市場策略是促銷產品的銷售量，或是將目標市場規模擴大30%，吸引更多新顧客，又或是將市場佔有率增加。無論採用哪一種市場策略，創業者要面對市場對手存在的事實，這些對手可以是單一或是眾多，並且有多年經驗和了解運作。

1. 公司商譽或產品已有知名度；
2. 已有基礎客戶群。通常各行生意會有市場領導者，例如手信店的市場佔有率高及擁有眾多分店，不但已在本地更擴展至鄰近香港的市場，但同時亦有實力雄厚的追隨者與它競爭，如飲品市場的可口可樂與百事可樂的競爭；連鎖手信店如咀香園與鉅記之間的競爭，彼此都在爭取市場的佔有份額。因此，準創業者進入市場，除了模仿對手經驗外，更需要以創新方式宣傳公司產品有何特點，只要與競爭對手有所不同便可吸引顧客注意和嘗試購買或接受服務。

4P 定位拓展市場

引用市場學傳統的4P理論，創業要在4個方面考慮如何配合生意發展，再訂立市場策略計劃。

1. 第一個P是Product產品：

產品是什麼及有何賣點？

預計產品或服務有多少市場需求？同類產品的對手多或少？

2. 第二個P是Price價格：

怎樣為產品訂價？

若價格高消費者會否接受？產品質量能否反映價格所值？

3. 第三個P是Place位置：

店舖選址是否交通方便？

與對手比較是否有地理優勢？例如吸引人流匯聚。

4. 第四個P是Promotion宣傳：

借助各種渠道為產品宣傳（如廣告、派發宣傳單張、電郵、郵寄及透過社交媒體“Facebook”，市場宣傳範圍有多大？有否宣傳預算費用？）

若上述4P因素已確定，創業者便可以開始市場推廣計劃的行動。表7.2是可行性計劃的前期工作。市場推廣計劃是邁向業務預定的目標，也是安排業務按計劃逐步發生。一些創業者可能不太重視業務計劃的重要性，只顧邊想邊做而忽略很多的創業事情。當然最佳的做法是有系統地將項目列出，再逐一檢視和修訂其中差異或找出容易出問題的地方，例如收貨的安排和檢核產品的程序。

1. Product產品



2. Price價格



3. Place位置



4. Promotion宣傳



表 7.2 可行性計劃

1. 行業選擇：

2. 產品 / 服務：

3. 市場地域選擇：

4. 業務規模：

5. 投資額安排：

6. 可行性報告：

表7.2.1 市場推廣計劃檢核表（選擇合適☑）

問題		十分清楚	清楚	不太清楚
1	你對銷售的產品種類的認識是：	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	你對目標市場的了解是：	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	你對產品和服務的特點是：	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	你對顧客的實際需求是：	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	你對產品的經營優勢是：	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	你對自身經營的弱點是：	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	你對執行的銷售策略是：	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	你對競爭對手的認識是：	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	你對推廣的目標宣傳預算是：	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	你對經營的風險是：	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	你對生意的通盤計劃考慮是：	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	你對資金的運用控制是：	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

此檢核表用作檢視推廣計劃時，讓創業者對正確需做的事有所了解，並按步逐一執行及確保在過程中起著監察的作用。

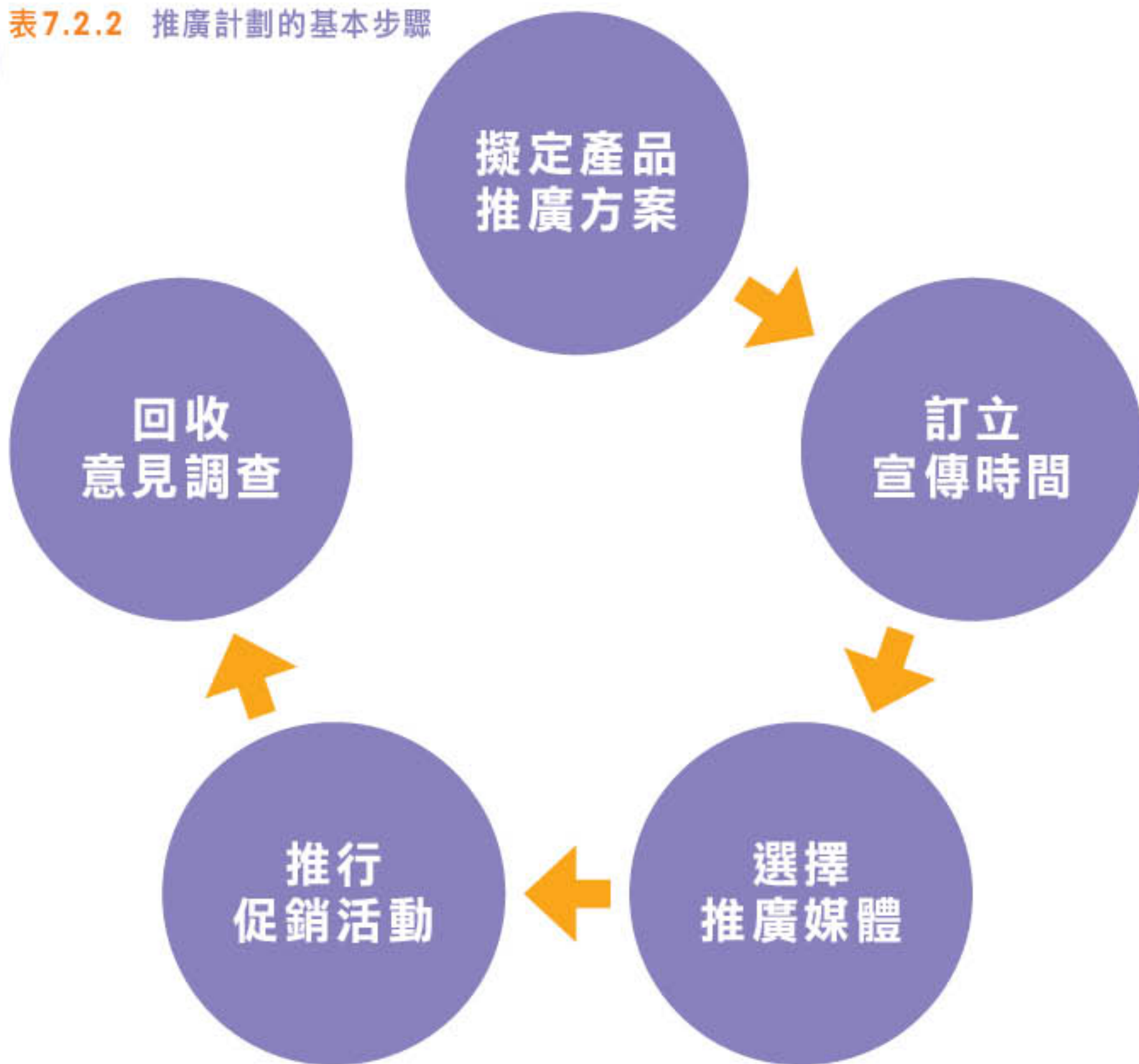
推廣計劃的基本步驟

- 擬定產品推廣方案**：當中涉及產品的推廣策略、宣傳預算開支、由誰人負責和哪些人一起執行，或哪些可動用的資源；
- 訂立宣傳時間**：是指宣傳期何時開始及何時會結束；
- 選擇推廣媒體**：包括採用哪些推廣機構協助宣傳，如報章、電郵、互聯網公司、郵政局、經Facebook在討論區宣傳等；
- 推行促銷活動的工具**：如制作刊物或單張、派發贈品或紀念品、免費食品或飲品（適合餐飲業、又或是以優惠券和買一送一等方式。）



5. **回收意見調查**：是收集顧客對產品及服務的意見，若能於宣傳期內同步進行，則有利對產品日後的修訂安排。

表7.2.2 推廣計劃的基本步驟



創業資訊分享：網上市場推廣與網店經營

據利豐研究中心的報告指出：內地網購規模在2016年預計高達3.6萬億元，而採用手機購物的網民人數約有5億人，這反映電子商務生意的迅速發展。不少公司借助淘寶網、天貓及京東商城的網上平台直接將產品面向客戶。這種營銷模式令產品資訊能立刻傳播到客戶群，並且快速接收顧客的反應。網上不少成功的社群例子，如eBay，

以拍賣網站形式接觸客戶群，eBay不只是著眼看生意，而是提供客戶與朋友相聚的平台，繼而聚集大量客戶群和吸引廣告客戶。

過往一些公司以單一產品透過網上平台接觸客戶，以產品來主導市場，但新的市場概念則已轉向以「個人化市場推廣」，公司提供個別服務以滿足個別顧客的需要，是以顧客主導市場。目前，一般網上顧客主要是80及90後的年青人，他們在互聯網的年代成長，追求個性化產品，他們吸收新資訊較快，但也容易轉變產品口味，對品牌忠誠度不高。

對創業者來說，開設網上商店較實體店的營運費用較小。若創業選擇以網店經營，可以在淘寶以公司名義開立帳戶及連繫一個支付寶，而每宗交易須支付幾個%的佣金，或可考慮採用市場上的網店系統，以多功能角度讓顧客瀏覽產品和同時做交易。

目前，很多大小的零售店已研究和採用「O2O線上到線下online to offline」的電子商務運作方式，即網上結合實體店操作，在線支付及在線下享受商店服務。例如上班族工作繁忙，沒有時間在家煲湯水，只要他們上班族在網上帳戶落訂單，晚上下班時便可到門店取貨再回家煲熱，不須20分鐘便可享用美味湯水。其它例子如7-11亦開通O2O的業務，協助速遞公司取件，而網上購書安排也是如此運作。

網店經營注意事項

1. 顧客首要考慮是價格，其次是產品外觀與質素；
2. 以薄利多銷為主，中高檔次的產品不易推；
3. 注意產品的網上評語，有可能影響生意；
4. 若同時有門店則更佳，產品亦可分類形成對比；
5. 開設專門網頁，提供實時資訊和額外訊息；
6. 提供網上討論區，集合一班顧客；
7. 贊助一些網上活動吸納會員。

事實上，幾乎不論哪個年紀都懂得上網購物或查詢資訊，對中小企業而言，宣傳和接觸顧客已較以往方便和容易處理相關數據。今天，任何生意都不能缺少網上宣傳，內地小米手機的銷售成功，都是透過網上秒速交易，以最短時間數千部手機被網民一掃而空，這就是網上銷售策略的威力，創業者應善加利用。

創業思考

你有否做市場計劃？

市場計劃對你的業務是否重要？

你了解顧客的需要嗎？

你的生意可以透過那些
渠道宣傳？

第八章

基本財務管理 與會計

適當的財務管理，有助創業者評估經營成效，管理及控制開支

財務管理範圍包括所有業務收支的處理及記錄，與及籌集開業和營運資金。創業者必須準備足夠的資金，應付業務營運開支及確保有足夠的商品銷售以滿足顧客的要求。

財務規劃準備

財務規劃是生意營運的最重要項目。任何業務開展都必須小心處理資金的運用。新業務的投入資金包括第一是按金及租金，通常按金是兩個月再加首月的租金，也是個不少的數目；第二是業務的裝修費，也是一項較大的投入成本；第三是購買業務的運作設備和工具，設備的款項多少視乎業務性質，但生財工具都是與業務息息相關。例如開小食店，相關設備涉及煮食爐具、雪櫃、食物櫃及其他工具等，都是一筆開支；第四是材料或售賣的貨品，視乎業務種類及產品性質；還有其他雜項如清潔費、食品的包裝及運輸等支出項目。良好的財務規劃有助開業資金控制運用，並且須預算收入的現金流，健全的財務安排必須監察業務達到量入為出，而現金流是反映每月的收支狀況及對業務運作的控制。大部分業務的不善經營均涉及對現金流的控制不足或收賬等問題。

一、財務管理與資金安排

第一項 業務需求資金之項目

制定財務計劃的第一步，是要確定所需資金的數額及用途。舉例零售店創業需要的資金包括：

● 開業資金 (Start-up capital)

1. 裝修、購置設備如電腦及收銀機
2. 開業存貨
3. 鋪租、管理費及水電按金

4. 律師費如有
5. 商業登記費
6. 開業宣傳費用

● 營運資金 (Operating Expenses)

當開業後，而生意仍未上軌道，便需要營運資金週轉。很多時，零售生意都要數個月至一年或更長的時間，才能站穩陣腳及開始賺取利潤。營運開支包括：

1. 購貨
2. 租金
3. 員工薪金
4. 廣告宣傳費
5. 保險費
6. 電費、電話費
7. 文具、雜項

● 個人開支 (Personal Expenses)

個人開支是維持個人及家庭的生活支出。創業及營運資金固然重要，但不要忽略所需的生活費用。

1. 屋租或按揭還款
2. 衣服、食物開支
3. 醫療費用
4. 交通、娛樂開支
5. 水電費、電話費、煤氣費、雜費
6. 其他

第二項 籌集資金方法

資金的來源可以是多方面的，很多時創業者會動用本身的儲蓄，或經由借貸方式籌集資金。

1. 私人資金

使用個人資金投資創業是最簡單不過的，因為不需要向其他人負責，可以按個人意願行事。但要留意，必須保留足夠儲備金作個人生活開支。

2. 合夥經營

如果個人的資金不足，可找單一或多名的合夥人。當全部合夥人都投入資金時，會較容易籌集到開業所需的金額。然而各個合夥人，必須能夠同心協力及對經營決策有共識，很多時這並不是件容易的事。

3. 借貸（私人借貸）

親友：很多人都很容易找到願意及有能力的親友借出資金。有時候，一些親友願意投資在你的生意上，希望分享經營利潤，但並不參與業務運作。

4. 資金的長短期財務安排

將資金需求分類，可正確地從合適途徑找到資金來源。

短期融資

1. 短期透支

銀行透支是最簡單及常用的方法，這種融資方式很靈活，雖然利息較高，但實際運作成本卻較低。透支利息只計算實際動用的金額，因此銀行透支主要用於短期的現金需求如購貨，但不應作購置固定資產及長期的資本需求之用。原因是透支利率是跟隨市場息率而變動，銀行亦可能要求於短時間內收回貸款。

2. 供應商賒賬

使用供應商提供之賒帳，可以減少借入的營運資金，這方法的好處是無需支付利息。但很多供應商都不願意向新開業的店舖提供賒帳，直至這店舖能建立良好的交易信譽。

3. 短期貸款

可由銀行或財務公司借入短期貸款，這方式靈活性較低。當未能使用全部貸款時，成本會是很高的。但如果借貸金額不大，這類貸款較容易取得。

中長期融資

1. 貸款

貸款的用途主要是用作購買固定資產，例如電腦設備。銀行及財務公司提供多類的商業貸款計劃，還款期又由1年至10年不等。借貸利率可以是固定或變動的，大額及長期的貸款，借貸機構會要求抵押品及個人擔保。

對於小型公司，銀行批核貸款較審慎，除非能夠證明生意的盈利能力，否則成功取得貸款的機會不大。

2. 分期付款

用分期付款方式購買器財最為方便，但利息支出相對於其他融資方式是最高。

3. 按揭

銀行及財務公司都會提供物業按揭貸款，購置店舖物業，最高可借入物業估價的六成金額。

貸款利率可以是固定或變動的，按揭年期可以長達10年。

第三項 認識資產負債表及損益表

1. 資產負債表 (Balance Sheet) 表8.13a

資產負債表包含有關公司在特定日期的資產及負債資料。資產負債表提供的資產及負債資料，有助控制現金流動及確定財政狀況是否良好。

資產負債表有三個主要部分：

● 資產 (Assets)

資產是公司擁有的所有財物，包括現金、器材、物業及存貨。

甲、流動資產 (Current Assets)

流動資產包括現金及任何可以在十二個月內套現的財物，這也包括應收賬款及存貨。

乙、固定資產 (Fixed Assets)

固定資產是一般都不會十二個月內變賣的財物，這些財物是購置作長期使用的，包括土地、樓房、機械、器材及車輛。

● 負債 (Liabilities)

負債是公司所欠的債務，包括貸款、稅項、應付賬款及按揭貸款。

甲、流動負債 (Current Liabilities)

任何欠債，均可以用流動資金償付的，流動負債通常到期日是在十二個月之內，包括稅項、貸款及應付賬款。

乙、長期付債 (Long-term Liabilities)

任何債項，不會在12個月內清還的，例如按揭貸款。

● 資產淨值 (Net Worth)

資產淨值是公司所有保留的利潤，淨值是在資產減除負債後所得。其中的資本是股東的投資，資產必須等於負債加上淨值。（資產＝負債＋淨值）

2. 損益表 (Profit and Loss Statement) 是記錄特定經營期間的商業活動。表8.13b

損益表可顯示業務的進展情況及須要改善的地方，損益表通常在會計年度完結時編制。損益表有五個主要部分：

甲、銷貨總收入 (Total Sales)

總營業額包括現金及賒賬銷售。

乙、銷貨成本 (Cost of Goods Sold)

銷售成本是購進或生產貨品所須成本。

銷售成本計算方法：

期初存貨+期中存貨-期末存貨=銷售成本

丙、銷貨毛利 (Gross Profit)

銷貨毛利是未經扣除營運開支的銷售利潤。

毛利計算方法：

銷貨總收入-銷售成本=銷貨毛利

如銷售額大於銷貨成本，則有毛利，反之則有毛損。

丁、營運開支 (Operating Expenses)

營運開支包括所有營運支出，例如租金、員工薪資、廣告費、運費、電費等。

戊、純利 / 虧蝕 (Net Profit/Loss)

純利 / 虧蝕是在會計年度完結時的利潤或虧損。純利並未包括需要支付的稅項。

純利計算方法：銷貨毛利-營運開支=稅前純利

表8.13a 資產負債表 (Balance Sheet) 計算例子

BBC時裝店			
資產負債表			
31 / 03 / 2015			
資產			
流動資產			
現金		\$5,000	
銀行存款		\$15,000	
應收賬		\$3,000	
存貨		\$80,000	
文具		<u>\$500</u>	
流動資產合計			\$103,500
固定資產			
裝置		\$30,000	
設備		<u>\$20,000</u>	
固定資產合計		\$50,000	\$50,000
資產合計			<u>\$153,500</u>
負債			
流動負債			
應付賬款		\$5,000	
應付稅款		<u>\$3,500</u>	
流動負債合計		\$8,500	
長期負債			
貸款		<u>\$50,000</u>	
長期負債合計		\$50,000	
總負債			\$58,500
淨值			<u>\$95,000</u>
負債及淨值合計			<u>\$153,500</u>

表 8.13b 是損益表 (Profit and Loss Statement) 計算例子

BBC時裝店
損益表
31 / 03 / 2015

銷貨收入		\$85,000
減：銷貨成本		
6月1日存貨	\$83,000	
6月份購入存貨	<u>\$25,000</u>	
可供銷售商品總額	\$108,000	
減：6月30日存貨	\$75,000	
銷貨成本		<u>\$33,000</u>
銷貨毛利		\$52,000
減：		
營業費用		
薪資	\$12,000	
租金	\$18,000	
管理費	\$1,500	
電費	\$500	
電話費	\$300	
文具用品	\$100	
保險費	\$250	
廣告費	\$1,000	
運費	\$200	
折舊	\$1,500	
雜項支出	\$200	
營業費用合計		<u>\$35,500</u>
稅前純利 (虧損)		<u>\$16,450</u>

二、基本會計功能與現金流量管理

基本會計概念

創業者要成功賺取利潤，必須要有妥善理財的觀念，他必須知道何時從銷售貨品或提供服務來賺取收入，更要知道生意上有那些開支。因此，若要資金管理得法，便需要有良好的收支記錄，而做生意最重要是如何管理一盤數，而會計數字是監察資金運用的重要因素，如每月現金的收支和流向。生意的經營目的是要賺取更多的資金，當業務發展和規模在變動時，「流動資金」的管理是相當重要。例如收入與支出的金額是指在指定的時間內，現金的收入與支出所呈現的差額，若收入大於支出，則差額是正數。而會計的功能是協助經營者提供日常的收支財務資料以反映公司營運狀況的好與壞。本章只簡單介紹會計的基本概念，讓經營者明白財務管理的重要性。

第一項 會計的主要功能

涉及1.數據記錄；2.數據分析；3.數據的傳達。

1. 將每天進行的交易與收支記錄下來成為數據；
2. 會計數據分類以反映公司的經營狀況，如售賣數量或債項情況；
3. 將資料傳達給經營者作分析業務的好壞，再作適當決策。

現金收支的估計

通常現金的流量預測是按月或按季估計，主要視乎行業性質，對一般公司而言，銷售的收入是現金收入的主要來源，但若業務提供「賒賬」銷售，則會造成購買時間與實際現金支付的時間差距，因此在某一特定期內，需要由現金的餘額提供補充，而現金餘額是由上期末餘額調撥。然而，創業者的新業務在未有穩定的現金流收入，但仍要支付各項營運的開支，例如固定的租金，電話費，電費，管理費及人工支出；若生意的營業收入能夠應付這些固定支出則沒問題，否則你需要再作資金預算以應付有關支出。

第二項 現金流量管理

現金流量項目預測：

1. 流量計算期：正如前述，多數企業是以一個月為會計週期，如新創業者需要為業務購買不同設備或按需要採購貨品，則在不同月份填上預算金額，如「一月、二月及三月」等。
2. 銷售收入：預計貨品的銷售或所提供服務的收入。
3. 應收賬：由於一些客戶所支付的金額並非當月收入，可能是下一個月才結賬，因此不可列入在現金銷售額內。注意不同客戶有可能要求支付方式不同，應視乎實際需要而定。若是零售店業務則大部份現金是即時收入，並不存在延遲支付的問題。
4. 其他收入：包括生意貸款、資金利息或投資賺取所得，都是存入公司戶口以幫助日常的營運。
5. 現金支出：包括購入原料、產品、或維修費用，這些可能要現金支付。
6. 賬項支付：一些產品可能是賒賬方式，如原材料，需要以獨立入賬方式記錄。
7. 其他雜項支出：如文具、運輸、電話、上網、傳真及其他通訊費等，有關支出也要詳細列出作記錄，若某項開支過多，則需要看看如何調節。
8. 銀行貸款利息：這是定期支付及不可隨便延期，是涉及經營者的信用。

表 8.2.2a 現金收入預算例子：2015 年收入預算（以千元計）

項目/月份		1月	2月	3月
銷售額				
A產品		5,000	3,000	4,000
B產品		3,500	4,500	5,000
C產品		1,000	1,000	700
D產品		500	300	300
總收入		10,000	8,800	10,000

表8.22b 現金支出預算例子：2015年支出預算（以千元計）

項目/月份		1月	2月	3月
購貨		10,000	13,000	9,000
維修		500	500	500
兼職		2,000	3,000	1,000
還款		1,500	1,500	1,500
總支出		14,000	18,000	12,000

表8.22c BBC時裝店營運準備金（三個月）

租金	_____	X3
冷氣及管理費	_____	X3
員工薪金	_____	X3
差餉	_____	X3
電費	_____	X3
電話費	_____	X3
宣傳及雜項支出	_____	X3
營運資金合計	_____	
個人生活費		
屋租或按揭還款	_____	X3
食物及衣服開支	_____	X3
交通及娛樂費	_____	X3
水電費，電話費	_____	X3
醫療及雜項開支	_____	X3
個人生活費合計	_____	
創業資金總計	_____	

表 8.2 2d BBC時裝店開創業務資金預算

開業資金

租金上期	_____
租金按金	_____
冷氣及管理費上期	_____
冷氣及管理費按金	_____
裝修費用	_____
購買設備	_____
開業存貨	_____
電費按金	_____
電話安裝	_____
律師費（如有）	_____
商業登記費	_____
開業宣傳費	_____
開業資金合計	_____

有效管理現金的 4 個步驟

現金可說是公司的「命脈」。顧客購買產品或服務而支付費用，會產生現金流入，但公司付款給供應商又會令現金流出。

您須妥善管理現金流，正如謹慎管理收支和盈利一樣重要。您應謹記：

- 盈利不等於現金
- 不少公司倒閉的原因，往往是由於周轉不靈，而非盈利欠佳
- 關鍵在於掌握資金管理

1. 掌握現金資料

銀行戶口是公司日常現金活動的「中心」，是資金出入的記錄據點。因此需要一個使用方便，具有綜合服務，又能靈活配合公司特定需要的商業戶口，而經營者才可時刻掌握公司手上資金的狀況。

2. 提升現金回報

不要讓您的剩餘現金成為閒資。您應時刻監察戶口，看看是否有暫時毋需動用的資金。如果公司有短期剩餘現金，可將它存入儲蓄戶口。對於一些不需要在短時間內動用的現金，您可選擇不同的投資途徑，儘量提升回報潛力。（例如買入外幣賺取升值或是投資穩健股票作收息）

3. 快速收取現金

為客戶提供服務或交付貨物後，接下來的首要工作便是收賬。能否迅速收回款項將視乎對方的付款方式，亦取決於您的銀行是否準備好馬上為您處理。要想彌補現金流出造成赤字，您可以透過提供提前付款折扣，鼓勵客戶提早支付來加快收賬速度。

4. 妥善計劃現金流量

公司盈利近期不斷上升，為什麼現金周轉卻變得緊絀？公司能否繼續生存，並非取決於盈利，而是視乎現金流。經營者公司目前和未來半年內的財政狀況會有何變化？如果預計會出現現金短缺，公司應向供應商要求延長賬期或是向銀行申請貸款呢？

創業資訊分享：現金流量管理

很多小型零售店都會有現金短缺的問題，特別是在開業初期。

一家公司需要有足夠的現金，不能太少也不要太多。存有太多現金，可能會失去投資在貨品及器材上的回報。

現金控制有兩個考慮因素，首先是要有足夠的現金用以支付賬項，其次是精明地運用多出的現金以增加收入。

額外的現金可以用來償還借款，減少利息支出，購入存貨或器材。

零售商要制定一份現金流量表（Cash Flow Statement），詳細列明現金收入來源及支出類別。

（一）現金收入項目

- | | |
|-----------|-----------|
| 1. 銷售產品 | 4. 出售存貨 |
| 2. 收回貸款 | 5. 收回其他欠賬 |
| 3. 出售固定資產 | |

（二）現金支出項目

- | | |
|---------|-----------------|
| 1. 購貨 | 7. 水電、電話、雜費 |
| 2. 租金 | 8. 薪金 |
| 3. 保險費 | 9. 購買地產 |
| 4. 稅項 | 10. 支付欠款 |
| 5. 借貸利息 | 11. 分派紅利（預計有盈利） |
| 6. 廣告費 | |

當預計的現金收入少於支出時，現金流量將出現負值，便須要尋求其他財政補助。如果現金流量是正值，多出的資金便可作出投資用途。

● 基本會計記錄方式

業務管理是將每天營運數據分類，再以會計記錄方式成為數據以反映公司的經營狀況，如售賣數量購貨或盈虧情況；下列是各類會計記錄方式的作用。

● 結論：妥善管理收支賬款，改善現金流。

現金流與應付賬息息相關。公司有未付而應付的賬款，等於將等額現金存放於本身戶口內。但一旦付款，公司的現金結餘便會相應減少。

類別		用途
1	銷貨日記簿	每日銷貨記錄，了解當天貨品類別的成交數量
2	購貨日記簿	每次購貨記錄，了解每次採購貨品類別及金額數量
3	零用現金簿	小額現金交易帳目記錄：流動現金管理
4	普通分類賬	所有帳目的綜合記錄：管理不同帳目戶口
5	銷貨客戶分類賬	每一個客戶設獨立賬戶：評估和統計不同客戶的生意量
6	購貨分類賬	每一個供應商設獨立賬戶：統計與各供應商的生意量
7	薪工簿	每日每位僱員的工資記錄：同時了解員工的生意額及缺勤表現
8	損益賬	綜合收益、存貨、開支等數字、顯示盈利：監察業務進度和反映生意實況
9	銀行往來簿	所有收入和支出記錄：反映資金流動狀況
10	資產登記簿	每項固定資產記錄：反映公司的實際資產狀況
11	資產負債表	固定/流動資產、流動負債記錄(折舊計算)：反映公司財政狀況的好與壞

- **磋商**：在緊急情況下，公司或需要求供應商等貸方延長付款期限。對方一般樂於接受，因為您能繼續經營，才最符合他們的商業利益。
- **小心掌握時間**：一般來說，借用貸方資金時間愈長，對公司愈有利。即在供應商接受的情況下，盡量延長付款期。但有些應付賬可能附帶現金折扣或罰款等條款，延期付款未必是決定正確。
- **監察存貨及減少庫存**：切勿讓存貨積壓。服務性行業不會有太多存貨，但製造商則經常積存原料、半製成品和製成品。可考慮為公司電腦系統安裝存貨管理軟件，方便識別及管理存貨。

創業思考

你是否對數字敏感
和有興趣?

你如何理解會
計的功能?

你是否有方法防止採購
項目（如原料、存貨）
太多或太少?

當預計的現金收入
少於支出時，你怎樣尋求
其他財政補助?



第九章

員工招聘 與管理

一、員工招聘須知

聘請合適員工從來都不是易事。對於創業者而言，新業務是否對求職者具有吸引力？並且必須弄清楚要找什麼人選？哪些崗位作分析，假如你要開展飲食業務的生意，相信廚師是重要的崗位；若是開麵包餅店，麵包師傅是重要崗位；而開展IT業務，則軟件工程師是重要崗位。因此，創業者必須將相關工作崗位的重要性列出，次要的工作崗位並非不重要，可能該崗位性質是支援性工作，或不需要擁有技術或專門知識。無論如何，選擇合適人選符合崗位要求需要認真看待，若招聘不合適的人員不單止浪費時間，更阻礙公司的生產力和發展。

其它方面，若某工作崗位是以技術性為主，則其他知識的比重可減少，例如聘請主管是以管理才能為主，相對其技術知識可降低要求；一些工作若要求實務性和全面，則需著重於知識及相關的技能。當然，聘請員工應從現實角度考慮，不要妄想員工是萬能的，他們願意為你的業務工作，假若沒有相應的薪酬和福利，你如何吸引他們前來求職呢？還有，打工者的心態是現實的，創業者沒有提供合理的薪酬，對於保留人才是相當困難的，而重新招聘人員只會浪費資源和耗費精力。

作為小企業的創業者，客觀的情況並不容許聘請太多員工，因為開業資金有限，除非你的創業資金雄厚，否則你只能夠「睇餸食飯」！

表 9.1 招聘員工流程



招聘渠道與工作分析

如何選擇招聘渠道吸引求職者申請？創業者須先了解招聘崗位的性質和工作要求，而崗位的要求是直接反映職位的重要性，也需考慮以哪些招聘渠道讓求職者尋找。為免用錯招聘媒體宣傳，創業者應先為職位作工作分析，包括：

1. 先界定工作崗位的重要性和是否主要工種；
2. 列出該崗位的工作內容；
3. 崗位的入職條件或是否要特殊技能，如招聘咖啡師要懂得制作不同的咖啡飲品；
4. 訂立薪級與福利，避免低於同行薪酬，否則很難吸引申請者加入。

此外，創業者可以從多方面的招聘渠道選擇，包括報章的招聘廣告、透過網上進行招聘或經澳門勞工局轉介及朋友介紹、或委託職介所代為尋找合適人選。舉例，如公司只是聘請一般員工（非技術性），可以選用報章廣告，但若是專門技術職位或中高級管理人員，則經由網上招聘或透過職業介紹所協助，更易於接觸求職者，由於他們擁有的技術和教育程度較高，樂意透過上述渠道尋找職位。

薪酬決定招聘的成敗

員工是否受聘需看三方面：

- 一，公司的薪酬是否吸引和合理；
- 二，工作是否具有發展前景；
- 三，工作崗位能否讓他們發揮；

對於新創業的經營者而言，所訂立的薪酬是否合理確實是不易處理，可能在創業者眼中，職位越重要，薪酬自然支付較高，但不要忽略一些普通但必要的職位，如飲食業的清潔工，或是在店面工作的銷售人員，假若薪酬少於同行或只是同等，他們不一定考慮。再者，求職者在本地勞動市場有較多選擇，他們會比較其他公司的福利。因此，創業者在招聘前先搜集市場的薪酬資料是必須的，例如在勞工局的網頁參考行業的薪酬數據或透過行業商會獲取有關訊息，而創業者也須顧及客觀職場環境的變化，若某些崗位求過於供，則肯定薪酬必須調高，才能解決人手招聘的問題。

創業資訊分享：錢可以買到人才嗎？

最好的招聘方法便是提高薪酬，只要薪金較高，自然吸引人才到來。有些公司不滿對手出高薪挖走人才。從現實角度看，打工者是看回報，自然會到薪酬高的公司，看澳門的人力資源緊張便反映各行業要提高薪酬才能留住員工。但從管理行為研究，員工並非只為金錢，若沒有發展機會或是工作環境欠佳也留不住員工。

面試策略注意事項

面試之目的是要挑選合資格的員工，而創業者須於招聘前了解崗位的工作內容與入職條件要求，同時要讓求職者對該工作產生興趣，並且在員工入職後儘快協助他們適應。然而，在面試過程中，創業者須注意幾方面：

1. 申請人簡歷資料是否真實反映其工作經驗和個人能力。（可查證工作信件的記錄）；
2. 講與做是兩回事：有些申請人在面試時說話了得和應對不錯，若創業者只問不考，可能誤判人選。（最佳的方法是要求申請人即場試做來測試他們的能力，例如聘請需要操作技能的工作，如咖啡師、理髮師、廚師等崗位）；
3. 簡歷中的訊息問題：如工作的連貫性差距大，又或是所獲資歷和工作經驗含糊，都必須要求職者澄清。（避免對方隱瞞和誤導）；
4. 開放式對話：提問要讓申請人多表達，創業者則從中觀察和評估是否合適聘用。（例如若遇到這情況，你會如何處理？目的是看申請人的處事手法）；
5. 崗位考核：不論申請人如何能言善辯，創業者應從4個方面來考核其實際綜合能力。
 - i. 技能操作；
 - ii. 專門知識（與工作有關）；
 - iii. 應變能力；
 - iv. 工作態度與人際關係的處理。

一般而言，公司對申請人的4個考慮還包括：

- i. 他們對工作性質和內容是否很了解；
- ii. 衡量他們對工作是否勝任；
- iii. 能否按照公司要求的方式完成工作（例如必須按程序指引步驟，如食物製作）；
- iv. 在工作過程中能否為公司帶來效益，如減少浪費或是工作上不出差錯。

以上的要求都是希望減少錯聘機會和求得真正合適的人選。

除上述對申請人的要求外，創業者要注意個人的經營理念或是價值觀是否被申請人認同，這也是公司文化的一部份，舉例創業者要求工作必須認真和重視品質，而申請人認為只要做好事情便算任務完成，卻忽視質量的重要性。若雙方的理念與價值觀出現較大差異，便容易產生工作衝突和難以達至團隊合作，導致員工離職和產生不必要的招聘成本。

二、工作督導與執行力

通常，說起員工管理都會讓管理者眉頭一縐，因為多數人認為「管人」是一件吃力不討好的事情，有些管理者認為下屬是問題製造者，經常帶給管理者工作煩惱，只要下屬能減少製造麻煩已心滿意足了。但作為既是創業者也是管理者的人來說是沒有選擇的，因為員工就是你的下屬和合作伙伴，每天都必須與他們共事。故此，管理者應認真看待他們的問題和檢視問題的根源。

對創業者來說，若先前具有管理經驗則容易處理員工問題。請留意，問題不一定是壞事，可能是提醒創業者某些工作方法並非恰當或是可改善運作程序。作為創業者要辨別哪些是工作問題？哪些是員工行為問題？創業者看待事情須客觀分析，避免先入為主造成管理障礙。

知彼知己，管好督導工作

督導工作需要講求效益，試想想，每天的任務分派是工作管理的一部份，而真正執行工作則靠員工協助，但我們都知道，推動下屬工作卻是另一回事，員工有自己的工作期望，為何有些員工主動工作，為何另一些員工卻漫不經心對待工作？他們是不懂工作還是投入感不足？因此，創業者更應安排工作督導以了解下屬的想法和行為動機。

先解說工作督導是什麼？工作督導是指對下屬進行監督和指引如何完成工作，通常形式是以單對單或是2至3人的小團隊方式進行。對於督導員工，可能對一些管理人認為是苦事，其中原因是害怕員工的不合作，又或是員工能力弱，需要用較多時間監督和教導，形成心理壓力。實際上，督導工作沒有特定法則，管理人需要以靈活的處事手法督導員工，其中竅門是耐性和人性化方式探究員工的行為，藉著互動關係建立共識，才能易於溝通和進行監管的工作。

另一方面，督導工作可以簡單分為「管人」和「理事」兩方面，假若可以兩者選其一，多數人都會考慮「理事」，箇中原因是因能夠自己安排，有主導的地位及可操控性；但「管人」則受對方的反應和情緒所影響，有互動性質和不可受控等因素存在。因此，若要管得其法，管理者要對員工的能力、行為和個人習性要有充份了解。再者，督導工作並非想像般困難，最重要是怎樣與員工磨合，建立互信的工作關係，而管理者的領導行為是可以改變員工的行為習性，繼而增 督導工作的效果。

個人組織反映執行力

創業者一旦成為老闆，即時需要面對各項大小事情，究竟哪些事情是要優先處理？而哪些事情是被視為重要？創業者必須懂得判斷何者事情是較為重要和必須立刻安排，例如貨源補充和回應顧客查詢等事項。事實上，能夠善於利用時間安排不同工作，這反映當事人的能幹和對事情的支配工作執行力。作為創業者若要求下屬對工作井井有條，他的個人組織和做事方式也會恰當地編排。但如何達致工作有條理，首先要看個人對工作的態度，若個人對工作有要求，包括重視工作質量和於限期前須完成，則肯定對每項工作均有嚴謹的要求，並且經常把工作組織起來，例如資源如何分配，該項工作由誰人執行，因為創業者經常在腦內盤旋各項事情，也不想工作有任何閃失，而有效的工作方法是設計一份工作清單，記錄工作內容及重要性，由誰執行和何時完成，當中亦須定時檢討工作的安排是否妥當。下列是檢討工作內容的相關考慮：

1. 每項的工作目標是什麼？
2. 工作目標是否可行和具有效益？
3. 目前公司的資源能否支持執行的項目？

4. 執行工作項目的方法是否恰當？或要改變？
5. 員工是否適當人選跟進工作項目？
6. 有哪些工作項目可能被忽略？
7. 工作及資源是否分配恰當？
8. 哪些員工是被信任和可以授權？
9. 個人處事方式是否公正和合理？
10. 個人有否處理事情太多及阻礙思考未來業務的發展？

上述10項工作檢討亦是涉及個人組織所編排的日常工作事務，而個人組織與時間管理互有關連。個人組織是反映當事人如何編排日常工作事務，以及在各個事務方面所花上的時間，亦是工作記錄的證明和方便日後查閱。

自我管理也是時間管理

若要有效支配時間和安排事務恰當，創業者要注意什麼因素呢？首先須訂出工作項目之目的，然後按工作要求按步完成。不要想著同時處理多項事情，因為很容易出錯和引致再重做的時間。善於利用時間的人，永遠找到充裕的時間，以上是詩人歌德所說。實際而言，個人的行為習慣會影響工作效率，而消除浪費時間的方法是嚴守自律，還須經常跟進每天或每週必做的工作，正如前述，預備一份工作清單讓你一目了然。創業者更應隨身記錄待辦事情於清單之內，這些辦事工具不但可監察工作進度也提高管理效果。

時間	工作項目	聯絡
9:00am至10:30am	部門開會	全體
11:00am至12:00noon	處理客戶問題	A員工及B顧客
14:00pm至16:00pm	探訪供應商	ABC公司
17:00pm至18:00pm	審閱產品採購	XYZ公司

三、成為受歡迎的上司和東主

創業者既是老闆（東主）也是所有員工的上司，扮演著雙重身份與角色，東主是公司的重要人物，掌控所有資源財產，在公司內有生殺大權；而上司角色則較易討好員工，通常是依據公司目標，安排任務給員工執行，上司則從旁監管和確保工作順利完成。實際上，兩者角色是交替扮演著，例如動用資金購買設備或是支付員工薪金，東主的角色自然走出來，當討論下屬的工作問題或分配任務，上司的角色便會呈現。作為創業者適當扮演不同身份，有助消除與員工的階級隔膜，在適當時候還可以和員工打成一片。

對初創業務的創業者來說，不少事情都必須內外兼顧，個人難免疲累和出現情緒起伏，在工作上也並非事事順利，自然少不了脾氣的出現。因此，創業者要經常自我控制情緒，員工的表現偶然不理想也須容忍，畢竟他們是你的員工和合作伙伴。從員工角度看，東主或上司對他們的工作訴求可能過高，也高估他們的能力，而員工也希望公司照顧他們的需要，例如改善工作環境及適當調整工時及加班的問題。其實，僱主與僱員並非零和遊戲，雙方都需要對方的支持，特別是創業初期，不少工作由僱員協助，僱員也不可能只做某些工作，而群體的合作精神也能漸漸培養出來。

受歡迎上司的特點

工作的成功除了是員工的表現外，關鍵因素是上司對員工的信任和下放權力，下屬被上司委託工作是對其能力的肯定和信賴，也容易激發他們的投入和參與。其它方面還包括：

1. 獲意見支持，解決工作上的難題；
2. 促進群體合作，增加信賴和協助；
3. 照顧下屬的情緒及提供輔導；
4. 定期諮詢員工需要及支援。

事實上，公司內要其他人服從和合作，並不需要以權力來硬施行，最重要是建立互信互動的關係，建立信任感能增進同事之間的士氣和生產力，也建立員工對公司的忠誠度，而上司的同理心是建立員工忠誠度的基石。上司在日常工作只須以身作則，公正處事便可贏取下屬的信任，下放權力則是讓員工得到最大能力的發揮空間，員工也自覺有存在的價值。據近期調查所得，成功的領導人元素包括：

1. 懂得體諒不同年紀、階層員工的缺點和需要，加以培訓和協助；
2. 願意和員工溝通，下呈上達；
3. 尊重員工意見，給予他們發揮機會；
4. 員工的貢獻應給予肯定和讚賞；
5. 必要時與員工一起工作增加向心力。

結論：

身為上司要注意個人的行為言語和態度對員工的影響，任何時候都要意識，別人都在看著你的舉動。故此，你必須警惕自己，在有需要時改變自己的管理風格。總括而言，做事靈活變通才是有效的管理之道。



第十章
業務計劃書
編寫

一、計劃書的作用

很多年輕創業者滿腔熱誠，想着如何開創業務，但在開業過程中有很多運作細節尚未考慮周詳，例如有了產品構思卻不知道在哪裡可尋找貨源？或創業資金處理不當出現財務危機等潛在問題，以上都涉及事前的計劃欠缺妥善安排。

過往澳門政府有為年輕人提供創業貸款的資助，在審批上不合資格的申請者都是因為提交的創業計劃書過於簡單及樂觀，高估生意利潤，忽略了業務中執行的細節和潛在風險。計劃書不是靈丹卻是創業方向指引。

計劃書的實際作用是安排事情逐步發生。同樣地，我們的日常工作也是有計劃地安排，工作計劃的意義是要控制工作進度，按事情的先後緩急輕重進行。

事實上，創業計劃書能讓創業者有明確的業務方向指引，對於要開辦的業務有概括的經營藍圖。創業正是要一幅路徑圖，指引業務應從何處開始，每一步應如何走，到了下一階段會遇到甚麼事情，業務將會怎樣做和如何下決定，最後應如何發展下去。

計劃書揭示業務的可行性

我們經常聽到別人說：「你的工作計劃是否可行呢？」，即業務計劃的可行性有多大，創業計劃書就像醫療的體檢表，每一項運作細節都應小心檢視。以繪畫商品插圖業務為例，創業者所選擇的主題是否受到客戶歡迎，例如以服務業為題材，假若沒有充分的市場了解而盲目設計，這是否很冒險？

即使業務的選材對了，下一步是如何接觸潛在的客戶群？他們會否接納你的創作？由選擇經營的業務到被買家接受，當中過程有否估計需要多少時間才被人認識？創業者能否堅持和守護業務？若堅持不住有否後續安排？例如家人朋友的支持。最後，無論你是否認同計劃書是創業的必備工具與否，無疑周詳的計劃可減少出錯和避免無謂的損失。

業務計劃書的要點

撰寫計劃書之目的對創業者有兩方面的意義，其一是計劃書能夠指引創業者的業務方向和發展計劃；其二是計劃書也可用作向財務機構申請貸款或申請政府資助機構的創業貸款（如澳門政府的青年創業援助計劃）。事實上，任何業務類型都是想像容易，執行卻另一回事。經營者必須以實事求是的態度看待業務計劃的可行性，包括業務的構思與反思階段；而良好的計劃可讓經營者有系統地執行和管理各項營運活動，且能較容易找出管理上出現問題的地方，及時糾正和提高效率。對財務機構而言，良好的業務計劃亦有助爭取貸款融資，讓經營者早日實現計劃。

第一步：業務的行業性質

創業者必須對有關業務先作自行評估，分析對要建立的業務之熟識程度、市場觸覺、供應商聯繫、開業資金和管理能力等。經分析後若確實有自信經營相關業務，經營者便要為業務定立名稱和所屬行業性質。具體而言，這是業務計劃的重要一步，並且須詳細描述業務是甚麼？例如經營鞋店的話，你賣的是甚麼鞋類？男裝、女裝抑或童裝鞋？此業務屬於競爭行業還是一般零售行業？有關鞋店是獨資營運、合資夥伴或以有限公司經營？

第二步：業務的反思階段

反思階段是要創業者冷靜地再想一想，業務各方面是否已考慮清楚。以鞋店為例，採購合適貨源是重要環節，哪些產品消費者會喜歡和購買？若不懂了解市場需求，便很難為業務定位和確認哪些是目標顧客群。另一方面，所投入的資金能否負擔經營鞋店的一切開支和往後的執行計劃？例如店舖的租金、按金、上期；其他如購置各項生財工具、場地裝修、開業的必需物品，首批產品的貨款和宣傳費用等等。

開業的每月支出項目：

1. 每月租金；
2. 每月工資；
3. 定期購貨；
4. 推廣宣傳；
5. 水電支出；
6. 設備維修；
7. 貸款利息；
8. 雜項支出等。

實際而言，若創業者無法掌握資金的運用與調配，創業者則須重新考慮是否仍繼續推行計劃還是尋求其他協助。因為，資金不足正是限制業務發展的主要絆腳石，創業者不能不小心考慮。



二、計劃書樣本

業務計劃書範例

解說計劃書內容：

1. 業務名稱、註冊及選址：

- 1.1 **創業項目**—要小心考慮選擇何種業務作為創業項目，例如可能選錯行業或投入大回報低的行業。
- 1.2 **公司名稱**—為公司註冊名稱是重要一步，並且不可隨意取名，公司名稱應易記及具有意思，例如能令人聯想公司的業務是甚麼，那便可取得初步的成功，例如像售賣眼鏡可以是「光明」或者「亮晶晶」等。
- 1.3 **開業選址**—選址與行業互有關連，例如開美容店可考慮在住宅區或商業區、零售店則可選在娛樂區域，當中的商圈區域也反映交通人流和人口分佈，這些因素都直接對業務構成影響。
- 1.4 **商業註冊**—一般業務只須辦理商業登記證；若涉及學校或教育中心，則須政府有關教育部門審批及消防處對樓宇的消防安全發出許可證；而經營食店則要符合食物衛生署對室內裝修的規格要求。

(任何新業務的設立，必須先為業務確定名稱與性質，例如「卓越健康鞋」，經營性質以零售服務為主。通常公司名稱要易記及讓消費者聯想到是售賣甚麼產品，因此為公司建立名字和具有意思是很重要的。當然也有人會用自己的名字作為業務名稱。)

2. 業務性質：經營零售服務

(選擇哪一類業務或生意項目經營，最好是自己熟識的行業較易掌握和開展。)

3. 生意宗旨和目標

為大眾對象，提供着得健康的選擇。

業務宗旨：為大眾提供穿得更健康的鞋履選擇。(這是突顯公司對顧客的承諾和服務理念，像某大快餐店口號：為你做足100分！)

4. 行業概況

必須描述所要進入的是什麼行業，賣甚麼產品或服務，誰是主要的客戶，所屬產業的生命週期是處於萌芽、成長、成熟還是衰退階段。例如IT行業的遊戲軟件設計，哪些題材是市場需要的？

對要進入的行業有概括的了解，能夠了解行業的狀況和趨勢。而行業概況須描述所要進入的是甚麼產品業務，賣甚麼東西或服務，誰是主要的客戶，所屬產業的生命週期是處於萌芽、成長還是成熟階段。另一目的是讓第三者(政府/銀行)在審核計劃書時能知悉經營者對行業的了解程度。

5. 目標客戶群

以中產家庭為對象。

目標顧客是你生意收入的來源，必須了解他們的消費習慣和需求。例如產品是針對哪些對象。(如針對中產的消費層或小眾高消費人士)

6. 產品與服務

維持競爭力包括分析自身產品或服務所有的特點作為競爭優勢，例如已有名聲的招牌貨，顧客對品牌出於忠誠度而重覆購買。還要維持產品質量和控制售價，客戶對產品自然維持信賴。

需要描述你的產品和服務到底是什麼，有什麼特色，你的產品跟競爭者有什麼差異，如果並不特別為什麼顧客要購買？

產品與服務：須描述你的產品服務到底是甚麼、有何特色、產品跟競爭對手有何差異、為甚麼顧客要購買你的產品。（例如健康鞋的定義是甚麼，其特色對消費者產生甚麼作用一如可以改善足部在走路時步姿、能減低足部所受的壓力等。）

7. SWOT分析市場環境、所售產品機會、優劣強弱狀況的評估

SWOT分析是指：Strengths優勢、Weaknesses劣勢、
Opportunities機會、Threats威脅

舉例：以售賣鞋類產品作為零售業服務

優勢：由於產品在品質控制及物料上都採用進口物料，產品本身以高質規格生產，將會吸引一些重視優質物品的消費群。

劣勢：面對市場急劇競爭，產品短期內未能產生鮮明特性形象。

機會：因市場上較具規範的這種產品很小，故此，本產品具市場發展空間。

威脅：若市場接納產品，將引來對手模仿。

借助分析工具以了解產品進入市場有哪些競爭優勢或不足，從而將產品的市場策略調整。SWOT產品拓展機會與強弱分析：SWOT是一項業務或產品推廣的分析工具，它的作用是讓經營者認清業務產品在推出市場時有哪些競爭或潛在的優劣勢，有助經營者對業務知己知彼，從而判斷有何勝算或避開不利的因素。

8. 競爭對手 / 市場定位分析

市場定位

包括高中低不同檔次，若以家庭客為主，宣傳方式應集中透過商場活動吸引消費者，直接郵寄產品目錄到目標客戶群。首先需要界定目標市場在哪裡，是已有的市場客戶，還是在新的市場開發新客戶。不同的市場和客戶都有不同的行銷方式。在確定目標之後，決定怎樣促銷、定價和做好預算。

界定目標市場在哪里，是已有的市場及已有的客戶，還是在新的市場開發新客戶。不同的市場不同的客戶都有不同的行銷方式。在確定目標之後，決定怎樣促銷、定價和做好預算。

例如區內有ABC潛在競爭對手，但提供的服務不全面，我們的優勢是具有專門鞋類知識及多一個更健康及舒適的選擇。

9. 定價、行銷及宣傳策略

市場發展

任何產品或服務也涉及宣傳促銷，因此周詳的市場計劃是經營者不可忽略的重要因素。

定價與成本計算

為產品定價從來都不容易，有幾項定價因素可供參考：

- i. 產品有否獨特性，若沒有則不宜訂價太高；
- ii. 按顧客對象考慮他們的消費力；
- iii. 產品的市場定位。另要控制支出，若營運成本過高便要提高產品訂價，但亦帶來銷售壓力。

產品定價從來都是不容易，首先要確定產品有否獨特性，與對手的產品有何差異，例如300元一對的波鞋與1,000元的有什麼不同？肯定是在質料和款色設計方面有不同之處。若你的產品沒有獨特性，即使定價是消費者可接受，但他們為何要購買呢？另一些產品要按時定價，如花店於情人節出售的玫瑰特別貴等。另一方面，如高租金也會引致產品訂價提高。

宣傳策略

產品宣傳可以具有多樣化方式，但宣傳策略須針對不同產品及推廣階段，例如節日的來臨可加強食品或禮品的推廣宣傳；若是新開張的店舖，可於開業前派送宣傳單張到附近住戶信箱預告公司開幕活動。其他的宣傳策略包括給會員特別優惠折扣，或是如買二送一大特價等銷售策略。

10. 財務規劃

財務規劃：任何業務開展都必須小心處理資金的運用。新業務的投入資金包括

- i. 按金及租金；
- ii. 業務的裝修費；

- iii. 購買業務的運作設備和工具；
- iv. 材料或售賣的貨品。

開業投入資金

項目	金額（澳門幣）
按金及租金	
裝修	
設備 / 工具 / 宣傳	
季初貨品	
其他雜項	
共計：	

財務規劃是生意開展的最重要項目，因此必須小心處理資金的運用。新業務的投入資金包括：

- i. 按金及租金，通常按金是兩個月再加首月的租金，也是個不少的數目；
- ii. 業務的裝修費，也是一項較大的投入成本；
- iii. 購買業務的運作設備和工具，設備的款項多少視乎業務性質，但都是生財工具與業務息息相關。例如開小食店，相關設備涉及煮食爐具、雪櫃、食物櫃及其他工具等，都是一筆開支；
- iv. 材料或售賣的貨品，視乎種類及產品來源；還有其他雜項如清潔費、食品的包裝等項目支出。

良好的財務規劃有助開業資金控制運用，並且須預算收入的現金流，健全的財務安排必須監察業務達到量入為出，而現金流是反映每月的收支狀況及對業務運作的控制。（大部分業務的不善經營均涉及對現金流的控制不足或收帳的問題。）

11. 銷售預測（每月）

銷售預測是對業務收入的估算，用作估計平均每季或每月業務的實際收入，同時觀察產品是否為市場所接受。銷售預測除可估計生意毛利收入外，更可反映平均每月的存貨狀況。

銷售預測：這是對業務收入的估算，用作估計平均每季或每月業務的實際收入，是財務規劃的其中部分，也是對業務收支控制的反映。銷售預測一般以季度作估算，同時觀察產品是否為市場所接受。當然預測也會受到特別節日的影響，形成樂觀估計售賣量有可能出現升幅，導致收益增加。

存貨控制：存貨過多意味著產品欠吸引力，但庫存不足也會造成顧客不滿。為避免出現偏差，銷售預測是控制存貨的重要措施。

12. 發展目標、預計收入 / 支出與回本期

發展目標是預計公司未來業務的擴張及監察業務營運狀況，一般而言，生意發展分為長中短期，每一階段設定目標期限，看看能否於預訂期內可以實現。

短期：期望在開業6個月內生意達到收支平衡

中期：期望在1年內回本

長期：2年內擴充店舖及於其他地區開設1間分店

- 第一年總收入
- 第一年總支出
- 預計12至15個月

預算收益與回本期：通常，剛開展業務時，收入的估算不要過於樂觀（因為不肯定生意額有多少）。凡新的業務都有一個試業期，例如開美容店，生客光臨都是先體驗美容師的手勢與服務，才考慮是否接受再度光顧；而零食店也是由顧客先體驗食品的味道再決定是否再來。因為顧客的滿意度是從其「行為」和「經濟」意義作判斷，因此不要以為只標榜價廉便會吸引很多顧客，若產品水準差，價錢再平也沒用。在預計收入方面，以第1年平均總收入（預計）減去第1年總支出（已有實數），由於收入只是預計，在前3至6個月已可觀察生意額是否在預期內，若真正收入與預計差距大，便須適當調整經營方式，避免損失擴大。

13. 風險估計

估計開業初期三個月生意額未必能達收支平衡，需要觀察和建立客戶關係，預定\$XXX足可維持6個月之營運費用，開業後因應客戶意見及市場反應檢討營業方式，鎖定擴展生意額為主要目標。一般潛在風險有品牌或款色不佳影響銷情，與同行比較，產品價格可能欠優勢，競爭增加若生意開始成功，可能有其他類似競爭對手加入，但相信市場空間仍大，以及只要保持良好服務質素，影響不大。

風險估計：生意不論大小，業務的風險同樣存在，經營者不應盲目樂觀以為不受影響。事實上，生意風險有其共通狀況，一般包括：

- i. 經濟環境出現變化影響市場購買力，消費者減少消費；
- ii. 政府政策，例如要發展或改變某一區域，須改造城區道路，該區的商舖便很快受到影響如人流減少；
- iii. 市場競爭者湧現過多，俗語說「瘦田無人耕，耕開有人爭」，形成惡性競爭，最後是倒閉收場；
- iv. 產品未能穩定供應出現品質差異，消費者缺乏信心；
- v. 忽略服務，對服務不重視，認為影響不大，引致消費者離棄。上述問題無論大小生意都有機會面對，例如新開化妝品業務，將引致對手立刻調整部分產品的售價迎戰，反映即使是已開業公司也時刻注意風險。

14. 股東投資與公司組織結構

組織結構—有多少員工層級和分工，哪些是重要職位？另在股東出資方面，應清楚列明彼此的股權結構與出資比例，必須清楚註明出資日期與金額。

- 經營方式：獨資或合資經營
- 出資額：\$_____（股東1人或各自比例）
- 流動資金：\$_____（足夠6個月營運開支）

公司架構及薪酬預算

- 經理：1名（僱主） \$_____
- 員工：1至2名 \$_____
- 其他：_____

公司股東結構與資本：

若要建立一間公司，其股東結構宜簡單，股東人數少則在決策時容易下決定，若人數眾多則不易統一意見。另在股東出資方面，應清楚列明彼此的股權結構與出資比例，必須清楚註明按期出資金額，避免投入資金延誤。若因某些原因使資本出現不穩定，將阻礙公司業務的發展。當然，能夠選擇獨資經營是最佳方式，好處是有利個人對業務的管理和控制，壞處是個人須承擔全部資金的投入，對初次經營者造成負擔。

實際而言，經營業務並沒有絕對成功的方程式，最重要是經營者對業務有清晰的目標，處事謹慎及自信，廣結人緣，最後是把握時機開展業務。

業務計劃書樣本：健康童鞋零售

業務計劃書例子

1. 業務名稱：卓越健康童鞋

2. 開業地區：新口岸信達城商場3樓A號舖

3. 生意對象與宗旨

消費對象為2至10歲的中小童，宗旨是提供健康的穿著選擇。

4. 行業概況

本地售賣鞋子的店舖不少，並分佈於各大小商場，大部份都是以大眾為對象，年齡層廣闊，而行業亦處於成熟期。對於針對性的顧客，如以中小童為消費者則並非有太多專門店。本業務認為市場仍有發展空間，只要加入體驗服務和照顧此年齡層的消費者真正需要，市場仍有可為。

5. 目標客戶群

中產家庭對象，針對2至10歲的中小童為目標客戶。

6. 產品與服務

維持競爭力包括與供應商合作，提供產品設計及以小批量形式生產自家產品，並以服務取勝特點作為競爭優勢，除建立自家的招牌貨，促使顧客對品牌出於信賴而重覆購買。同時要維持產品質量和控制售價，客戶對產品自然維持信心。

(健康鞋的特色口號以改善足部在走路時的步姿、減低足部所受的壓力等。)

7. SWOT分析市場環境、所售產品機會、優劣強弱狀況

優勢：由於產品在品質控制及物料上都採用進口物料，產品本身以高質規格生產，將會吸引一些重視優質物品的中產消費群。

劣勢：面對市場急劇競爭，產品短期內未能產生鮮明特性形象。

機會：因市場較規範的同類產品較小，而產品又具獨特性，故本產品有市場發展空間。

威脅：若市場接納產品，將引來對手模仿。

8. 競爭對手 / 市場定位

市場定位：市場定位在中檔次及以家庭客為主，宣傳方式透過商場活動吸引消費者，直接郵寄產品目錄到目標客戶群。我們的優勢是具有專門鞋類知識及多一個更健康及舒適的選擇。

對手方面：同類型競爭對手不多，區內只有兩家走中高檔路線的店舖，但並非針對特定的顧客。

9. 定價、行銷及宣傳策略

定價：本業務的產品價格在500至1,500元之間，市場定位在中檔次；也會按顧客對象考慮他們的消費力；

行銷目標：當區居民都是私人樓宇客 為多，有一定潛在的消費力；

宣傳策略：任何產品或服務也涉及宣傳促銷，宣傳方式可透過商場活動吸引消費者，其他包括以下方式：

- 採用價格優惠及以特種產品按時定價
- 開業前直接派送宣傳單張到各住戶信箱預告公司開張活動
- 每兩個月推廣優惠產品及會員有特別優惠折扣
- 重視顧客意見搜集，以求不斷改善服務質素

10. 財務規劃

任何業務開展都必須小心處理資金的運用。新業務的投入資金包括：

- i. 按金及租金；
- ii. 業務的裝修費；
- iii. 購買業務的運作設備和工具；
- iv. 材料或售賣的貨品；
- v. 雜項開支。

卓越健康童鞋：開創業務資金預算

(一) 開業資金

租金上期	_____
租金按金	_____
冷氣及管理費上期	_____
冷氣及管理費按金	_____
裝修費用	_____
購買設備	_____
開業存貨	_____
電費按金	_____
電話安裝	_____
律師費（如有）	_____
商業登記費	_____
開業宣傳費	_____
開業資金合計	_____

(二) 準備金 (三個月)

租金	_____	X3
冷氣及管理費	_____	X3
員工薪金	_____	X3
差餉	_____	X3
電費	_____	X3
電話費	_____	X3
宣傳及雜項支出	_____	X3
營運資金合計	_____	

11. 銷售預測 (每月)

銷售預測是對業務收入的估算，用作估計平均每季或每月業務的實際收入，同時觀察產品是否為市場所接受。銷售預測亦是估計生意毛利收入有多少，並反映平均每月的存貨狀況。

估計平均每月業務：請代入以下藍色更正格式

項目 / 月份				附註
總收入				

現金收入預算例子：2015年首3個月收入預算（以千計算）

項目 / 月份	1月	2月	3月	附註
銷售額				
A產品	15,000	17,000	20,000	
B產品	9,500	10,000	13,000	
C產品	5,000	6,000	8,000	
D產品	3,500	3,000	5,000	
總收入	33,000	36,000	46,000	

12. 發展目標、預計收入/支出與回本期

發展目標是預計公司未來業務的擴張及監察業務營運狀況，一般而言，生意發展分為長中短期，每一階段設定目標期限，希望能於預訂期限內實現。

短期：期望在開業6個月內生意達到收支平衡

中期：期望在1年內回本

長期：2年內擴充店舖及於其他地區開設1間分店

- 第一年總收入：
- 第一年總支出：
- 預計12至15個月內回本

13. 風險估計

估計開業初期3個月生意額未必能達收支平衡，需要觀察和建立客戶關係，預定資金XXX足可維持6個月之營運費用，開業後因應客戶意見及市場反應檢討營業方式，鎖定擴展生意額為主要目標。預計一般潛在風險有：

- 品牌或款色不佳影響銷情；
- 與同行比較，產品價格可能欠優勢；
- 競爭增加，若生意開始成功，可能有其他類似競爭對手加入，但相信市場空間仍大，及只要保持良好服務質素，影響不大。

14. 股東投資與公司組織結構

- 經營方式：獨資或合資經營
- 出資額：\$_____（股東1人50萬元或2人各自平均比例25萬元）
- 流動資金：\$_____（足夠6個月營運開支）

公司結構及薪酬預算

- 經理：1名（僱主） \$_____
- 員工：1至2名 \$_____

15. 預計開業日期與公司服務時間

預計開業日期：2015年1月3日

經營服務時間及方式

- 時間：上午10時至晚上8時
- 以會員制優惠吸納顧客
- 免費提供足部護理意見
- 其它

創業思考

業務計劃書能否協助你開展業務？

業務計劃書內哪一項較難掌握？
請列出原因？

現在你是否已準備一份業務計劃書？



附錄

附錄一 特許經營簡介

1. 什麼是特許經營？

經過20年的時間，特許經營（Franchising）已成為一個普遍及大眾認識的業務名稱，而特許經營方式與代理協議相似，由（特許經營權轉讓人）或稱「總店主」提供一項特許經營權授予另一個人，或稱為「加盟者」。簡單而言，特許經營是指一間公司「總店主」，將特許經營權授予另一個人，又稱為「加盟者」；透過總店主的指導經營相同品牌給多過店舖經營者學習一種連鎖經營方式，而個別經營者可以迅速取得經營的知識，減少自我摸索時間，總店主也可以藉此方式快速擴張經營版圖。

依據中國對特許經營的法律定義：特許經營指特許者將自己所擁有的商標（包括公司商標、商號、產品肖像、專利及專門技術、經營模式等以特許經營合同的形式授予被特許者使用，而被特許者按合同規定，被要求在統一業務模式下從事經營活動，並向特許者支付相應的費用。）

2. 特許經營業務形式包括什麼？

- i. 特許經營業務的整個概念：即總店主已發展一套成功的經營方法，並在市場上有可行性的業務運作及列明業務的管理細節；
- ii. 為業務運作提供知識及培訓：加盟者須受業務的相關培訓，以便掌握業務經營的要訣；
- iii. 持續不斷的協助和指引：通常總店主會視乎業務性質為加盟者提供定期工作流程及操作指引，為業務宣傳推廣和管理諮詢；
- iv. 眾多店舖能減低經營成本：包括宣傳費用、分攤貨品供應的支出費用和控制入貨價成本；
- v. 保持店舖形象、如店舖特色、裝修和形象維持一致。

3. 加盟者有何好處？

- i. 減低開創業務的風險；
- ii. 已按照（總店主）的運作模式；
- iii. 有詳細業務指引；
- iv. 貨源供應穩定和購貨優惠；
- v. 能夠獲取相關業務知識；
- vi. 從總店學習經營管理，並由專人指導和培訓；
- vii. 使用總店商標及運作程序；
- viii. 擁有自己的業務及賺取最大的回報。

4. 為何加盟者又會失敗？

- i. 沒有依從總店的系統運作；
- ii. 只採用自己的經營方式；
- iii. 只依賴員工協助，個人未儘全力專心經營；
- iv. 欠缺經營能力。

5. 加盟者的成功因素？

- i. 必須親身參與業務和辛勤工作；
- ii. 對業務承擔和有管理責任；
- iii. 必須與各方人員建立良好的關係；
- iv. 控制財政資源與運作。

6. 簽訂特許經營協議及同意營運守則。

經營協議內容是反映合約的權利，並且具有法律效力，其中的意義是：

- i. 保障雙方的協議文件；
- ii. 列明細節和營運監管；
- iii. 保障加盟者的業務；
- iv. 須支付加盟費用。

而營運守則包括須按照既定運作模式，遵守定價安排，須管理員工和保持服務水平。

7. 如何評估總店的支援？

能否成為總店的加盟者，必須親自了解和接觸總店是否能夠提供：

- i. 穩定的貨源；
- ii. 定期支援運作設施如電腦系統的更新和保養；
- iii. 營運的管理指導；
- iv. 員工培訓；

v. 各項的定期支援，如新貨品知識或某項服務的系統操作等。或親身到現有加盟商了解箇中情況作判斷是否適合加入成為其中的一份子。

總結

由於特許經營的業務類型眾多，例如零售圖書、食品與餐飲、醫藥、電器；或是提供服務如洗衣店、美容美髮、補習社等行業。因此必須小心選擇哪一種特許經營的業務潛力和發展前景。通常特許經營的協議為期3至5年，一經簽訂，加盟者便須投入資金和加盟費，也是不少的投資，但加盟者若中途退出，除損失投入資金外，也可能負上其它責任如租金的協議賠償，故必須考慮清楚決定是否加盟。

附錄二 生意買賣

有別於特許經營業務方式而又能在短期內儘快開業的，便是買入現成生意，究竟買入生意有哪些好處？若生意好做為何要賣給他人呢？

通常出售生意，東主一般的理由包括，已到退休年齡，子女不願接手，出國定居不再經營，又或是身體健康問題，另一些則與生意伙伴有意見希望退出等多種情況。對於買入現成生意的好處包括：

- i. 立刻可以開始業務；
- ii. 省去申請牌照時間，如餐飲業的牌照申請需時；
- iii. 生意單位已有裝修；
- iv. 生意有基本客源；
- v. 已有品牌或公司商譽的建立；
- vi. 同時擁有工作流程和技術。

怎樣為買入的生意估值？

一般而言，公司是否有內含價值，例如公司歷史、商譽、設備資產、工作技術、知名度和日常生意額等；較易的估值可以從現有資產設備、公司商譽和商標、另採用市場估值法，如以有關公司與市場同類型公司作出比較而決定實際價值，建議聘請獨立的專業中介公司協助為買入公司估值。其它注意事項包括買入生意前的公司審查，例如整項資產的記錄、員工的合約與福利、有否股東或公司的權益人士、營業資料與會計賬冊、設備折舊、其他可能涉及的債務或是稅務責任等。因此，為保障投資者，委聘專業人士協助，如律師或會計師均有助解決購買業務所出現的問題和風險。

附錄三 澳門公司開辦形式 (資料如有差異，以政府公佈為準)

在澳門申請開業公司大致分為3種商業企業形式，除自行申請外更可透過會計公司協助或委託律師辦理。第一種稱為：

商業企業的形式

* 投資者可透過公證員辦理、委託律師或選擇澳門貿易投資促進局IPIM 的“一站式”服務。

1) 自然人商業企業主

又稱個人企業主，亦是舊法所指的獨資商人，是一人獨立出資，以自己名義自行或透過第三者經營一商業企業。

2) 法人商業企業主

通常指商業公司，其成員以提供財產（金錢或勞務）作為公司組成之資本，共同從事盈利之經濟活動，再將營利分配予股東。

3) 經濟利益集團

兩個或兩個以上的商業企業在不影響其法人資格的情況下，以促進或發展彼此之經濟活動、又或改善擴展彼此之經濟活動之成果，當中公司的種類及股東的責任包括：

● 無限公司

由2人或以上的股東組成，股東對公司負補充責任，股東之間對公司的債務承擔連帶責任。

● 兩合公司

分為一般兩合公司及股份兩合公司。

一般兩合公司：由無限責任股東與有限責任股東共同組成，有限責任股東只對其所繳付的出資額負責，不需對公司債務負責，且不可以勞務出資；無限責任股東則需對公司債務負無限責任。

股份兩合公司：有限責任股東以認購股份方式出資，並僅對其所認購的股份負責，且不可以勞務出資；而無限責任股東則需對公司的債務負無限責任。

● 有限公司

有限責任公司為最常見的公司形式，由兩人或以上組成，股東對公司以出資額為限，公司對其債務以其全部資產為限。另亦有“一人有限公司”，由一人獨立出資，公司資本以獨一股構成，其制度經必要調整後適用有限公司的規範。

● 股份有限公司

公司全部資本分為均等股份，由最少3人組成，股東對其所認購的股份負責，不需對公司債務負責，而公司對其債務的責任以其全部資產為限。

	股東人數	註冊資本	出資方式	商業名稱強制性附稱
無限公司	二人或以上	不設下限	以認購出資額方式出資	【無限公司】(S.N.C.)
一般兩合公司	最少一位無限責任股東與最少一位有限責任股東	不設下限	無限責任股東與有限責任股東都以認購出資	【兩合公司】(S.C.)
股份兩合公司	最少一位無限責任股東與最少三位有限責任股東	下限為一百萬元，不設上限	無限責任股東以認購出資額方式出資，有限責任股東則以認購股份方式出資	【股份兩合公司】(S.C.A.)
有限公司	最少兩人或最多三十人組成	下限為二萬伍仟元，不設上限	以認購股份方式出資，每股票面值為壹仟元或以上；且可被100整除	【有限公司】(L.D.A.)
一人有限公司	一人	下限為二萬伍仟元，不設上限	公司資本以獨一股構成，其他情況同上	【一人有限公司】(Sociedade Unipessoal Lda.)
股份有限公司	由最少三人組成	下限為一百萬元，不設上限	公司全部資本分為股份，以股票代表每股價值相等且不少於100元	【股份有限公司】(S.A.)

專責公證員辦理成立公司及登記的手續

根據第29 / 99 / M號法令【澳門貿易投資促進局章程】第25條第一款a項，「專責公證員之權限為實施澳門貿易投資促進局開展活動所需之一切公證行為，並負責起草相關之文書及訂定實施公證行為之日期。」

因此，透過本局的“一站式”服務，我們的專責公證員便會為閣下提供全套的公證及公司登記的服務。

程序如下：

1. 預繳公證費及商業登記費等
2. 代辦商業名稱之申請
3. 與 IPIM 的專責公證員預約時間，為公司繕立公司之設立公證書
4. 代向商業及動產登記局申請公司之設立登記
5. 代向財政局繳交營業稅（開業申報）

其他注意事項：

1. 公司完成登記後，僱主應於新員工入職15天內，填報M / 2申報表送交“財政局職業稅中心”（第2 / 78 / M號法律）
2. 僱主負責辦理其本身及本地員工之登記，並於每年1、4、7、10月按季向“社會保障基金”繳交前季度的供款。（第58 / 93 / M號法令）
3. 僱主應將為其服務之員工每月記名於僱員登記表上，並存放於營業場所內，以便“勞工事務局”之執勤人員隨時查閱。（第50 / 85 / M號法令）
4. 公司於營業後，須設置財產清單簿冊、資產負債簿冊及議事錄。（第40 / 99 / M號法令）

1. 商業登記手續費：

- 1) 法人商業企業主之首次登錄為澳門幣150元。
- 2) 除上述費用外，另加按公司資本額而定出的手續費，計算方法如下：
 - 2.1) 如為500,000元或以下，每1,000元或不足之數收取4元手續費（即約0.4%）；

2.2) 如在500,000元以上至1,000,000之間，首500,000元收取0.4%，餘數則每1,000元或不足之數收取3元手續費（即約0.3%）；

2.3) 如在1,000,000元以上，則1,000,000元以上部份中每1,000元或不足之數收取2元手續費（即約0.2%），再加按前述方式分配結算所得的收費。

商業名稱可予登記證明費：每次申請費用為澳門幣55元。

營業稅（開業申報）：將根據公司所經營的主要行業類別作為評定之依據，一般每類別為每年澳門幣300元至1,500元。

2. 代辦商業名稱申請之注意事項

- 1) 商業名稱是指商業企業主在經營時所使用之商用名稱，由於它不能與其他已登記之名稱產生混淆，因此，必須要將擬使用之商業名稱向商業及動產登記局申請一份“可予登記證明”，在成功取得商業名稱後，須於60天內辦理公司登記。
- 2) 所使用之商業名稱須以中文及或葡文書寫，當同時使用中及葡文時，還可加上英文；投資者亦須注意各語文間應有語意上之對應。對於“分公司”的名稱使用，除“分公司”的辨別字樣外，其餘的部份均須與總公司之名稱完全一致。
- 3) 申請表格可於本局或商業及動產登記局免費索取。商業名稱的申請費用為每次55元，有效期為60天，可續期，所需時間按法律規定最多為10天。

以上公司開業資料摘自「澳門貿易投資促進局」

附錄四 青年創業援助計劃

「澳門青年創業援助計劃」是由澳門特區政府於2013年推出，目的是協助首次創業的澳門年青人，援助金額上限為30萬元，並且必須用於澳門業務。詳情參考下列的援助計劃問與答，資料只供參考之用。

為鼓勵澳門青年在傳統就業取向以外開拓新的選擇和機會，實踐創業理想，並為澳門的經濟發展注入新的動力，特區政府在工商業發展基金下設立了《青年創業援助計劃》，為擁有創業理想但缺乏資源的本地青年提供一筆免息援助款項，協助他們減輕創業初期的資金壓力。

年齡介乎21至44歲且符合首次創業定義的澳門永久性居民可提出申請。援助款項須用於以下用途：

- 購置商業企業營運所需的設備；
- 為商業企業營運場所進行裝修工程；
- 訂立商業特許合同或特許經營合同；
- 取得技術專用權或知識產權；
- 進行宣傳及推廣活動；以及
- 作為商業企業的營運資金。

援助金額上限為澳門幣30萬元，最長還款期為8年。

《青年創業援助計劃》申請企業須遞交下列文件：

- I. 已簽署之網上申請表（透過經濟局網頁提交申請備案及列印）
- II. 必須附同下列文件
 1. 企業主身份證明文件副本（正面及背面）；如屬法人商業企業主，尚須提交有關設立文件副本及股東的身份證明文件副本；
 2. 開業申報表（M/1表格）副本；如開業申報表已遺失，則提交財政局發出的開業聲明書；
 3. 向社會保障基金提交供款的證明文件副本，但不具供款義務者除外；

4. 經營有關業務依法須具備的准照或同等性質憑證的副本，但尚未開始經營有關業務者除外；如正辦理有關申領手續，請附同申請收據副本；
5. 創業計劃書或商業計劃書（可參考下列大綱內容撰寫）；
 - i. 經營業務資料（包括：業務範圍、經營產品 / 服務優勢、顧客對象、競爭情況、宣傳方法等。）
 - ii. 營運狀況（包括：人力資源狀況、收入來源、銷售情況或預測、營運成本及其他集資渠道等。）
 - iii. 援助款項用途
6. 顯示援助款項用途的相關資料。

例：如援助用途為購置商業企業營運設備或裝修商業企業營運場所，請附同相關項目報價單，報價單發出時間應少於1個月；如援助用途為訂立商業特許合同或特許經營合同，請附同有關合同資料以供參考。

另可參考以下「青年創業援助計劃問與答」以了解是否符合申請資格。

在此提供的資料僅作為參考之用，不作為法律意見。有關《青年創業援助計劃》的規定均以第12 / 2013號行政法規為準。

1. 《青年創業援助計劃》的申請資格為何？

申請須以商業企業名義提出，並須符合：

- i. 如商業企業主屬自然人，商業企業主必須符合“首次創業的澳門青年”的定義；如商業企業主屬法人，則須由1名符合“首次創業的澳門青年”定義的人士持有超過50%出資；
- ii. 經營的商業企業已為稅務效力而於財政局進行登記；
- iii. 有關商業企業在本澳營運不超過2年；
- iv. 非為澳門特別行政區庫房之債務人；
- v. 向社會保障基金供款的情況符合規範；
- vi. 持有經營有關業務依法須具備的准照或同等性質的憑證，尚未開始經營有關業務者除外。

2. “首次創業的澳門青年”的定義為何？

為適用本行政法規的規定，“首次創業的澳門青年”是指：

i. 年齡介乎21歲至44歲的澳門特別行政區永久性居民；

ii. 於澳門特別行政區從事任何工商業活動且為此而在財政局登記前，從未以自然人商業企業主名義於財政局申報開業；亦從未持有任一已於財政局申報開業的法人商業企業主超過50%的出資。

舉例說明：A君今年30歲，“XX貿易行”是由A君作為納稅人在財政局登記開業的商業企業，而A君在成立“XX貿易行”之前，從未以個人商業企業主名義於財政局申報開業，亦未曾擁有任何一間已於財政局申報開業的公司超過15%的出資。為此，A君符合“首次創業的澳門青年”的定義。

倘在開設“XX貿易行”的一年後，A君認為飲食業前景樂觀，再另開設“XX茶餐廳”。由於A君在開設其首次經營的商業企業“XX貿易行”後，再開設其他商業企業，故此，A君已不再符合“首次創業”的定義。

3. 本人現時30歲，為澳門永久性居民，於1年半前開設了“XX貿易行”，但本人在18歲時曾經嘗試創業，當時開設了“XX小食店”，但其後已結業。現時本人於財政局並沒有其他商號之登記，請問本人現時所經營的“XX貿易行”是否符合申請資格。

由於閣下於開設“XX貿易行”前，曾開設“XX小食店”，即使“XX小食店”已結業，閣下亦已不屬首次創業，故不符合申請資格。

4. 本人現時21歲，於1年半前開設了“XX小食店”，因經營有道，本人於3個月前再開設“XX時裝店”。請問本人現時所經營的“XX小食店”或“XX時裝店”，哪一家符合申請資格。

雖然由閣下經營的“XX小食店”及“XX時裝店”，均在本澳營運不超過2年。但由於閣下在開設首次經營的“XX小食店”後，再開設“XX時裝店”，為此，不屬首次創業，不符合申請資格。

5. 本人現時30歲，為澳門永久性居民；本人於18歲時曾經嘗試創業，當時開設了“XX小食店”，但不久後已結業。於1個月前，本人又再在同一地址、重開“XX小食店”，請問本人現時所經營的“XX小食店”是否符合申請資格。

對於閣下於18歲時開設的“XX小食店”以及一個月前開設的“XX小食店”，雖然名稱及營運場所地點相同，但屬兩個獨立的商業企業。基於閣下已於18歲時為『XX小食店』於財政局申報開業，為此，閣下已不屬首次創業，不符合申請資格。

6. “XX茶餐廳”原來由A君於10多年前登記開業，約於半年前，本人以頂讓方式，由A君處頂讓買入“XX茶餐廳”，並且沿用該商號名稱「XX茶餐廳」。請問現時由本人經營的“XX茶餐廳”，是否符合資格提出申請。

由閣下所登記經營的“XX茶餐廳”開業未滿2年，因此，若閣下及該茶餐廳符合《青年創業援助計劃》的其他相關規定，合乎資格提出申請。

7. “XX茶餐廳”原由“ABC有限公司”於2003年在財政局辦理登記開業，該有限公司之股東分別為A君（持股51%）及B君（持股49%）。約於半年前，本人向A君購入其所持有的51%股份。請問現時由本人作為大股東的“ABC有限公司”，所經營的“XX茶餐廳”，是否符合資格提出申請。

由法人商業企業主“ABC有限公司”所經營的“XX茶餐廳”，雖然於半年前出現股權變動，然而，『XX茶餐廳』的經營者未有改變，仍為法人商業企業主“ABC有限公司”。因此，“XX茶餐廳”的開業登記年期已超過2年，不符合《青年創業援助計劃》的申請資格。

8. 申請《青年創業援助計劃》的個人商業企業主或持有超過百分之五十出資的股東是否有需要專職創業？

本計劃並沒有相關限制或規定。但“評審委員會”將綜合考量申請商業企業的各项因素，其中包括商業企業的管理模式等，從而向工商業發展基金建議援助金額。

9. 如何申請《青年創業援助計劃》？申請人應準備或提交哪些資料文件？

為推動電子政務的發展，擬申請《青年創業援助計劃》的商業企業，必須到經濟局網頁進行網上申請備案。備案後須攜同申請文件，其中包括申請表（完成網上申請備案後列印及簽署）、商業企業主身份證明文件副本、開業申報表（M/1表格）副本、社會保障基金供款的證明文件副本（如適用）、經營有關業務依法須具備的准照或同等性質憑證的副本、創業計劃書或商業計劃書、顯示援助款項用途的相關資料（如擬進行的裝修工程或擬購置設備的報價）等，親臨澳門黑沙環新街52號政府綜合服務大樓一樓（經濟事務）J區遞交申請。

10. 本人正準備創業，但目前仍在籌備階段，亦尚未到財政局進行商業登記，請問可否提出申請？

《青年創業援助計劃》的申請必須以商業企業名義提出。

11. 《青年創業援助計劃》的最高援助金額為多少？

每一受惠商業企業主可獲供一筆上限為澳門幣30萬元的援助款項。

12. 申請是否需付手續費？援助款項的利息如何計算？

申請並不需要繳付任何手續費。若申請獲得批准，所獲批給之財務援助屬免息貸款，受惠商業企業主只需分期償還本金。

13. 援助款項是否需要擔保人？

當受惠商業企業主屬自然人時，企業主須以債務人身份承擔全數援助款項，並提供相等於該款項金額的本票作擔保；倘申請援助款項金額高於澳門幣10萬元，企業主須另外提供一名澳門永久性居民的人士為保證人，該保證人亦同樣承擔全數援助款項。

倘受惠商業企業主屬法人時，該公司須以債務人之身份承擔全數援助款項，並提供相等於款項金額的本票作擔保；而且，屬首次創業的澳門青年須以保證人之身份承擔全數援助款項；倘援助款項金額高於澳門幣10萬元，除提供上項所指的擔保外，尚須提供1名澳門永久性居民為保證人，該保證人亦同樣承擔全數援助款項。

14. 若成功申請青年創業援助，受惠商業企業主應履行哪些義務？

受惠商業企業主須履行下列義務：

- i. 自批給援助款項之日起180日內，提交援助款項用於符合批給批示所定用途的相關證明文件；
- ii. 申請援助款項時因未開始經營有關業務而未提交相關准照或同等性質的憑證副本，自批給援助款項之日起180日內提交相關文件；
- iii. 商業企業主屬法人的情況，如於償還全數援助款項前任一股東移轉出資，須於作出相關商業發記後180日內提交能顯示有關移轉的商業登記證明；
- iv. 如所經營事業於償還全數援助款項前變更，須以書面方式通知工商業發展基金管理委員會。

15. 什麼情況下，已獲批准的援助款項會被取消？

受惠商業企業主如作出虛假聲明、提供虛假資料或利用其他不法手段取得援助款項，援助款項會被立刻取消批給。另外，法規亦列出可被取消批給援助款項的情況，主要包括：

- i. 不履行受惠商業企業主的任一義務；
- ii. 受惠商業企業終止業務；
- iii. 受惠商業企業不再經營或擁有相關商業企業；
- iv. 首次創業的澳門青年不再持有受惠法人商業企業主超過50%的出資；

- v. 將援助款項用於非批示所定用途；
- vi. 使用援助款項的商業企業並非受惠商業企業；
- vii. 續兩期不償還或不償還最後一期援助款項。

16.如商業企業已被取清援助款項批給，但不返還援助款項，是否可對企業或其保證人進行強制徵收？

可以。如商業企業不返還援助款項，則交由財政局稅務執行處進行強制徵收。

17.《青年創業援助計劃》的還款期多長？是否可以申請延期或提早償還？

《青年創業援助計劃》的還款期最長為8年，還款年期由評審委員會建議。而本計劃不設延期，但商業企業可提早償還。

附錄五 內地貨源供應地

開創業務最重要是選擇何種業務，而其中尋找貨源是零售商品的重要來源，由於澳門鄰近是中國區域，也是世界工廠的生產基地，不少產品在中國境內可以尋找得到，其中廣東是全國最大的貨源集中地，而北方的長三角也是生意人的取貨熱點，一些台灣創業者更以廣東珠三角的城市羣為批貨點。

隨着採購者不斷尋找貨源，長三角地域亦成為另一貨源的生產基地和商品的集散地，而韓國人亦有到山東的青島和威海等地設服裝廠加工，布料則多來自韓國；另一些工藝品、裝飾品、流行配飾，再加上韓國製品的技術，使得青島的小商品更吸引，其中山東省內較著名的即墨服裝批發市場、即墨小商品城均受到採購者歡迎。創業者若想在零售市場分一杯羹，關鍵還是要從本身出發，業務視乎產品性質、市場定位、銷售渠道、價格策略、目標客群、競爭優勢及銷售戰略等方面考慮。如何進攻具潛力的消費市場應先從尋找貨源開始，但不論採購何種商品，你必須懂得與供應商殺價，購入量越大，殺價空間較多。以下資料只供參考：

貨源集中地的特點，包括：

- 廣東是全國最大的內貿及分銷中心
- 全國最大的服裝、鞋類產品及玩具禮品集散地
- 珠江三角洲為多項產品工業生產值之冠
- 華南地區最成熟的應用軟件開發中心
- 商品採購75%來自廣州市外，70%商品分銷到廣州市外

廣州服飾批貨（近廣州車站）

- 金象服裝批發中心（台灣風格）
- 白馬服裝市場（2,000家）
- 天馬國際時裝批發中心（中檔次）





虎門服飾批貨（東莞虎門鎮、銀龍路 / 金龍路）日韓貨的挖寶天堂

- 富民商業大廈（中檔次）
- 黃河時裝城（內地品牌便服，中檔次）
- 大瑩女裝批發城（1,000家廠商）
- 金卡利、連卡佛、新時代、新浪潮、名店時裝商場
- 富民（金輝童裝城）



深圳服飾批貨（近東門地鐵）

- 東門步行街批貨商圈
- 白馬服裝批發市場
- 新白馬服裝批發市場
- 駿馬服裝批發市場
- 南洋服裝批發市場（人民南路）
- 東洋國際時裝批發市場

廣州手袋類批貨（近廣州三元里站及海珠廣場）

- 白雲世界皮具貿易中心
- 廣州鞋類批發商場（廣州火車站）
- 廣州鞋類批發商場（海珠廣場）

飾品、水晶、半寶石批貨（近廣州站前路）

- 華南國際小商品城（西郊大廈）
- 泰康城廣場（泰康仰忠精品批發城）
- 荔灣廣場商圈（半寶石批發市場）近上下九路

家飾、禮品、精品、鐘錶批貨（近廣州一德路附近）一萬菱廣場

- 藝景園玩具文具精品城（近海珠廣場站）
- 廣州站西路鐘錶批發商城

即墨服裝批發市場（共5個場區）（在青島市內即墨市鶴山路）

有韓國服飾區、牛仔服裝區、女裝區、男裝區及休閒服裝等。

即墨小商品城，分為大小兩個批發市場（青島即墨市鶴山路）

包括小五金、工藝品、化妝品、皮具、文具、鞋襪類、辦公用品與塑膠製品

中韓國際小商品城

飾品加工、工藝品、流行飾品

威海批發市場

貨品與即墨批發市場接近

***詳細資料及地址可上網尋找（打批發市場名稱便可找到）**

洽談貨源注意事宜：

一些供應商會問的基本問題，包括貴公司的：

1. 品牌或公司的歷史、風格、定位、產品與賣價差距；
2. 先前在哪裡有店；
3. 有沒有工商執照許可證；
4. 是否品牌或公司持有人。

最後不論採購何種商品，你必須懂得殺價，也是國內生意文化。

從事內地網銷備忘

- 經營內地網銷業務，要先申領營業執照。
- 若註冊公司從事網銷，經營範圍必須包括零售。
- 無店舖的網銷申請，由省級主管部門嚴格審批，須承擔無限責任。
- 在內地開設生產企業，可批發和零售自產產品。

內地文具經濟的商機有幾大？

例子

- 全國中小學生達1.76億人，大學生人數達2,232萬人。
- 沃爾瑪等一類大眾超市，不乏10蚊有找的低價文具促銷，但越來越多學生和家長在血拼時，更重視開學用品的質量、品牌和個性設計等。像迪士尼筆記簿、多啦A夢筆袋、Nike書包等，品牌文具日益受學生哥青睞。

以上尋找貨源資料部份摘自張志誠2008 及2014「南北中國批貨」專書

附錄六 在內地設立外資企業 / 代表處 / 申請個體工商戶須知

一、設立外資貿易公司流程：申請工作約為2個月時間

1. 工商局——名稱查詢及核准
2. 區、市的外經貿委——立項審批、申請批覆
3. 技監局——企業代碼通知單辦理
4. 區、市的外經貿委——批准證書
5. 工商局——營業執照
6. 刻章公司——刻章
7. 技監局——組織機構代碼證
8. 外匯管理局——外匯登記備案
9. 銀行開戶
10. 國稅局——國稅稅務登記
11. 地稅局——地稅稅務登記
12. 財政局——財政登記
13. 海關——海關登記備案

二、設立代表處流程：完成約為1個月

- 1、工商局——營業執照
 - 2、刻章公司——刻章
 - 3、技監局——組織機構代碼證
 - 4、地稅局——地稅稅務登記
 - 5、國稅局——國稅稅務登記
- 其他程序則參考申請私企公司的手續。

三、開辦私企公司需提交的資料

1. 股東身份證：原件及影本（1個股東或以上）；
2. 法定代表人的個人簡歷；
3. 黑白照片：法定代表人相片8張（大一寸黑白免冠）、4張（小一寸），另一股東相片4張（小一寸）；
4. 經營辦公場地的租賃合同及產權證書（寫字樓需提供）：住宅、房改房不能作經營生意的場所，住宅樓宇不能作經營場所；
5. 股東的銀行資信證明；
6. 經營範圍的說明；
7. 公司名稱（新註冊的名稱須提交5個以上作選擇）；
8. 提供1名執行董事的身份證、1名監事的身份證、1名總經理身份證及聯繫電話（公司的法人代表、董事、經理或財務人員不能擔任監事）；
9. 工商機關要求提供的其他資料（例：業務的前置性批文）。

四、申請個體工商戶

澳門人可以利用CEPA的優惠政策申請個體工商戶，申請手續並不複雜，個體工商戶的業務並不需要當地的外經委審批，只要在店舖所在區域隸屬的工商行政管理局之分局辦理便可以。

整個審批流程大致如下：

- 到當地管理分局辦理個體名稱的預約登記（3個工作日）
- 提交文件（包括回鄉證、澳門身份證副本）
- 名稱核准後，填寫「個體工商戶港澳居民設立登記申請書」
- 提交文件：回鄉證、澳門身份證、身份核定文件（鑒定回鄉證及澳門身份證）證明書，此證明書需要委托澳門（中國委托公證人）律師辦理
- 繳納登記費，領取個體工商戶營業執照

● 取得執照後，申請組織機構代碼證—申請稅務登記證—評稅—繳納員工社會保險（歷時約1個月）

備註：文件大多需要原件，申請者本人往辦理的會比較順利、快捷。整個申請過程一般要耗時1至2個月左右，大概花費澳門幣3,000至4,000。

個體工商戶繳稅比較簡單，一般申報繳納定稅，即按照當地的工商稅務局根據店面的租金、員工的薪金通過一定比例計算而得的稅款。門店的營業額約4萬元以下應付人民幣1,600，超過4萬元的銷售商品，約繳納4%的增值稅、地稅、教育費附加稅、個人所得稅等。有關安排如下：

1. 銷售商品的繳納4%增值稅，提供服務的繳納5%營業稅。
2. 同時按繳納的增值稅和營業稅之和繳納城市建設稅、教育費附加稅。
3. 還有就是繳納2%左右的個人所得稅。
4. 如果月收入在5,000元以下的，是免徵增值稅、營業稅或城市建設稅。
5. 稅務部門對個體工商戶一般都實行定期定額辦法執行，也就是會按區域、地段、面積、設備等核定一個月應繳納稅款的額度。

五、私營企業申請條件：

1. 投資者信譽良好，無不良記錄
2. 所從事行業符合《外商投資產業指導目錄》
3. 最低註冊資本要求：沒有具體的最低要求，建議：貿易（批發）30萬人民幣；貿易（零售）20萬人民幣；服務類10萬人民幣；註冊資金可用於公司運作
4. 註冊資金需實際到位，可以選擇一次性到位；或者分期：營業執照簽發日3個月內15%以上，其餘在2年內打入
5. 有固定租賃場所開辦業務
6. 需委任之職位法人、監事（以上兩職位不能為同一人，但無國籍限制）
7. 其他行業需符合法律規定（與有關政府部門諮詢）

六、企業註冊資本與基本稅務

一般註冊個體工商戶或私營企業資本

前者沒有規定，後者則以3萬元人民幣起。若企業性質為一人有限責任公司，最少資本則為10萬元。

個體戶與私企 稅率大不同

個體工商戶淨年收入一旦超過3萬元（5萬元以下），稅率為30%；若淨年收入低於3萬元（1萬元以上），稅率則為20%，創業者應先評估企業的盈利情況，才選擇適合的企業類型。

若私營企業的規模能達到指定要求，屬小型微利企業，稅率可從25%降至20%。「小型微利企業的標準是工業企業年度應納稅所得額不超過30萬元，員工不超過100人」；

個人所得稅法

依收入繳交5%至35%累進稅率；「私營企業根據《企業所得稅法》，稅率則固定為25%。」

由於內地開辦公司的手續需時，建議經中介服務諮詢公司代為辦理，好處是省時及避免申請程序出現問題，例如提示客戶需要提供資料或如何準備（如公證書、銀行資信證明、正規租賃合同、核數報告等），個體工商戶則可自行申請。一般中介諮詢服務費用約為：

1. 開辦貿易公司人民幣13,000元（註冊資本沒有最低要求，建議10萬以上）；
2. 開辦代表處人民幣8,000元（無需註冊資本）另政府行政收費憑發票須支付費用。

以上公司申請資料由廣州市睿捷經貿諮詢顧問有限公司提供，諮詢申請詳情：

ggwsws@163.com QQ：2718943

作者簡介：連龍章先生

現為澳門管理學院諮詢顧問、IBDS企業發展管理學院執行總監。連先生創業經驗涉及多個工作行業，由最初讀書時參與年宵市場的產品銷售，及後與友人經營服裝加工廠，當中亦涉及出口貿易業務，後期再從事教育服務、職業中介服務及訓練諮詢等工作，期間因業務需求於2000年到內地擴展業務至今，創業經年可謂得失參半。

在從事訓練諮詢工作時曾為不同教育機構主持創業課程分享經驗。目前兼任澳門管理學院學位課程專科講師、香港生產力促進局管理及零售服務專科講師、香港特區政府僱員再培訓局零售行業委任顧問，並定期在香港著名招聘雜誌Recruit發表管理與創業文章。近年著作包括《實用管理學與個案分析》、《服裝從業員實用指南》、《珠三角管理實案》、《中小企業的困局與出路》及《澳門中小企管理個案專輯》。



年青人創業與個人發展

作者：澳門管理專業協會

封面設計：飛翹廣告策劃有限公司

出版：澳門管理專業協會

地址：澳門新口岸上海街175號中華總商會大廈9樓

電話：(853) 2832 3233

傳真：(853) 2832 3267

電郵地址：mma@macau.ctm.net

網址：www.mma.org.mo

發行：澳門管理專業協會

版次：二零一四年十二月（1000本）

國際書號：ISBN 978-99937-776-4-9



本書版權為澳門管理專業協會所有，如需翻印或轉載本書任何內容，均需事先徵求並取得本協會書面允許，否則不得在任何地區，以任何方式，任何文字翻印、仿製或轉載本書文字或圖表。

