

創業計畫書範例(Business Plan)

撰者：趙永祥 博士

一、經營與投資計劃摘要

這部份主要說明資金需求的目的，並摘要說明整份計畫書的重點，目的是為吸引投資者進一步評估的興趣。主要的內容如下：

1. 公司名稱與經營團隊介紹
2. 經營計畫書的重點摘要
 - a. 創業團隊成員的優勢背景
 - b. 投資事業項目或產品之背景與特性說明
 - c. 市場規模與預期佔有率
 - d. 擁有的核心競爭優勢
 - e. 擬採行的經營策略與營運模式
3. 財務需求與預期投資報酬率
 - a. 申請融資的金額、型式、股權比例及價格
 - b. 資金需求的時機與運用方式
 - c. 未來融資需求及時機
 - d. 總計劃成本與預算資本額
 - e. 投資者可望獲得的投資報酬

二、公司簡介

1. 公司成立時間、形式與創立者。
2. 公司股東結構，包括股東背景資料、股權結構。
3. 公司發展簡史與業務範圍。

三、事業願景與組織管理

1. 事業願景、經營理念、文化與價值觀。
2. 經營團隊的學經歷、產業經驗與專業背景。
3. 說明所擁有的成功經營經驗與優勢的組織管理能力。
4. 企業的組織結構，以及未來組織結構的可能演變。
5. 人力資源發展計劃，包括各功能部門人才需求計畫、公司薪資結構、員工分紅與認股權力、招募培訓人才的計畫等。

四、產品特性說明

1. 產品的發展階段（包括概念、原型、量產）、開發過程，是否已具有專利
2. 產品的功能、特性、附加價值，以及具有的核心競爭優勢
3. 與其他競爭性產品的優劣勢比較

五、產業與市場分析

1. 產業環境、產業結構、產業內競合關係（五力分析）、以及市場生命週期發展階段。
2. 界定產品的目標市場，包括銷售對象（目標顧客與主要客戶）、銷售區域、銷售範圍。
3. 過去、現在、以及未來的市場需求與市場成長潛力（包括市場潛力與市場滲透力）。
 - a. 過去、現在、以及未來的市場價格發展趨勢。
 - b. 說明企業在過去與現在的市場銷售量、市場成長情形、市場佔有率變化情形。
 - c. 說明市場上主要的競爭者，包括競爭者的市場佔有率、銷售量、排名，彼此的優劣勢與經營績效表現、以及因應的競爭策略（包括在成本、品質、或創新等方面）。若尚無競爭者，則分析未來可能的發展與競爭者出現的機率。
 - d. 說明其他替代性產品的發展情形，以及未來因新技術發明，而威脅到現有產品的可能性與後果，並提出因應對策。

六、經營策略與模式分析

1. 依據上述環境分析與 SWOT 分析，提出一套能夠實現願景與經營目標的策略方針。
2. 比較明確的提出一套能夠實現經營目標與策略方針的經營模式架構，包括能夠明確定位與創造差異化基礎的核心策略內涵、能夠呈現核心能力的策略性資源內涵、能夠增加顧客價值的顧客關係體系內涵、以及能夠劃定公司界線與促進策略聯盟的產業價值網絡內涵。
3. 說明如何結合上述經營策略與經營模式，來創造競爭優勢與實現高額利潤目標。好的經營策略與模式必須要能顯現出差異化的特色，並且能夠維持長期的競爭優勢。
4. 說明在未來事業發展的不同階段，經營策略與模式可能的變遷。

七、經營效益分析

1. 說明產品的成本結構，在不同產能狀況下個別產品的毛利率、總體平均毛利率、稅後淨利率，以及該淨利率隨著時間可能產生的變化。
2. 將前述成本結構、毛利率、淨利率等與該產業標竿企業或具代表性的企業相比較，以顯示相對卓越的經營效益。
3. 說明企業將如何長期維持經營效益，如何製造進入障礙以防止經營效益的衰退。
4. 說明達到損益平衡的時間以及實現正現金流量所需的時間，並指出在不同產能狀況與經營策略下，上述時間值可能發生的顯著變化。

八、行銷計劃(行銷 6P)

1. 說明企業的產品定位與品牌策略，現在與未來五年的行銷策略，包括銷售與促銷的方式、銷售通路與銷售點的設置方式、產品訂價策略、不同銷售量水準下的訂價方法，以及廣告與銷售計劃的各項成本。
2. 說明顧客服務體系建制構想與顧客關係管理的運作方式。
3. 能運用行銷研究方法提出比較具體的市場與顧客資料，來說明市場定位以及市場行銷策略規劃的依據。
4. 預估企業未來的市場銷售量、市場成長情形、市場佔有率變化情形。需要提出主要市場顧客的特徵，其接受公司產品的事實證據，以及該產品對顧客的具體利益與價值。如果是新產品則需要提出 Beta Site Testing，專家意見、以及焦點顧客訪談等資料，以做為佐證。

九、技術與短中長程發展計畫

1. 說明產品研發與生產所需的技術來源，以及技術與生產團隊的專長與特質。
2. 說明技術特性與應用此技術所開發出來的產品，技術研究所具有的競爭優勢與利基，關鍵核心技術的組成與內涵，目前企業在產業中技術領先的地位，以及產業技術未來的發展趨勢。
3. 說明公司當前所擁有的專利數量與價值，以及對於智慧財產權管理的策略態度。
4. 說明企業的技术策略規劃內涵，包括短、中、長期計畫，技術部門的技術資源管理方式，持續保持技術優勢的競爭策略，以及可能採行的技術策略聯盟與技術引進的對象。

5. 說明未來的技術發展路徑圖，包括技術研究與發展方向、資金需求、技術研發之具體計畫內容，研發風險、以及預期的成果。

十、事業進度與完成時程

1. 陳述企業發展初始階段的重要時程，以月為單位來說明自公司成立到貨款正式進帳其間的事件時程，例如：公司正式成立、新產品開發完成、新產品對外正式發表、簽訂經銷合約、第一筆原料採購、開始規模量產、接獲第一筆正式訂單、第一次正式出貨、收到第一筆貨款…等。
2. 以時間軸陳述在企業發展階段之重要人力、作業員工人數、重要設備、廠房設施的成長變化，以使投資著明瞭新事業未來可能的成長歷程。
3. 陳述可能造成進度與時程延滯的因素，說明各種因素造成進度與時程延滯所可能產生的影響，以及公司的可能因應對策。

十一、財務計畫分析

1. 公司過去財務狀況，包括過去五年期間的資產負債表、損益表的比較，及過去融資來源與用途。並提供財務分析統計圖表，指出統計圖表異常處，同時也應說明所使用的會計方法。
2. 提供融資後 5~7 年財務預估。編列的原則是第一年的財務預估須按月編制，第二年則按季編制，最後三年則按年編制。並且應說明每一項財務預估的基本假設與會計方法。上述財務預估應包含有：資產負債表、損益表、現金流量表、銷貨收入與銷貨成本預估表（包含銷售數量、價格與總成本、收入金額）。
3. 提供未來五年損益分析（或敏感性分析）、財務比例分析、以及投資報酬率預估。
4. 說明未來融資計畫，包括融資時機、金額與用途。
5. 提出對於未來上市與上櫃的可能時程計畫，若是已經邁向成長期的公司，應附上公司股票公開上市、上櫃的具體計畫或可行性分析。

十二、募資(融資)計畫說明

1. 自企業營運與發展，說明對於未來三年間資金的需求，以及如何滿足這些資金需求，可能來源包括：募資、借貸、信用融資等。
2. 說明這次募資的資金需求、股權形式、獲利保障、或限制條款。一般普通股比較沒有保障，而優先股與可轉換公司債再加上一些保障

條件，就比較受到投資人的歡迎。但有時也會加上在一定時間內，限制出售轉讓的條款。

3. 說明這次募資前後的股權結構變化，包括可保留日後使用的股票選擇權或庫藏股；也需要指出一些關鍵投資人與經營團隊在募資前後的股權數量變化情形。
4. 說明這次募資的使用計畫，應儘量明確指出資金的具體用途：例如使用在採購重要設備、開發新產品、擴充營運規模、設計海外據點…等等。
5. 說明這次募資未來可能的投資報酬，包括回收方式、時機、以及獲利情形。

十三、風險評估

這一部份主要列出可能遭遇的風險因素，估計其嚴重性與發生的機率，並且提出解決對策。從事風險分析是為了確認投資計劃可能附隨的風險，並以數據方式衡量風險對投資計劃的影響，目的是向投資者說明風險的對應策略。

十四、結論

此部份乃在綜合前面的分析與計劃，說明企業整體競爭優勢，並指出整個經營計劃的利基所在。尤其強調投資案可預期的遠大市場前景，以及對於投資者可能產出的顯著投資報酬。