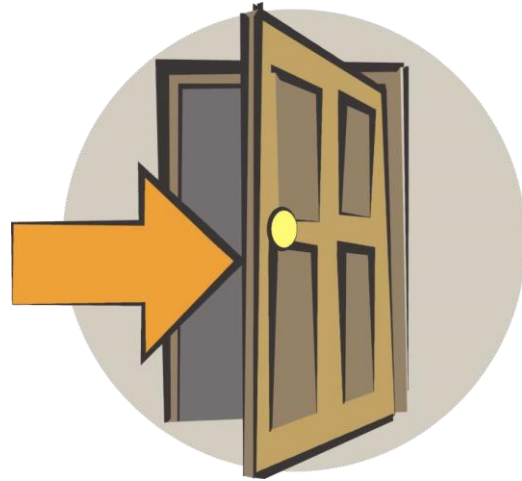
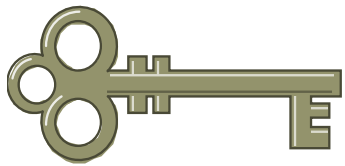


如何撰寫一份創業計畫書

劉常勇教授
中山大學企管系

<http://www.cm.nsysu.edu.tw/~cyliu/>

創業可以增添人生的價值



創業的風險很大

- 2009年台灣新成立11萬家中小企業，8.5萬家結束營業。
- 台灣中小企業平均壽命為13年，美國則為8年，中國大陸為5年。
- 一般而言，新創企業的失敗率隨時間而遞增。美國的數據顯示，23%在兩年內倒閉，52%在四年內倒閉，65%在六年內倒閉。

但創業成功的報酬很高



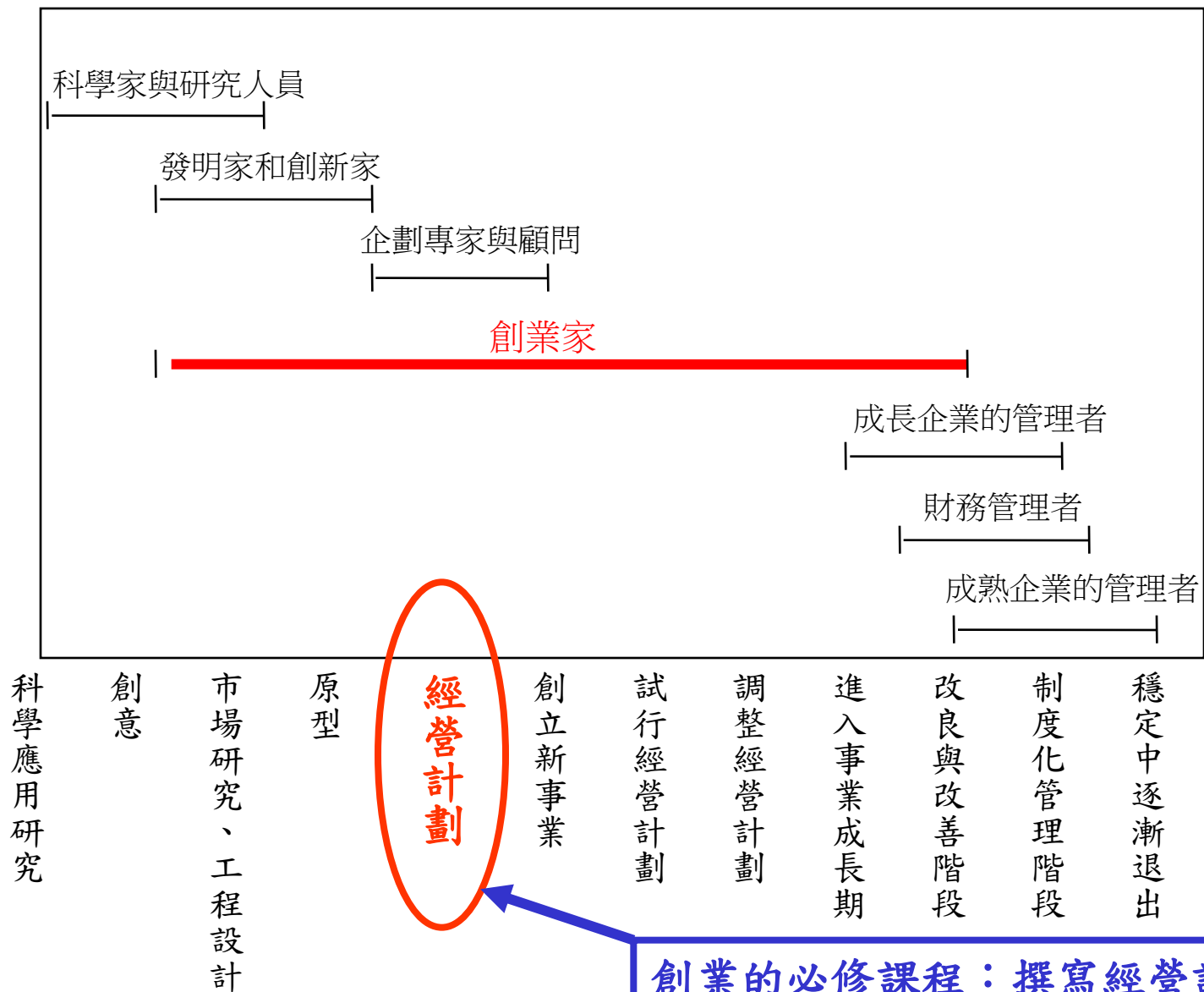
知識經濟帶動創業型社會

- 掀起青年創業、專業創業、社會企業創業的風潮
- 2000年美國網路創業高峰期時，年齡介於18—74歲的成年人中，有16.7%投入於創業活動。
- 社會企業創業可以解決M型社會的問題

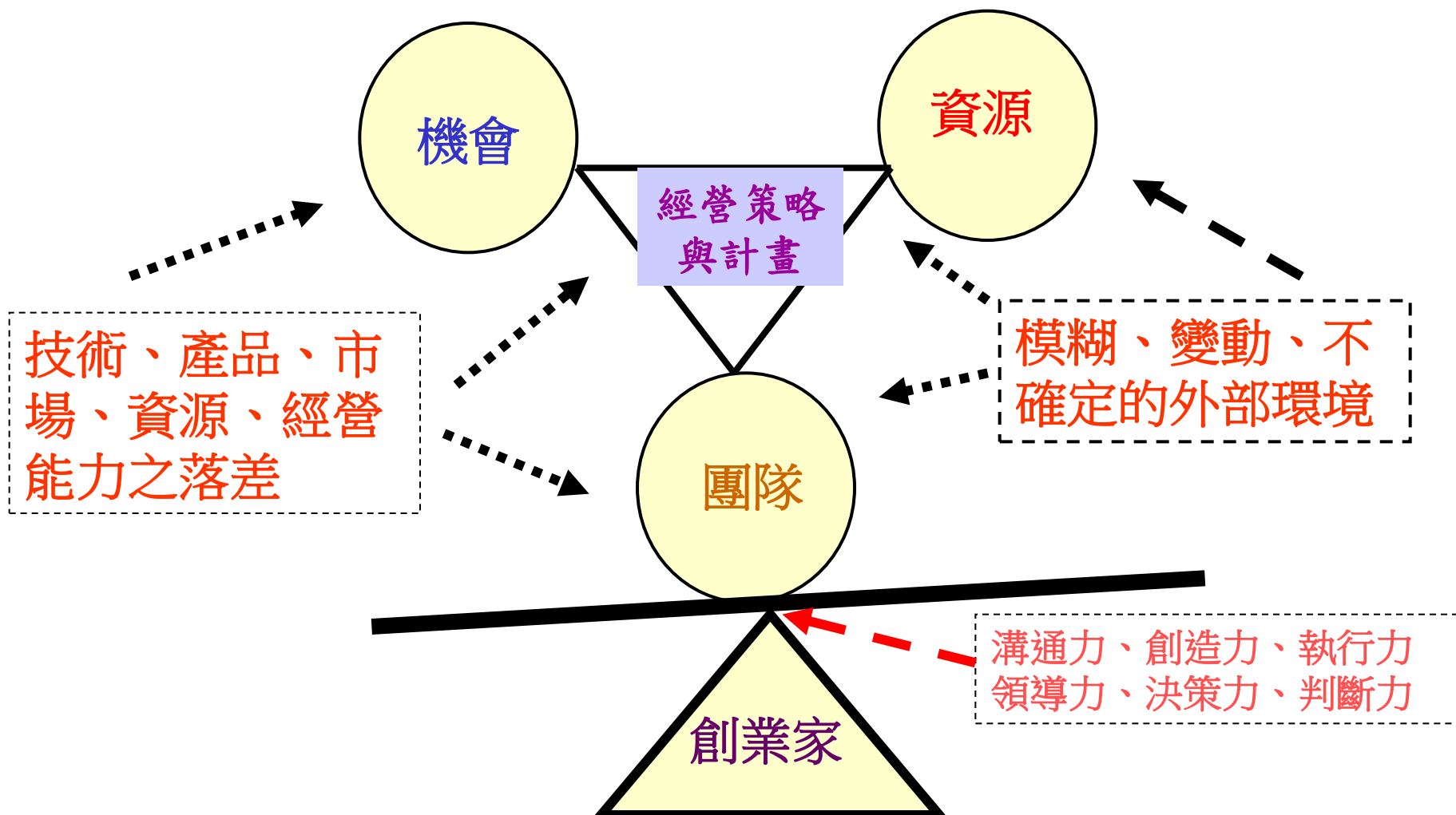
創業並不只是去開一家公司



創業就是將創意變成企業



創業管理的觀念模式



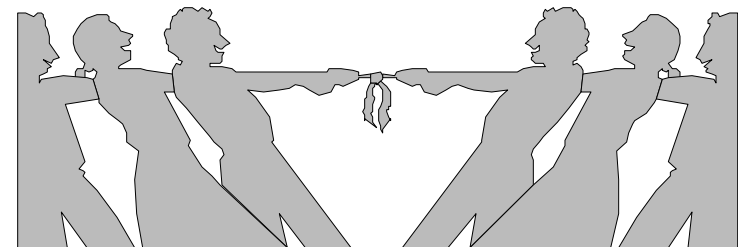
計畫趕不上變化

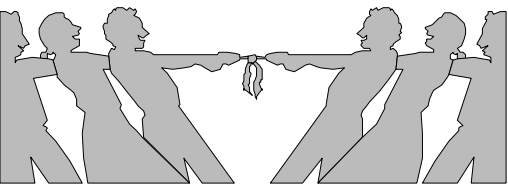
那麼為何要撰寫創業計畫書？








反對者的意見

- 時間與資源成本很高、
- 寫完就過時了、
- 想的太多就做不成了、
- 不確定因素太高無法寫、
- 做出實績再來籌資更有效、
- 口頭溝通就可以了

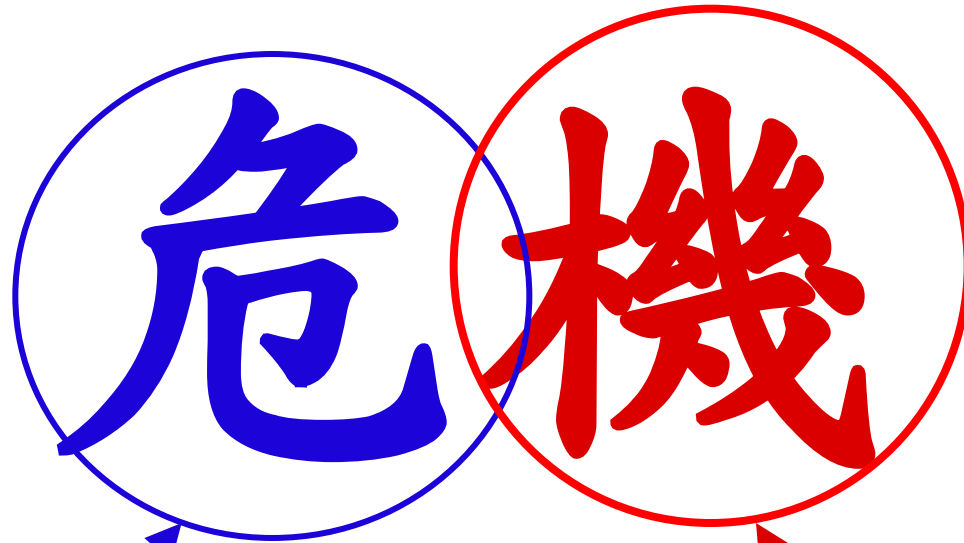




支持者的意見

- 全面檢視創業的問題，降低失敗的風險，增加自信（是一種低風險的創業啟動方式） 
- 由構想到機會發掘與評估的過程 
- 創業過程的重要組成部分：掌握創業機會的內容，規劃創業過程，催生創業行動、指引創業決策 
- 與利益關係人溝通，增取外部資源 
- 將社會企業理想與現實結合！ 

能降低風險者，就能掌握機會



Risk

Opportunity



啟動創業 =
願景 (motivation oriented)
+
信心 (knowledge oriented)



什麼才是好的商機？

- 到落後地區開設連鎖商店是否是一個好的商機？
- 提供超低價NB給發展中國加學童是否是一個好商機？
- 設置癌末病人專屬安寧醫院是否是一個好的商機？
- 到落後地區開醫院是否是一個好的商機？
- 志工人力派遣是否是一個好的商機？
- 開設長青音樂學院是否是一個好的商機？
- 開發與行銷治療性玩具是否是一個好商機？

評估創業機會的四項要素

- 能夠明顯創造顧客價值
- 顧客需求具有迫切性。
- 市場潛力與獲利規模
- 符合創業者（團隊）的願景、資源能力、風險承受度
- .

打造新事業機會

人們很容易產生許多創意，但卻不知該如何評估創業機會，也不知如何將創意打造成為一個可行的創業機會。

撰寫創業計畫書可以協助創業家將創意打造成為一個可行的創業機會。

- 請述說機會形成的背景環境？
- 你的產品/服務可以解決哪些市場與顧客目前所遭遇的關鍵問題？或是提供他們未滿足的需求？為何滿足這些需求（解決問題）是重要的？具有急迫性的？
- 對於你的產品/服務而言，誰是哪些願意讓你賺大錢的最主要顧客？相對競爭（替代）產品，為何這些顧客願意付出更高的價格？

- 你將如何創造顧客價值？請說明內容與程序。為何這些創造顧客價值的投入可以為你賺取顯著的報酬？
- 請清楚描述你所要進入的市場內涵，包括市場結構、市場利基等，並請針對你的產品與服務，分析有關的市場潛力與滲透力。
- 請詳細描述你的產品與服務內容，以及它的用途與使用者對象。
- 請預估產品與服務的生命週期長度，在何時或何種情境下，該產品與服務可能為市場所淘汰？
- 是否有替代品與競爭性產品？請進行雙方的比較說明。

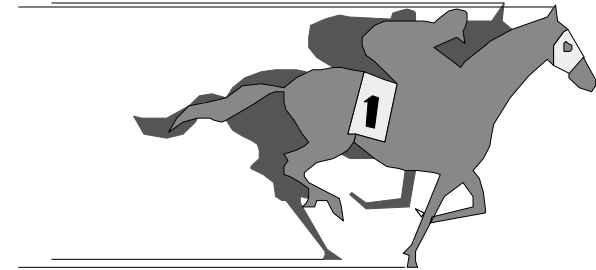
- 請評估利基市場顧客群的特徵：
 - 如何分辨利基市場？利基市場顧客特徵的描述？
 - 利基市場顧客的購買動機？
 - 你的市場進入策略是否能迎合利基市場的顧客的需求？是否能夠有效擴大利基市場的疆界？
 - 請說明配套的顧客服務措施。
- 為了更充分瞭解顧客需求、正確掌握焦點顧客群、區隔利基市場等，你需要進行比較深入的市場分析，以取得所需要的各項市場資訊。請以問卷問題方式，列出十個市場分析最想要得到的資訊。

- 請說明你的銷售方式。例如：顧客將如何接觸這項產品與服務？如何促銷商品？如何引發購買動機？銷售通路？銷售策略？
- 請針對購買行為進行分析。例如：誰是購買決策者？誰是使用者？誰對於購買決策起關鍵影響力？接觸潛在顧客、決定購買、交貨、收到貨款這一個過程有多長？
- 請述說你的成本結構與定價方式，如何實現獲利目標？



社會企業創業之歷程

- 尋找創意
- 形成創業的願景
- 創業者開始投入有關創業之規畫
- 全職展開具體行動
- **撰寫營運計畫書**
- 延攬組成創業經營團隊
- 募集營運資金
- 註冊成立公司、正式開始運作
- 新產品上市、攻佔市場
- 募集第二輪資金、擴大營運規模



經營計畫書是籌措資金的敲門磚

所謂經營計畫書可視同於求職時的學經歷文憑，一份品質與內容均有所欠缺的經營計畫書，常使得創業家連求見投資家一面的機會都沒有。所以如何撰寫一份符合規格且高品質的經營計畫書，將是所有有志創業者都必須研修的一門課。

撰寫經營計畫書是創業過程中的一項重要工作，但並不是創業成功的主要關鍵因素

經營計畫書主要在描述新事業的理想狀態，但現實與理想往往有極大的差距。因此專業投資人大都不會以經營計畫書的內容做為投資的主要依據，反而比較可能將之視為淘汰投資案的依據。經營計畫書主要提供投資人評估創業構想，撰寫經營計畫書的一項主要目的是要吸引投資者的注意力。



經營計畫書是理想與現實的結合

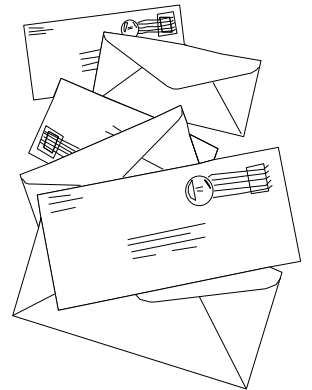
經營計畫書雖然與經營實況之間有所落差，但由經營計畫書的內容品質與專業程度，也可以判斷創業者是否充分投入於新事業的規劃、創業者對於實現新事業構想的掌握程度（專業程度）、創業者是否理解新事業開發過程中可能面臨的各項經營管理問題、以及創業者是否知曉如何吸引投資者的注意力（如何提高成功機率、投資報酬率、與降低失敗的風險）



如何撰寫一份
「吸引人的」
創業(經營)計畫書

經營計畫書撰寫的原則

- 呈現競爭優勢與投資利基
- 呈現經營能力
- 市場導向
- 一致
- 實際
- 明確



經營計畫書應有的功能與重點

- 縮短決策時間
- 清楚告知投資者有關事業經營與發展的過程與結果
- 提供投資者詳細的投資報酬分析
- 另外投資家較關心，而卻常被創業家忽略的議題是：如何保證這份經營計畫書能被有效的執行，以及如何回收投資資金。

創業計畫書會因為需求對象的不同，而有不同的內容重點與撰寫方式，並大致可以區分為三者類型。

- 第一類是為吸引投資家的注意，稱之為簡報摘要(Executive Summary for Elevator Pitch)；
- 第二類是為滿足投資評估上的需求，稱之為評估用經營計畫書(Business Plan for Assessment)；
- 第三類則是做為創業者事業發展規畫的自我參考藍圖，稱之為營運管理用經營計畫書(Business Plan for Operation Decision)。

簡報摘要

Executive Summary for Elevator Pitch

- 1到8頁的簡報摘要，內容必須要能引發投資者的高度興趣。
- Elevator Pitch 指的是投資家在搭電梯的時間內即可完成閱讀這份資料，並能吸引他會回到辦公室後，就會立即打電話給你。
- **撰寫的重點包括：**創業團隊的優勢背景、產品特性、市場規模與預期佔有率、核心競爭優勢與創新經營模式、財務需求與預期投資報酬率。

營運管理用經營計畫書

Business Plan for Operation Decision

- 主要在新事業的定位、經營目標與策略、營運規劃、時程進度與重要決策的描述。
- 規劃過程中也要針對下述幾項議題研擬行動方案：
 - 一、發展經營模式所需要的各項策略性核心資源，包括人力資源、技術能力、財務能力、以及能夠有效執行的制度與管理能力；
 - 二、規劃能夠有效創造利潤的營運策略，包括產品組合策略、市場行銷計畫、生產計畫與策略、供應管理、IT技術應用策略…等等；
 - 三、創業過程中可能面對的各項風險情境，包括市場需求變動、競爭者手段、產業技術變化等，以及創業者的因應對策。

評估用經營計畫書

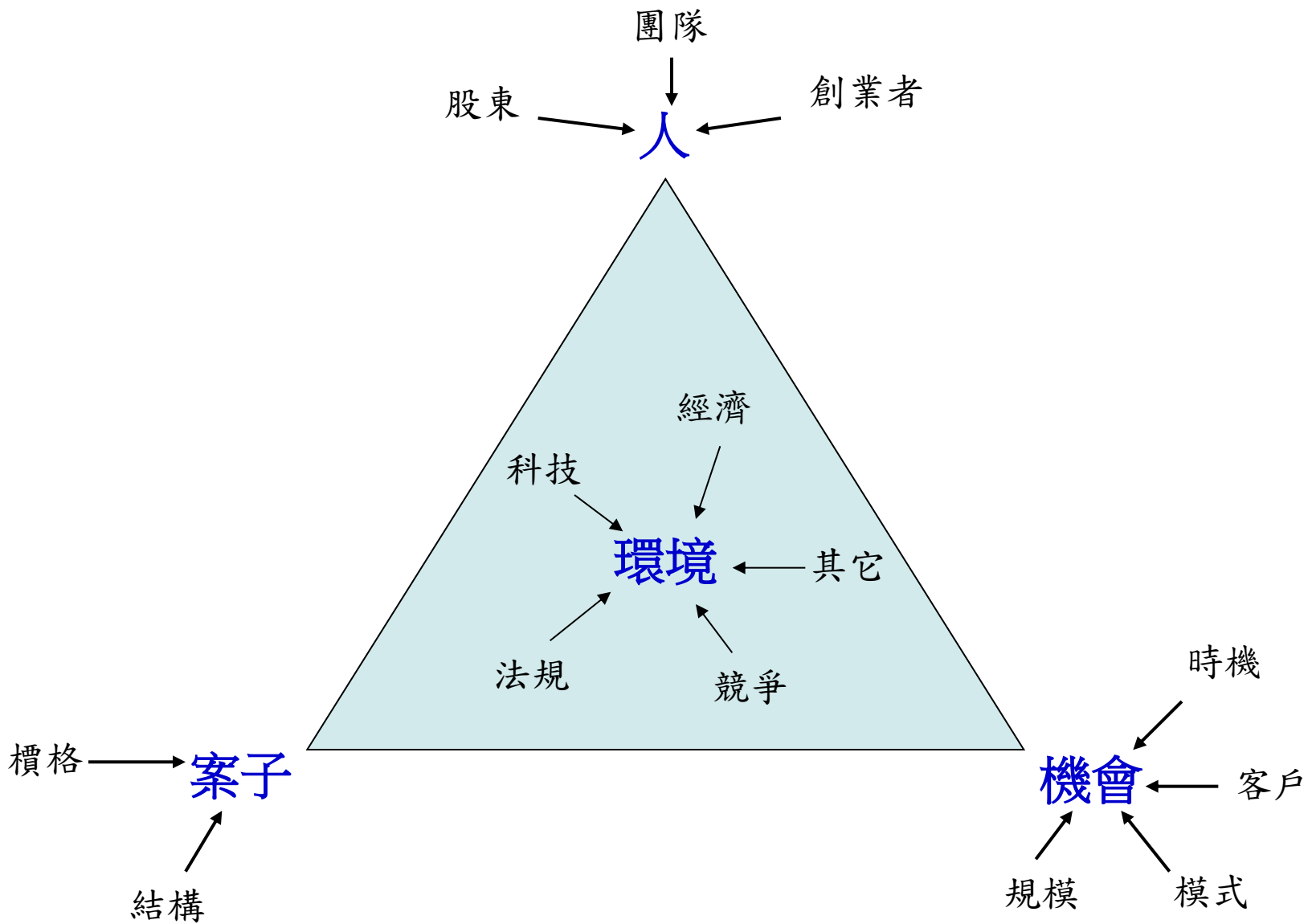
Business Plan for Assessment

- 內容需要比較完整與深入，以協助投資者儘速做出正確的投資決策。
- 對於投資者而言，一份好的經營計畫書必須要能縮短決策時間、清楚告知投資者有關事業經營與發展的過程與結果、提供投資者詳細的財務計畫與投資報酬分析。
- 內容必須能完整的包括所有重要的經營功能，對環境變化的假設與預測也必須一致，以充分顯示創業者對於企業內外部環境的熟識，以及實現經營計畫的信心。同時經營計畫書也必須要能呈現競爭優勢與市場利基，並提出許多可供佐證的客觀數據。

瞭解投資評估的架構
將是撰寫一份吸引人的
經營計畫書的先決條件



創業投資的評估架構 (哈佛模式)



投資評估的考量因素

- 1. 市場及產業競爭分析
- 2. 產品及技術
- 3. 經營團隊
- 4. 經營策略與經營模式
- 5. 財務與風險分析
- 6. 投資報酬率與投資架構

一個好的投資案應具備的基本條件

- ❑ 具有差異化或能顯示優勢的產品
- ❑ 處於高成長潛力之產業
- ❑ 經營模式具有特色
- ❑ 經營者具專敬樸實的能力與人格特質

一般投資者都會發展一套投資 評估的問題表單

- 創業構想是否符合實際？
- 是否能夠兼具公益目的與獲利特色？
- 創業者與它的成員是否具備條件？是否能帶給他人信心？是否值得信任？
- 市場潛力有多大？佔有率？
- 這家公司具有怎樣的競爭優勢？他獲勝的條件為何？（資源能力）

- 如何行銷？如何接觸顧客？如何知曉顧客需求？如何服務顧客？如何滿足顧客需求？如何創造顧客價值？
- 提供的產品\服務具有怎要的特色或差異化？是否能形成進入障礙？如何阻止跟進者的模仿？
- 這家公司是否還有後續發展的機會？包括衍生性產品、新市場、新技術與產品開發？
- 產品是否已具體開發完成？開發風險有多高？是否已獲得客戶的驗證或下單？是否提供事實資料？

- 何時可以出貨？何時可以產生第一筆現金收入？最快何時可以損益平衡？
- 主要競爭者是誰？與主要競爭者的能力比較？
- 主要顧客是誰？顧客的需求特徵？你可產品/服務可以為顧客創造哪些明顯的價值？利基市場規模有多大？實現還需要哪些配套條件？
- 產品的成本結構是如何組成？毛利率有多少？淨利率有多少？
- 主要的競爭優勢為何？是否掌握關鍵專利、關鍵零件、或關鍵通路？或是否需要依賴供應商與通路商才能發展？
- 銷售預測是否合理？是否有佐證資料？財務計畫的可信度如何？

創業計畫書大綱（範例）

- 封面頁
 - 目錄
 - 計畫摘要
 - 公司與產品說明
 - 產業、市場、競爭分析
 - 行銷計畫
 - 營運計畫
 - 發展計畫
 - 組織與團隊
 - 財務計畫
 - 資金需求與交易結構、退出機制
 - 風險分析
 - 結論
 - 附錄

經營計畫書一般常有的內容架構

- 計畫摘要
- 公司簡介
- 產品特性說明
- 產業與市場分析
- 經營策略與效益
- 行銷計畫

經營計畫書應有的內容架構

- 技術與產品發展計畫
- 生產製造計畫
- 團隊與組織
- 事業進度與重要時程
- 財務計畫
- 募資說明（交易結構與退出機制）
- 風險評估
- 結論
- 證明資料附件

計畫摘要

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預期效益

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. 投資者可望獲得的投資報酬

公司簡介

1. 名稱、成立時間與背景
2. 經營理念、企業文化與價值觀
3. 經營項目（產品與服務）與目前的規模
4. 未來發展願景

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

產業與市場分析

- 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。
- 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。
- 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。

經營策略與效益

- 說明長短期經營目標，依據上述環境分析，提出一套能夠實現願景與經營目標的策略方針，以及預期可以達成的經營效益。
- 比較明確的提出一套能夠實現經營目標與策略方針的商業模式架構，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。
- 說明如何顯現出差異化的特色，實現高額利潤目標。並且能夠維持長期的競爭優勢。
- 說明在未來事業發展的不同階段，經營策略與商業模式可能的變遷。

行銷計劃

- 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。
- 說明顧客服務體系建制構想與顧客關係管理的運作方式。

行銷計劃

- 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。
- 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。

技術與產品發展計畫

- 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. 說明企業的技術策略規劃內涵，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. 說明未來的技術與產品發展路徑圖。

生產製造計劃

- 說明建廠計劃，包括廠房地點、設計、以及所需時間與成本。
- 說明製造流程、生產方法、品質管制方法、以及製造設備的需求，包括設備廠商與規格功能要求。
- 說明物料需求結構，原料、零組件來源與成本管理、委託外製與外包管理情形。
- 產品各項固定成本與變動成本的說明，以及詳細生產成本的預估。
- 生產計劃，包括自製率、良品率、開工率、人力需求等。

團隊與組織

1. 經營團隊的學經歷、產業經驗與專業背景。
2. 說明所擁有的成功經營經驗與優勢的組織管理能力。
3. 企業的組織結構，以及未來組織結構的可能演變。
4. 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。

事業進度與重要時程

- 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。
- 以時間軸陳述在企業發展階段其重要人力、作業員工人數、重要設備、廠房設施的成長變化，以使投資著明瞭該公司未來可能的成長歷程。
- 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。

財務計畫

- 1. 公司過去財務狀況。
- 2. 提供未來5年財務預估，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. 提供未來五年損益平衡分析（或敏感性分析）以及投資報酬率預估。
- 4. 說明未來融資計畫，包括時機、金額與用途。
- 5. 提出對於未來上市與上櫃的可能時程計畫
- 6. 說明投資者回收資金的可能方式、時機、以及獲利情形。

XYZ科技公司未來五年財務預測

XYZ科技公司					
預估損益表					
					單位：仟元
	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年
營業收入					
銷貨總額	1,869,978	4,736,320	6,895,680	7,168,000	7,675,200
營業成本					
成本總額	1,760,500	4,255,360	6,190,080	6,446,400	6,867,200
營業毛利	109,478	480,960	705,600	721,600	808,000
營業費用					
管銷費用	68,977	142,100	207,000	215,000	231,000
研發費用	56,100	142,100	207,000	215,000	231,000
營業費用總額	125,077	284,200	414,000	430,000	462,000
營業淨利	(15,599)	196,760	291,600	291,600	346,000
營業外收支					
營業外收入	27,019	35,600	48,400	56,000	58,000
營業外支出	(57,913)	(48,200)	(55,000)	(57,000)	(60,000)
營業外收支淨額	(30,894)	(12,600)	(6,600)	(1,000)	(2,000)
稅前淨利	(46,493)	184,160	285,000	290,600	344,000

未來五年預期資產負債表分析

XYZ科技公司					
預估資產負債表					
					單位：仟元
	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年
流動資產					
現金及銀行存款	52,388	335,666	397,253	567,015	573,955
應收款項	233,747	592,040	861,960	896,000	959,400
存貨	405,252	589,226	611,981	648,134	777,761
其他流動資產	170,483	180,483	190,483	200,483	210,483
流動資產總額	861,870	1,697,415	2,061,677	2,311,632	2,521,599
長期投資	131,828	195,828	259,828	323,828	387,828
固定資產					
固定資產	115,256	165,256	365,256	465,256	515,256
累計折舊	(14,000)	(42,000)	(75,600)	(90,720)	(108,864)
固定資產淨額	101,256	123,256	289,656	374,536	406,392
其他資產	120,548	120,548	120,548	120,548	120,548
資產總額	1,215,502	2,137,047	2,731,709	3,130,544	3,436,367
負債					
應付款項	209,181	506,566	736,532	764,976	810,168
銀行借款	719,678	759,678	619,678	707,678	707,678
其他負債	6,304	6,304	6,304	6,304	6,304
負債總額	935,163	1,272,548	1,362,514	1,478,958	1,524,150
股東權益					
股本	600,000	1,000,000	1,200,000	1,320,000	1,500,000
公債及盈餘	(319,661)	(135,501)	169,195	331,587	412,218
股東權益總額	280,339	864,499	1,369,195	1,651,587	1,912,218
負債及股東權益總額	1,215,502	2,137,047	2,731,709	3,130,545	3,436,368

未來五年現金流量分析

XYZ科技公司					
預估現金來源運用表					
					單位：仟元
	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年
期初現金餘額	87,454	52,388	335,666	397,253	567,015
現金流入					
銷貨現金收入	1,894,523	4,378,027	6,625,760	7,133,960	7,611,800
營業外收入	27,019	35,600	48,400	56,000	58,000
銀行借款	2,300,000	3,140,000	3,600,000	4,900,000	4,900,000
現金增資	200,000	400,000	225,000	0	0
現金流入小計	4,421,542	7,953,627	10,499,160	12,089,960	12,569,800
現金流出					
直接材料	1,741,394	3,939,114	5,685,045	6,127,518	6,565,779
直接人工	33,928	80,314	111,072	111,936	107,328
製造費用	50,108	108,521	169,952	207,096	269,456
管銷費用	67,170	133,700	196,920	210,464	225,557
研發費用	54,895	136,500	200,280	211,976	227,371
固定資產	53,200	50,000	200,000	100,000	50,000
營業外支出	57,913	48,200	55,000	57,000	60,000
償還銀行借款	2,300,000	3,100,000	3,740,000	4,812,000	4,900,000
長期投資	88,000	64,000	64,000	64,000	64,000
短期投資	0	0	0	0	0
其它支出	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
分配股息股利	0	0	5,304	8,208	83,369
現金流出小計	4,456,608	7,670,349	10,437,573	11,920,198	12,562,860
期末現金餘額	52,388	335,666	397,253	567,015	573,955

損益敏感度分析

XYZ科技公司					
預估損益分析表					
					單位：仟元
	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年
正常評估					
營業收入	1,869,978	4,736,320	6,895,680	7,168,000	7,675,200
營業毛利	109,478	480,960	705,600	721,600	808,000
毛利率	6%	10%	10%	10%	11%
稅前純益	(46,493)	184,160	285,000	290,600	344,000
純益率	-2%	4%	4%	4%	4%
總資產報酬率	-4%	9%	10%	9%	10%
股東權益報酬率	-17%	21%	21%	18%	18%
樂觀評估（營業額多計15%）					
營業收入	2,150,475	5,446,768	7,930,032	8,243,200	8,826,480
營業毛利	125,900	553,104	811,440	829,840	929,200
毛利率	6%	10%	10%	10%	11%
稅前純益	(30,071)	256,304	390,840	398,840	465,200
純益率	-1%	5%	5%	5%	5%
總資產報酬率	-2%	12%	14%	13%	14%
股東權益報酬率	-11%	30%	29%	24%	24%
悲觀評估（營業額少計15%）					
營業收入	1,589,481	4,025,872	5,861,328	6,092,800	6,523,920
營業毛利	93,056	408,816	599,760	613,360	686,800
毛利率	6%	10%	10%	10%	11%
稅前純益	(62,915)	112,016	179,160	182,360	222,800
純益率	-4%	3%	3%	3%	3%
總資產報酬率	-5%	5%	7%	6%	6%
股東權益報酬率	-22%	13%	13%	11%	12%

未來五年財務資料分析

XYZ科技公司							
重要財務比例分析表							
分析項目		1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	
財務結構(%)	負債占資產比率	76.94%	59.55%	49.88%	47.24%	44.35%	
	長期資金占固定資產比率	276.86%	701.38%	472.70%	440.97%	470.54%	
償債能力	流動比率(%)	92.79%	134.05%	164.12%	174.77%	184.35%	
	速動比率(%)	30.80%	73.26%	100.24%	110.61%	112.10%	
	利息保障倍數	0.20	4.82	6.18	6.10	6.73	
	應收款項週轉率(次)	7.60	11.47	9.49	8.15	8.27	
經營能力	應收項收現日數	48.02	31.82	38.48	44.76	44.12	
	存貨週轉率(次)	4.88	8.56	10.31	10.23	9.63	
	平均售貨日數	74.80	42.65	35.41	35.67	37.89	
	固定資產週轉率(次)	24.08	42.19	33.40	21.58	19.66	
	總資產週轉率(次)	1.66	2.83	2.83	2.45	2.34	
	資產報酬率(%)	1.01%	13.86%	13.97%	11.86%	12.30%	
獲利能力	股東權益酬率(%)	-22.84%	32.17%	25.52%	19.24%	19.31%	
	占實收資本比率(%)	營業利益	-2.60%	19.68%	24.30%	22.09%	23.07%
		稅前純益	-7.75%	18.42%	23.75%	22.02%	22.93%
	純益率(%)		-2.49%	3.89%	4.13%	4.05%	4.48%
	每股盈餘(元)	(1.00)	2.30	2.59	2.31	2.44	

有關募資計畫

(你需要對外募集多少錢?)

- 分階段籌資，每階段以滿足12-18月營運需求為原則
- 籌集過多資金，將不利於原有創業股東的權益
- 隨著新事業發展（構想階段、產品開發階段、銷售階段…），籌資的股權價值也持續增加
- 當新事業的風險越高，投資者將期待越高的投資報酬率
- 投資者可由預期該新事業的未來市場價值以及本身投資額未來的價值，來估算自己應該佔有的股權比例

募資說明

- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 說明這次募資可能的投資報酬與回收方式。

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。

創業計劃書常犯的錯誤

- 30%的計劃書沒有提出獨特的經營策略；
- 40%的創業團隊缺乏行銷經驗，導致市場分析與行銷的內容非常薄弱；
- 55%的計劃書沒有討論到專利保護與智財權問題；
- 75%的計劃書沒有明確定義競爭者或進行競爭分析；
- 10%的計劃書沒有提供銷售預測與財務計畫，另外有15%忽略了資產負債表，80%的計劃書無法證明財務預測的正確性與未能提供財務資訊的細節；

對創業計畫應有的正確認知

- 創業計畫的目的是為了催生創業行動
- 創業計畫需要在行動中，不斷的被修訂
- 創業是一種在不斷修訂計畫指引下，摸著石頭過河

結語

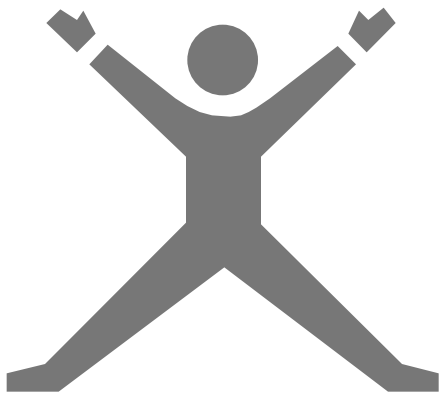


如果

撰寫經營計畫書只是跨出創業的第一步

那麼

如何才能創業成功？



熱情
(Passion)

機會 (Opportunity)

能力 (Capabilities)

成功之道

人脈 (Networking)

執行力 (Execution)