

創業管理

Chapter 4

撰寫與評估創業計劃書

呂振雄 編著

學習目標

1. 瞭解創業計畫書的內容架構
2. 學習如何撰寫與評估創業計畫書
3. 藉由實務個案說明，
清楚了解創業的重點計畫



- 壹、創業計畫書的內容架構與目的
- 貳、如何撰寫與評估創業計畫書
- 參、個案探討（櫻田野餐廳創業計劃書）
 - 1、企業願景與目標
 - 2、組織架構
 - 3、創業機會與構想
 - 4、產品與服務內容
 - 5、市場與競爭分析
 - 6、行銷策略
 - 7、營運計畫
 - 8、財務計畫
 - 9、評估投資效益



壹、創業計畫書的內容架構

一、計畫摘要

- (1) 整個創業計畫的重點摘要
- (2) 計畫緣起
- (3) 產業分析與市場定位
- (4) 產品 / 服務規劃與設計
- (5) 行銷計畫與顧客管理
- (6) 投資評估與獲利分析



二、計畫緣起

- (1) 計畫背景
- (2) 市場背景及環境趨勢，消費者消費行為（如養生健康，少子化，銀髮族，寂寞產業等）
- (3) 原有產業發展狀況，政經社會型態
- (4) 詳述創業動機
- (5) 看到什麼顧客需求，要創造什麼新需求（從消費者生活型態去探討）
- (6) 要解決什麼問題來提供相關的產品及服務



三、產業分析與市場定位

- (1) 產業現況與相關數據
- (2) 產業特色
- (3) 產業未來趨勢與機會
- (4) 產業競爭分析
- (5) 產業價值鏈的結構
- (6) 市場定位
- (7) 目標顧客群



四、產品規劃與設計

- (1) 產品 / 服務設計概念
- (2) 產品 / 服務特色說明
- (3) 產品 / 服務核心價值
- (4) 產品 / 服務競爭分析
- (5) 產品 / 服務研發及發展階段
- (6) 產品 / 服務的流程及技術管理



五、行銷計畫與顧客管理

- (1) 公司目標與經營發展階段
- (2) 營運模式：收入、支出及成長模式
- (3) 行銷計畫：4P（產品、定價、通路、推廣）
- (4) 顧客服務：核心服務、資訊及諮詢服務
- (5) 顧客關係管理



六、財務計畫與投資報酬分析

(1) 說明財務預估的基本假設與會計方法

(2) 資金募集規劃與股權結構

(3) 財務預估包含有：資本預算支出、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)、損益平衡分析、損益表、資產負債表、現金流量表，投資報酬率預估

(4) 投資人回收資金的可能方式、時機、以及獲利情形

(5) 風險分析



七、組織架構與經營團隊

- (1) 企業的組織架構
- (2) 經營管理團隊學經歷背景資料與專長
- (3) 擁有的成功經營經驗
- (4) 優勢的組織管理能力



創業計劃書的主要目的

1. **企業融資**：為了成功取得企業融資，如何吸引投資者—特別是企業投資—是授信貸款的主要關鍵。必須藉由計畫書的表達，讓投資者對公司充滿信心，有效了解投資的目的，並進一步參與專案，才能有效達到籌資的最終目的。
2. **深入分析客戶**：在製作創業計畫書的過程中，可以重新分析客戶，藉由對客戶的深入了解，進而對環境是否蘊藏新的機遇做出新的評估，使創業發展出更多競爭優勢，並依照市場需求做好市場規劃及定價策略。
3. **招募合作夥伴**：期望藉由創業計畫書，能找到並肩作戰的合作夥伴，共同發展、創造未來新局面。



貳、如何撰寫與評估創業計畫書

一、撰寫創業計畫書的原則

1. 呈現競爭優勢與投資利基
2. 呈現經營能力
3. 市場導向
4. 一致性
5. 實際性
6. 明確性
7. 完整性



二、創業計劃書的內容

1. 投資主題概述
2. 開發動機
3. 產品創新的重要性
4. 管理團隊與組織
5. 市場與行銷策略
6. 創新產品的經營生產計畫
7. 融資計畫報告
8. 財務計畫分配
9. 風險評估
10. 未來的預測

- 創業計畫書是整個計畫的主軸，應該簡潔明瞭、不宜繁瑣，篇幅以不超過2,000字為宜。



「櫻の田野養生野菜鍋」台北光復店

- 「櫻の田野」，主打以天然野菜食材為主軸，每天從花蓮總店宅配多種野菜供應店內消費者免費食用，再搭配天然食材的健康湯底，讓消費者大啖美食之餘，還能兼做體內環保。
- 創業開店老闆為聽障人士，不受聽力障礙限制，勇於突破創業限制，終於擁有屬於自己的事業。老闆為了善盡企業社會責任，特別聘用聽障青年為顧客服務，是全國第一家聽障青年創業的火鍋店。



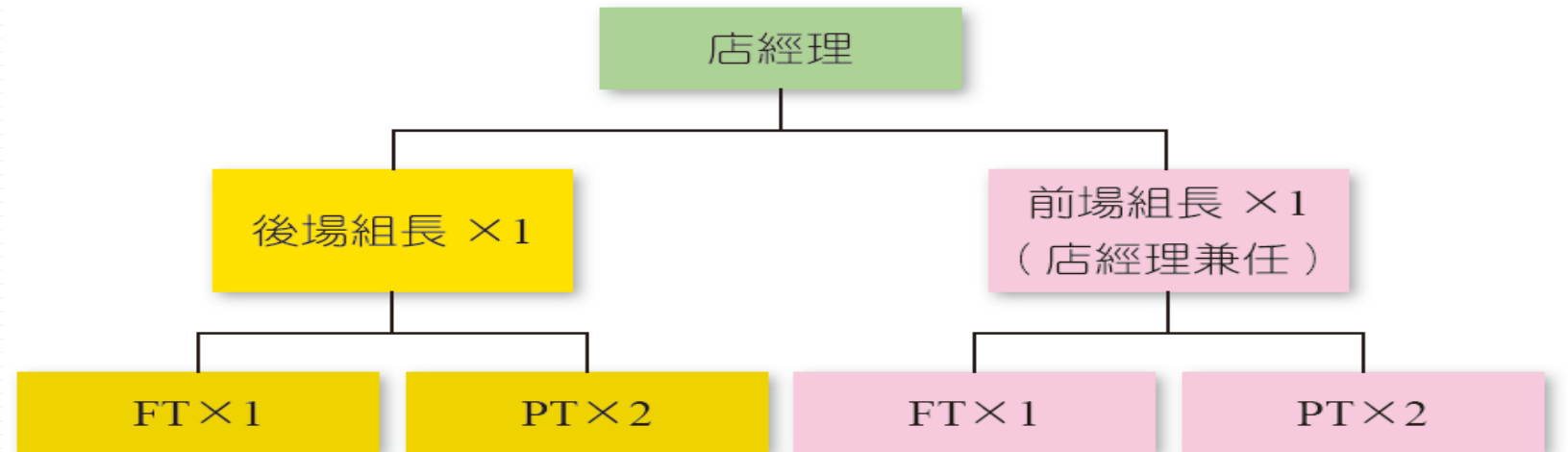
- 本照片由「櫻の田野養生野菜鍋」台北光復店提供
- 資料來源：「櫻の田野養生野菜鍋」台北光復店 <http://www.lotuss.com.tw/>

壹、企業願景與目標

- 本創業計畫目標主要是將花蓮「櫻の田野養生涮涮鍋」健康養生料理的概念移植至全台每一縣市，發展為全台連鎖餐飲加盟事業。
- 本章以「櫻の田野養生野菜鍋」實務個案詳述如何撰寫與評估創業計畫書，特別要說明的是本創業計畫書是以台北市吳興商圈為訴求重點，然而經過經審慎評估，最後決定在台北市光復北路(南京東路口)商圈開店。

貳、組織架構

- 組織架構圖



- 員工薪資表

門市人事列表			
職級	幹部	FT	PT
人數	2人	2人	4人
薪資	2.5萬 (後場) 3萬 (前場)	2萬	時薪 110元 (約 1.2萬)

參、創業機會與構想

1. 創業背景與機會

飲食在未來將不止是習慣、文化，更是一種生活態度與哲學，養生文化將蔚為主流，消費者開始尋求以清淡、健康為主的飲食方式，為健康做第一把關，因此，繁忙的現代人如何從外食文化吃出健康是值得思考的問題。

「櫻の田野養生涮涮鍋」在花蓮已成立7年，近三年來開始結合心靈課程跟民宿休閒觀光的複合化服務，深獲消費者好評，其明顯的特色主題與多元養生的食材，填補競爭激烈的涮涮鍋市場裡，缺少以「健康、養生」為訴求的特色餐廳的市場缺口。

2. 創業構想

- 將花蓮櫻の田野養生餐廳的特色料理，移植至台北最具消費能力的信義區旁的次級商圈 - 吳興商圈，因為一方面特色餐廳本身即有吸引顧客上門的能力，另一方面更降低租金成本。
- 餐點產品「涮涮鍋」將以套餐模式呈現，搭配新鮮野菜，採低油、低鹽、低鈉、少加工品、白肉取代紅肉，並使用花蓮無毒農業的蔬果烹調，提供野菜無限供應，要讓消費者大量吃野菜達到清腸、解熱，做好體內環保，不只大飽口福更可健康養生。
- 以180元~450元的價格帶，破除養生料理昂貴價格的迷思，持續推出物美價廉的多元健康養生涮涮鍋料理,中長期則將以台北吳興店為總部，擴大顧客組織，推動全台連鎖加盟的發展計畫。

3.創業執行力

本計畫團隊即從人力資源的部份，協助企業擴展規模。

本計劃團隊的指導顧問為現任國立高雄第一科技大學行銷與流通管理系 - 呂振雄老師。

本計劃團隊的成員共三人，分別為第一科大行銷與流通管理研究所的應屆畢業碩士生李婉筠，及大學部應屆畢業生黃瑋婷和劉若妤。

肆、產品與服務內容

- 櫻の田野養生涮涮鍋整體概念出發點來自於給予消費者「心靈的健康、身體的養生」，以提供天然野菜食材為烹調主軸的料理給消費者味蕾最原始的感觸。
- 本店產品的原料食材以自栽自給、產地直送的方式供應,餐點上亦會隨著季節，以補充營養為訴求做食材上的搭配。
- 顧客關係管理，將採用漸進式行銷原則，除潛在客群、新顧客外，將會員依不同性質劃為商務會員、家庭會員二類，以此為據，針對不同層級顧客設計不同的行銷重點，逐步培養並加深顧客對本餐廳之信賴感及忠誠度，降低顧客流失率，更可引發「口碑效應」，持續良性循環。

1. 產品與服務特點

櫻の田野以「野菜」當成餐點的重心，產品主要為養生料理，來自花蓮無毒農業，以火鍋搭配野菜為用餐方式，每天供應三種，搭配小魚乾薑絲湯底。佐料選擇上，利用新鮮蓮花、蘿蔔泥等香料秘方，混合薄鹽醬油推出特製的「野草沾醬」，另外本餐廳也提供十幾種特殊湯底讓顧客有多元的選擇。

2. 產品與服務訴求

本店料理以套餐模式呈現，皆為低油、低鹽、低鈉、少加工品，採用有機蔬果烹調；肉類方面以白肉取代紅肉，以利身體健康。

3. 產品與服務內容

- **實體店面**：產品以套餐模式呈現，共有三類，分別為涮涮鍋、甜品與飲品，其中飲品及野菜無限量供應。亦即消費一套餐，內含1主鍋・鍋物拼盤 + 甜點 + 飲品 + 綜合植物野菜。
- **網路訂購商品**：當令野菜、各式家庭號火鍋、甜品、飲品及週邊開發產品。

伍、市場與競爭分析

1. 經營現況

位於花蓮縣吉安鄉的「櫻の田野養生餐廳」，為其休閒農場的園區之一，以「心靈的健康，身體的養生」為經營理念，提供以天然野菜食材為烹調主軸的料理，給顧客回歸味蕾最原始的感觸。

伍、市場與競爭分析

- **產品**：櫻の田野以健康野菜為商品主軸，以無限取用的野菜吧搭配一系列養生鍋
- **產品價格**：以觀光景點的價格分析，櫻の田野的價格屬於「平價涮涮鍋」。
- **地理位置**：鄰近花蓮各熱門觀光景點，但其位置非於市區，而是較靠近山脈，附近環境較為偏僻，因此顧客大多以餐廳特色聞名而來。
- **顧客來源**：客源以渡假、悠閒的觀光客與團體訂位為主，而大部份的顧客皆為有工作、或具一定消費與經濟能力的上班族群為多。

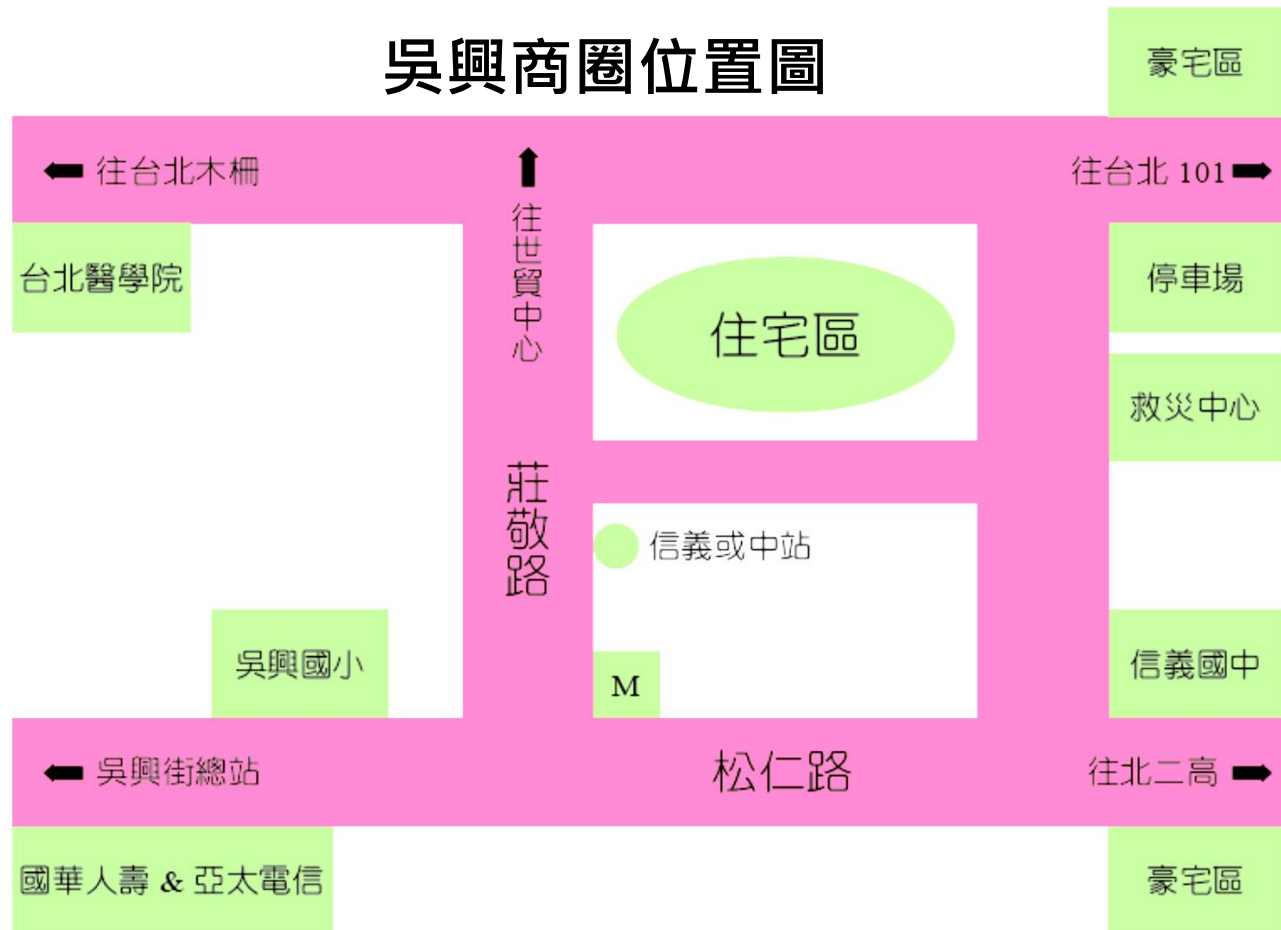


產品圖片



2. 市場特性與規模

在台北創業開第一家店之商圈位於吳興商圈



- **目標消費族群：**本店位置鄰近吳興商圈，因此目標顧客以30~48之中高所得上班族及中生代家庭成員為主、其他年輕族群及成年銀髮族群為輔。
- **市場潛力與未來展望：**餐廳提供的料理是不分男女老少都可品嚐的料理，且吳興商圈的生活機能完備，停車又方便，潛在客群商機無限，因此短期內以經營、壯大顧客規模為第一優先，俟顧客成長穩定之後一方面繼續擴大顧客組織，另一方面將加強料理產品的開發，朝向提供多元化口味的養生料理前進，以增加獲利；同時也希望能發展成一個具有特色的健康養生餐廳，吸引各地觀光客前來。

市場SWOT分析

優勢strength	劣勢weakness
<ol style="list-style-type: none"> 1. 食材優質無毒，具差異化。 2. 餐廳氣氛的特殊設計。 3. 料理口味符合新型態消費市場趨勢。 4. 花蓮地區已具知名度。 5. 經營管理能力已成熟。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 野菜食材之來源與新品研發不易。 2. 有機食材生產及運送成本高。 3. 蔬果價格因季節氣候波動大。 4. 健康養生觀念發展尚不足。 5. 商品種類繁多，沒有主題性，易失去主力商品的吸引力。 6. 通路佈局不足，影響品牌知名度的推廣。
機會opportunities	威脅threats
<ol style="list-style-type: none"> 1. 外食人口增加及台灣人口結構老化，健康概念日趨重要。 2. 定位符合健康養生的飲食消費趨勢。 3. 家庭、商務客群趨增。 4. 位於北市東區商圈旁，地點優勢。 5. 增加品牌能見度，提高品牌知名度。 6. 消費者希望有更多元化的餐飲享受。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 火鍋料理市場競爭激烈，商品品項多元化與商品雷同性高。 2. 品牌繁多選擇性多，無品牌忠誠度可言。 3. 火鍋店單價高，在景氣不好、消費力下滑之下，業績也會受到影響。 4. 隨著失業率的提高，低成本的餐廳與小吃攤的家數也逐漸增加，拉低餐飲業之平均營收。 5. 宅經濟發酵，自家料理即可。

3. 競爭者與競爭策略

- 本火鍋餐廳在商圈內的競爭者有台北食草、台糖白甘蔗涮涮鍋、陶一軒、太和殿麻辣火鍋、可利亞燒烤、涮涮鍋等五家餐廳。

競爭者	價格	備註
台北食草	300 ~ 550 元	主要競爭者
台糖白甘蔗涮涮鍋	300 ~ 400 元	一般競爭者
陶一軒	300 ~ 350 元	一般競爭者
太和殿麻辣火鍋	250 ~ 300 元	一般競爭者
可利亞燒烤、涮涮鍋	200 ~ 250 元	一般競爭者

3. 競爭者與競爭策略

- 以台灣餐飲市場而言，除了以價格與吃到飽二大特點來吸引顧客外，最重要的還是「特色」，因此櫻の田野養生涮涮鍋可以藉由本身結合原住民天然野菜的低熱量「健康養生火鍋」為明確定位，區隔出台灣競爭激烈的涮涮鍋市場，讓看似飽和的競爭市場中，發展仍具有相當潛力市場缺口，成為養生市場中的領導品牌。

陸、行銷策略

以行銷組合4P介紹未來發展計畫

1. 產品與服務

- **餐點介紹**：服務人員提供的餐點解說與食材說明，並於菜單上附註餐點功效與熱量計算，而網購商品則隨貨附上食材知識卡。
- **推廣網路訂購**：透過網路消費者亦可與購買櫻の田野火鍋食材或自製商品，增加與消費者的接觸點，宅配商品包括(1)當令野菜(2)手工製作糕點、飲品(3)自行選配的火鍋套餐。
- **不定期調整產品內容**：商品依季節時令更新，增加顧客回流率與用餐的新鮮感。
- **增加產品的故事性**：產品賦予研發的小故事及緣由，融合於店內裝潢中，增加用餐的樂趣。

2. 價格

● 台北櫻の田野門市餐點售價

門市成本及運送成本反映於售價之中，調高2~3成。中、晚餐價格一致，價格區間為180~450元不等。未來加盟連鎖分店：同台北總部售價。

● 網路商品

套餐之售價與門市相同，外加實際運費。糕點、飲品、其他製成產品與花蓮櫻の田野售價相同，外加實際運費。

3. 通路

● 門市通路

預計先於台北市信義區的吳興商圈設立第一家示範店,做為未來櫻の田野連鎖展店計畫的總部,而後續分店以授權加盟的模式發展。中期計畫於台北市、台中市、高雄市三主要城市設立門市。長期化在全台縣轄市門市分店設立。

● 網路訂購

消費者可於櫻の田野網站訂購食材與自製糕點、飲品等。短期可先加強網站的資訊更新，未來則需建立一套具功能性與互動性的網購平台，強化品牌形象、傳播效果與顧客服務。

● 貨品供應通路

主要食材，與花蓮店原食材供應廠商洽談新供應合約，以二店舖合購壓低採購成本，由供應商分送台北及花蓮二地門市。野菜與特殊食材必須與花蓮店進行配合，進行每日的採購與運送。其他食材短期間由台北門市自行尋找合適的廠商進行合作、議價、訂價，中長期則規畫設立採購部門，進行統一的區域性採購與配送，提高採購議價能力與運輸效率與機動性，並能確保各店食材、用品品質，進行適當的食材控管。若突發狀況則由分店進行臨時性的採購決策。

4. 推廣

初期推廣以提升知名度為主，主要傳達品牌意念，並以特色料理及野菜飲品無限供應三方面為話題引起消費者興趣及好奇心，前來店舖消費。

- 宣傳推廣：運用平面廣告與網路媒體，進行櫻の田野養生涮涮鍋外部的曝光宣傳。主要以傳達養生與健康的概念，引發消費者潛在需求，誘發來店用餐的慾望。

(1) 平面廣告 (2) 網路媒體

- 活動推廣：於開幕期間推出一系列以「提升知曉度」為目標的推廣活動，並持續性地搭季節時令，不定期舉辦各種促銷活動，刺激顧客回流及新顧客開發。

(1) 開幕促銷 (2) 會員推廣 (3) 事件及節慶行銷

柒、營運計畫

營運模式

- 通路品牌發展模式及內容：

未來採連鎖加盟管理，以「授權加盟」的模式發展並將店舖營運發展分為八大區塊：

- | | |
|------|------|
| ① 立地 | ④ 服務 |
| ② 商品 | ⑤ 顧客 |
| ③ 賣場 | ⑥ 資訊 |
| ④ 銷售 | ⑦ 促銷 |

銷售通路

- **門市**：價位訂在180元至450元不等，營運時間區分為午餐時間為11：30~14：30，晚餐時間訂在17：30~21：30。
- **網路**：消費者亦可在網路訂購養生食材及其他相關產品

顧客用餐服務概要流程

- 以套餐方式呈現「主鍋x1 + 甜品x1 + 飲品」三道餐點。經由服務人員點餐的過程，了解餐點內容與食材功能，讓顧客選擇喜愛且適合自己口味的涮涮鍋及自製養生甜點與飲品。
- 另外，店內提供自助式飲料吧及野菜吧，每日無限供應三種不同野菜，二者皆為無限供應。

店鋪硬體設備

- 店鋪硬體設備分成前場、後場、門市內部辦公室等三大部分。如下頁的店鋪硬體設備表：

店鋪硬體設備

前場（約 27 坪）					
桌型	單人桌	雙人桌	四人桌	六人桌	總計
數量	4 桌 (靠吧台)	3 桌	5 桌	2 桌	14 桌
容納人數	4 人	6 人	20 人	12 人	42 人
設備	1. 電磁爐 45 台（實用 42 台，備用 3 台） 2. 桌子 14 桌；椅子 42 把 3. 筷子、湯匙、碗、大小盤子、杯子各 100 組 4. 飲水機 1 台；果汁機 2 台 5. 電話機 1 台；櫃檯 1 式；POS 系統主機 1 台				
後場（12 坪）					
設備	1. 打卡鐘 1 台 2. 電鍋：1 台（30 人份） 3. 二門臥式冷藏冰箱 1 台；二門立式冷凍冰箱：1 台 4. 殘菜台／殘菜桶車 1 台；雙連水槽／滴水台：1 台 5. 單水槽／工作台櫥櫃 1 台				
門市內部辦公室（約 1 坪）					
設備	1. 電腦 1 台；印表機 1 台；電話傳真機 1 台；網路等耗材 1 套 2. 辦公桌椅 1 套；員工置物櫃				

營收模式

- 預期銷貨毛利率

每月食材成本、客量需求依淡旺季不同而有所變動，預期扣除進貨相關成本，銷貨毛利率達40%。

- 預期月固定費用

本餐廳固定費用包含租金、薪資、折舊、營業費用、耗材、雜支、促銷、稅金，預期每月共支出344,000元。如下頁的表：

預期月固定費用

名目	金額 (元)	備註
1. 租金 (40 坪)	80,000	一坪估價 2 千元 (不含設備)
2. 薪資 (PT4 人、FT4 人)	143,000	
3. 折舊	36,000	前、後場設備及裝潢業務費用，約 136 萬元 折舊：216 萬 ÷ 60 個月 = 3.6 萬/月
4. 營業費用 (水電、瓦斯、電話費)	40,000	
5. 耗材	6,000	
6. 雜支	5,000	
7. 促銷 (含廣告)	5,000	
8. 稅金	5,000	
總計	344,000	

- 預期月損益平衡點：

本餐廳預期每月營收須有860,000元，才能達到損益兩平。平均每日營收28,665元，午餐與晚餐營收比率各為30%與70%。如下表：

損益平衡點	344,000 ÷ 40% = 860,000 元		平均每日收入	28,665 元
	所占比例	日平均收入 (元)	客單價 (元)	目標客數
午餐	30%	8,600	210	41 客
晚餐	70%	20,065	300	67 客

捌、財務計畫

1. 預估損益表

年 度	前 6 個月	第一年	第二年	第三年
營業收入	540 萬	1,080 萬	1,242 萬	1,428.3 萬
營業成本	516 萬	1,032 萬	1,083.6 萬	1,137.8 萬
營業利益	24 萬	48 萬	158.4 萬	290.6 萬
研發費用	—	—	—	—
利息支出	—	—	—	—
稅前純益	24 萬	48 萬	158.4 萬	290.6 萬
所得稅	1.2 萬	2.4 萬	7.9 萬	14.5 萬
稅後淨利	22.8 萬	45.6 萬	150.5 萬	276 萬

註：以台北示範店首年收入計該店第二年成長 15%、第三年成長 15%。

2. 預估資產負債表

年 度	前 6 個月	第一年	第二年	第三年
現 金	270 萬	540 萬	620 萬	670 萬
應收帳款	0	0	0	0
存 貨	10 萬	21 萬	37 萬	41 萬
固定資產	50 萬	56 萬	63 萬	63 萬
其他資產	10 萬	12 萬	15 萬	18 萬
資產總計	340 萬	629 萬	735 萬	792 萬
短期借款	0	0	0	0
應付帳款	202.5 萬	405 萬	465 萬	502.5 萬
負債合計	202.5 萬	405 萬	465 萬	502.5 萬
股 本	250 萬	250 萬	250 萬	250 萬
累積盈餘	67.5 萬	135 萬	155 萬	167.5 萬
本期損益	67.5 萬	135 萬	155 萬	167.5 萬
淨 值	67.5 萬	135 萬	155 萬	167.5 萬
負債及淨值合計	270 萬	540 萬	620 萬	670 萬

玖、評估投資效益

1.創業計畫之結論

- 因健康保養觀念意識抬頭。以結合陳經理於花蓮「櫻の田野」門市的實務經營經驗及行銷顧問團隊的專業背景，將「櫻の田野」健康養生的特色料理概念拓展至全台，於消費者心中建立第一品牌的印象及專業形象，不僅要成為健康養生料理的推動者，更要推動全台的健康養生概念。
- 短期經營以壯大顧客規模為第一優先，並在市場上保持競爭力，待顧客成長穩定後，繼續擴大顧客組織、加強料理產品的開發，朝提供多元化口味的特色養生料理前進，並以此特色主題吸引外地觀光客前來。
- 長期計畫為推動全省連鎖加盟，將品牌概念及健康養生風潮推向全台每一縣市，增加獲利及成為市場領導者。

2. 預期效益之說明

台北的首家門市預計將於第二年達損益兩平，投入資本回收且開始獲利。另外預期可以提升花蓮「櫻の田野」發跡本部及其他週邊製成產品的詢問度及實際營收。

3. 潛在風險之掌控

- **風險：**台灣農業易受梅雨季節、颱風等相關氣候因素而造成蔬果大減量、損失或停擺，此威脅將可能造成蔬果野菜成本過高或無法供應。
- **因應措施：**成立溫室栽培場，以溫室栽種克服天候因素。綜上所述，本開店計劃在創始店實務經驗、鮮明利益特色、專業行銷團隊與成熟的利基市場的條件支持下，若能獲得貴創業服務計劃的資金挹注，相信能順利開展，滿足健康養生的利基市場，也與花蓮原鄉健康觀光文化相輔相成，達到綜效。