

中央大學資電學院「創意與創業」課程

# 創業首部曲— 展現說服力與執行力的營運計畫撰擬



吳道文

資策會產業計畫書撰寫課程 講師  
菩蘭凝數位服務公司 總經理

創業/就業牽動人生重大  
議題——進修、拚事業、結婚  
/成家、買房/租房、...

**Know Yourself.  
Be Yourself.**

深入問問自己，究竟  
要什麼樣的人生？

# 課程內容大綱

1. 講師主要簡歷與簡介



2. 創業動念、動筆到動手歷程



3. 營運計畫(BP)撰擬 - 兼顧過程與結果



4. 著手說服與採取精實創業規劃



5. 創業資金募集、到位與有效管理



6. 結論與Q&A

# 關於吳道文的幾個數字

參訪Taipei Co-Space為什麼不  
股份有限公司：通過臺北市政府  
補助企業投資與研發計畫



智慧戒指

- 完成協助創業提案之公司
  - 都會魚菜共生、手機遊戲平台
  - 長期照護平台、雲端教育平台
  - 連鎖商店展店之開放資料庫
  - 智慧商圈營銷應用
- 正協助創業提案公司：自拍機  
器人平台、數位雜誌平台、自  
助連鎖洗衣服務機台等。

參訪政大創立方蔡瑞煌主任：  
全台第一個共有工作空間  
Coworking Space



一年來參與創業相關經歷

## 個人創業歷程

開始創業迄今**15年**

於正職工作外兼差**5年**

**73家** 企業專案規劃服務

**23家** 政府部門資訊委外服務  
諮詢/教育訓練

**57家** 中小企業經營諮詢/診斷

擔任產業創新提案 **9年**  
規劃顧問& PMP

資策會業界專案規劃講師 **10年**

參與各產業提案獲案/執行輔導 **98.6億元**



# 吳道文 重要實績

- 長青藥局—優化商業創新與網絡發展計畫(8.9百萬元)顧問服務
- 美的適藥妝店—智慧導購計畫(8百萬元)顧問服務
- 城田魚菜共生健康農場—養耕服務擴散與躍升計畫(7.5百萬元)顧問服務

## 健康養生 產業領域

- 三商巧福—流通業智慧商店實驗示範點計畫(2.3千萬元)顧問服務
- OK便利店—流通業智慧商店實驗示範點計畫(3千萬元)顧問服務
- 長榮桂冠酒坊—Y世代行動知識小舖計畫(3.4千萬元)顧問服務
- 未來商店&台灣優力—加油站智慧商店計畫(3千萬元)顧問服務
- 三商行—33開店選址開放資料整合計畫(8.5百萬元)顧問服務
- 三商電腦—智慧天母開放式創新增值服務計畫(8百萬元)顧問服務

## 流通服務 產業領域

## 大型IT 委外領域

- 中華電信&資拓—賦稅資訊系統整合再造更新整體實施案(31.4億元)顧問服務
- 關貿網路—二代電子發票整合服務平台建置維護委外服務案(8億元)顧問服務
- 關貿網路—關港貿單一窗口及預報貨物資訊系統建置案(9.6億元)顧問服務

## IT服務 創新創意 應用領域

- 神通電腦&宏碁—工業合作主導廠商招商專案(20億元)顧問服務
- 三商電腦—連鎖商店智慧展店服務計畫(3.14千萬元)顧問服務
- 九太科技&悍創—運動與觀光跨業智慧應用整合服務計畫(1.25千萬元)顧問服務

## 數位內容 產業領域

- 無敵科技、康軒文教、龍騰文化、千華數位文化—數位內容補助計畫(5千萬元)顧問服務
- 凱立國際—數位出版EP同步計畫(4千萬元)顧問服務
- 典匠資訊—數位內容補助計畫(8.5百萬元)顧問服務

## 智慧節能 產業領域

- 裕隆汽車—電動車資訊平台計畫(7千萬元)顧問服務
- 太平洋建設—智慧型植物工廠計畫(6千萬元)顧問服務



# 創業動念、動筆到動手歷程



# 創業動念、動筆到動手歷程

- 台灣處於早期創業籌備期的平均值為3.8%(每百人創業中約有3.8人處於未滿創業三個月)。
- 每年退出或結束企業總比率為4.9%，顯示台灣企業創業退出率偏高。
- 故投入營運計畫撰寫是新創事業初始階段的關鍵作業。



## 掌握撰寫營運計畫重點

創造融入自己獨有觀點的產出

試著以口語，盡力表達自己瞭解或歸納的構想

養成將概念透過企劃過程，轉換為具體圖形或數字的習慣

從自身邊企劃、邊學習過程中，篩選資訊及找到主軸

試著把自己的學習，整合到部落格中表現出來

# 創業動念、動筆到動手歷程

## ● 正視「就業 vs. 創業」的趨勢轉變

### ■ 就業 = 安穩與低風險？

傳統上認為，就業(捧工作飯碗)具備安穩性與低風險性，然而在2008年底的金融海嘯肆虐(科技業無薪假)後，什麼都已經變得不那麼確定了！

選擇就業原則：應能  
明辨挑選產業關鍵

不要挑選會被機器人  
取代的工作

不要挑選存在暴利的  
中介者工作

### ■ 創業 = 不安穩與高風險？

一般人眼中的創業，充滿著不確定性與高風險性，卻也因網通科技與社群服務的創新與帶動，逐漸朝向低門檻的創業之路邁進！

近8成上班族有創業意願

57%有興趣還未行動

20%已完成創業



[資料來源]: 1.張旭嵐, 1111人力銀行調查結果, 2011.10.11.

2.104人力銀行調查, 2010.09.

3.李開復, 創新創業的黃金時代, 2015為青年尋路論壇, 2015.01.14.



# 創業動念、動筆到動手歷程—創業觀點

## ● 社會新鮮人對眼前工作的看法

- 工作成長性有限(35.9%)
- 薪資低於預期(35.4%)
- 工作地點太遠(24.3%)
- 工作內容與想像有落差(23.3%)
- 工作時間太長(20.9%)

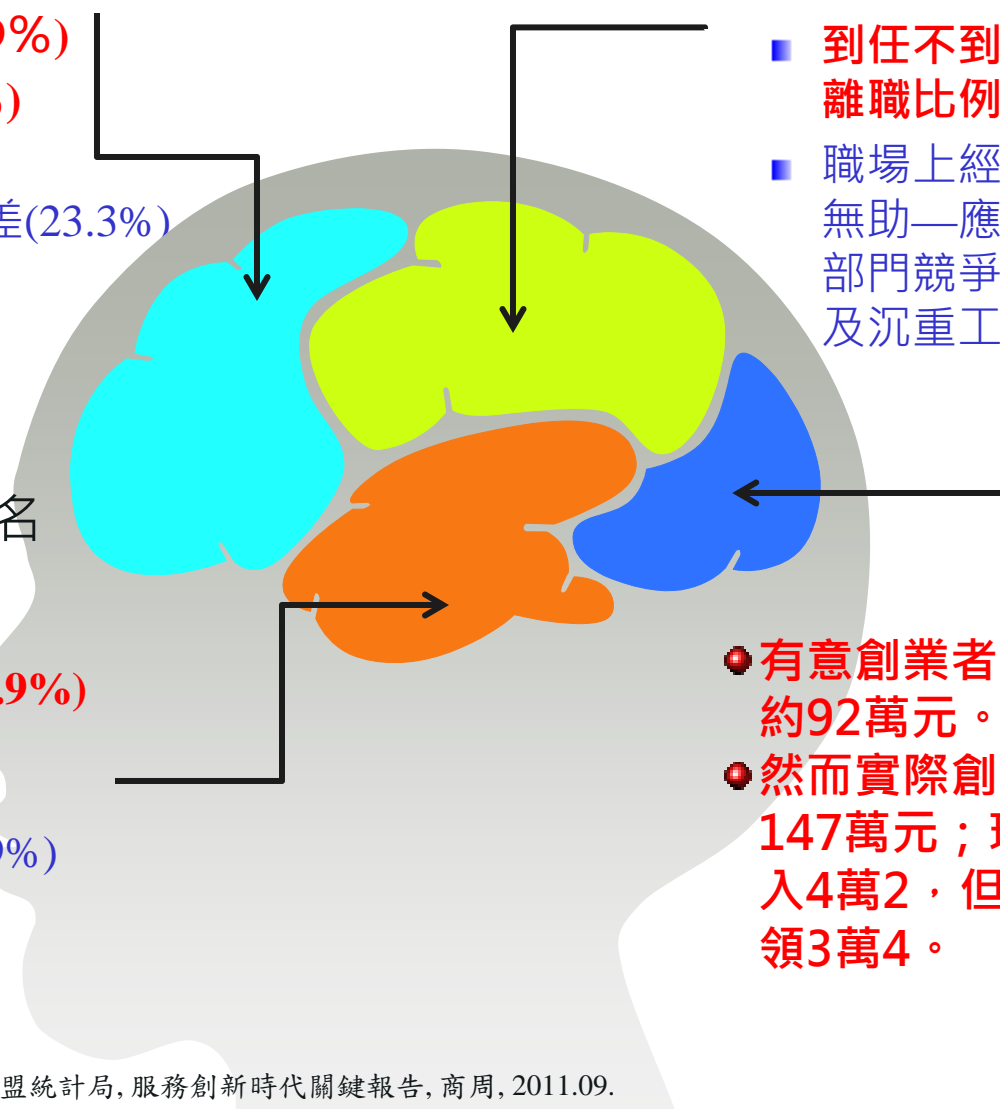
## ● 新鮮人離職率高

- 到任不到三個月，平均離職比例高達45.4%
- 職場上經常充滿無奈與無助—應付上級長官、部門競爭、同儕競爭、及沉重工作壓力。

## ● 國內企業創業動機排名

- 實現個人理想(69.5%)
- 想變得更有錢(44.7%)
- 發現好的創業機會(37.9%)
- 想自己當老闆(23.7%)
- 解決失業困境(11%)
- 親友的鼓勵與支持(7.9%)
- 其他(2.6%)

- 有意創業者預計投入資金約92萬元。
- 然而實際創業資金平均為147萬元；理想收入為月入4萬2，但實際上僅月領3萬4。



[資料來源]: 1.戴爾特.史巴特&華特.甘茲, 啟盟統計局, 服務創新時代關鍵報告, 商周, 2011.09.

2.張旭嵐, 1111人力銀行調查結果, 2011.10.11.

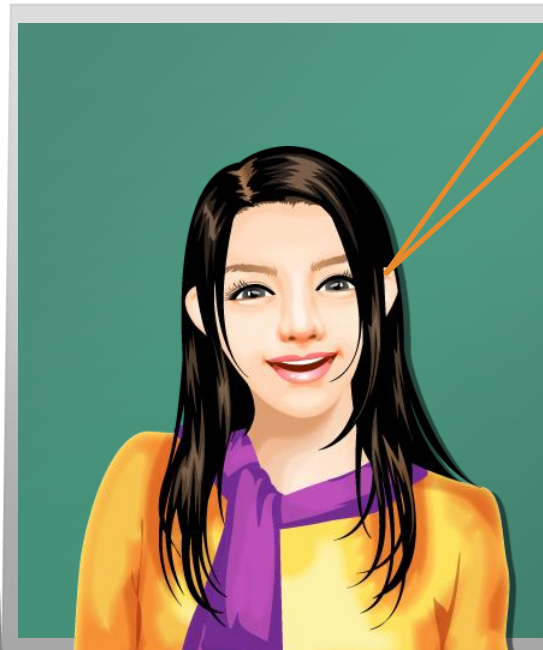
3.中小企業創業諮詢服務中調查, <http://www.moeasmea.gov.tw/lp.asp?CtNode=613&CtUnit=108&BaseDSD=7&mp=1>.

# 創業動念、動筆到動手歷程—創業觀點

精簡型創業  
(Lean Startup)  
Outside Money is Plan Z.

成功的創業典範與法則已隨著趨勢發展而轉移 - 應從 Rework 小成功中漸次學習。

- 尋找高成功率、低成本、輕鬆簡易、一旦失敗可快速捲土重來的創業方式。
- 目前創業成本已大幅降低：開辦成本(公司信箱及網站平台皆可免費)、客戶取得與行銷成本(經營Blog、Facebook精準口碑行銷)均對創業者十分有利。



- 要有偉大抱負，不要偉大規模。
- 不要從錯誤中學習，而是從小成功學習。
- 不和對手比產品多，要比產品少。
- 不要成立行銷部門，因為公司每個人都是行銷。

[資料來源]:

1. 方德琳, 創業, 免費, 30雜誌, 2010.07.
2. 張育寧, 2010台灣職場的3大真相, 30雜誌, 2010.07.
3. Jason Fried & David H. Hansson, Rework, Crown Business, 2010.

# 創業動念、動筆到動手歷程—創業觀點

**SME Revenue, Cash Flow,  
Jobs over Time**

Revenue/  
Cash Flow/  
Jobs

缺乏創新性中小企業創業成長曲線  
(地區性餐廳、咖啡店)

time

**IDE Revenue, Cash Flow,  
Jobs over Time**

Revenue/  
Cash Flow/  
Jobs

創新導向小企業創業成長曲線  
(創業一開始燒錢，一旦成功  
便有爆發式成長)

time



# 動念、動筆到動手歷程—產業觀點

※風險分析：過去雖然在PC產業(代工、主機板、小筆電及AIO電腦)推動成功，但在因應智慧型手機、平板等行動風潮上，卻難以施展。



- 資本額：283.5億元
- 股價比較：2007.11: 78元  
2015.04.30: 20.1元

瑞軒科技



- 資本額：83.4億元
- 股價比較：2007.01: 66.5元  
2015.04.30: 17.55元

面臨國際性競爭與大者恆大的宿命，多數產業均面臨發展受限的風險

如何創新

※風險分析：Vizio在2007年至2009年榮登北美電視銷售冠軍，但在消費端需求不振、韓國三星及LG大幅低價搶市場衝擊、以及蘋果將推出Apple TV威脅下，本業發展仍難以有所突破。

經營策略啟發：


太平洋自行車



- 資本額：1.5億元
- 69年成立至今，走自行車精品路線，公司策略：寧小勿大
- 以高檔品質自居，產品單價為其他廠牌數倍到10餘倍以上
- 技術領先全球，投入大量人力研發，但不申請任何專利

# 動念、動筆到動手歷程—產業觀點

- 幾乎每個企業都明瞭「創新」對公司生存與發展的重要性 (Innovate or Die)，然而事實上...



應充分利用撰寫計畫書的各類提案機會 -

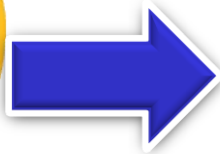
- ◆ 獲得資金挹注，規劃創新方案
- ◆ 驗證創新想法Workable
- ◆ 並降低投資風險



# 動念、動筆到動手歷程—一個人體驗

若能培養各類提案能力，對於個人或公司而言，都將有相當的價值。

當企業醞釀IT商品化/  
服務化構想...



期望獲得資金挹助，  
發展成為事業



營運計畫

計畫書  
(Proposal)

創投(VC)及  
外部資金挹注



**營運計畫—  
企業創新構想  
獲得外部資源  
挹注的最後一哩！**

政府計畫補助  
(Subsidy)



# 營運計畫(BP)撰擬 - 兼顧過程與結果

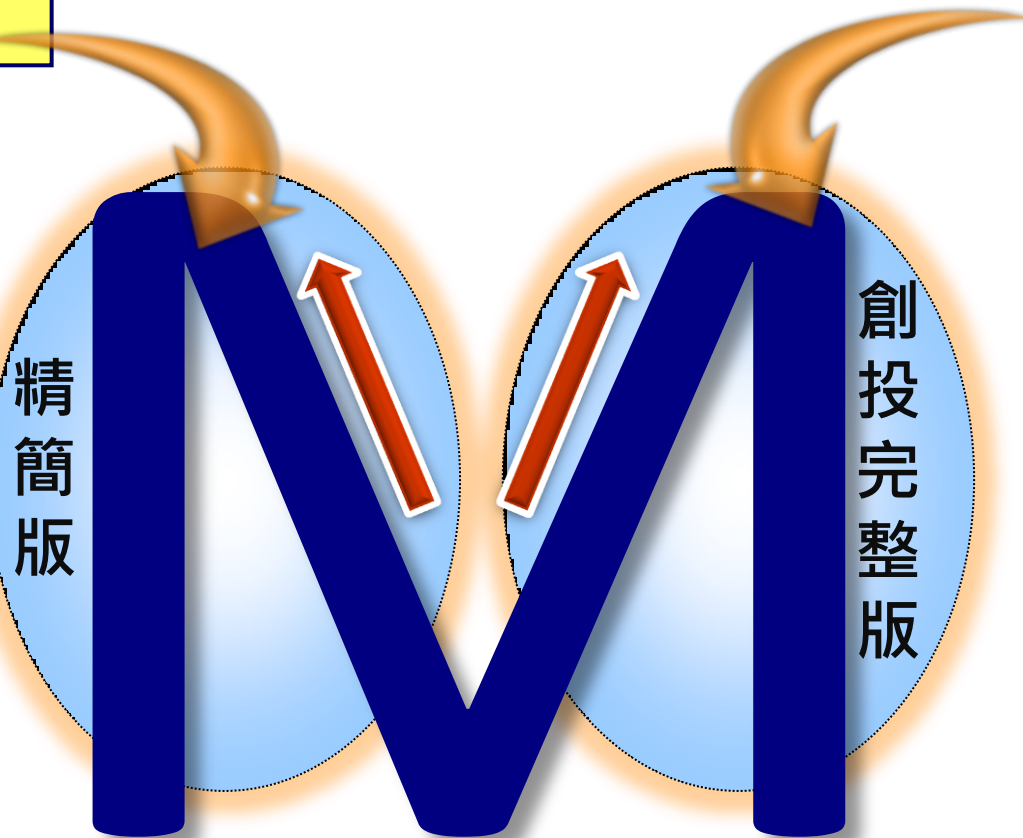
- 因應提案需要，區分「精簡版」與「創投完整版」二類

- 1. 事實與假設
- 2. 營收預估
- 3. 現金流路

執行摘要

+

- 1. 營運構想分析
- 2. 營運模式
- 3. 行銷策略與計畫
- 4. 營運團隊、核心技術及股權結構
- 5. 資金運用及營收預估

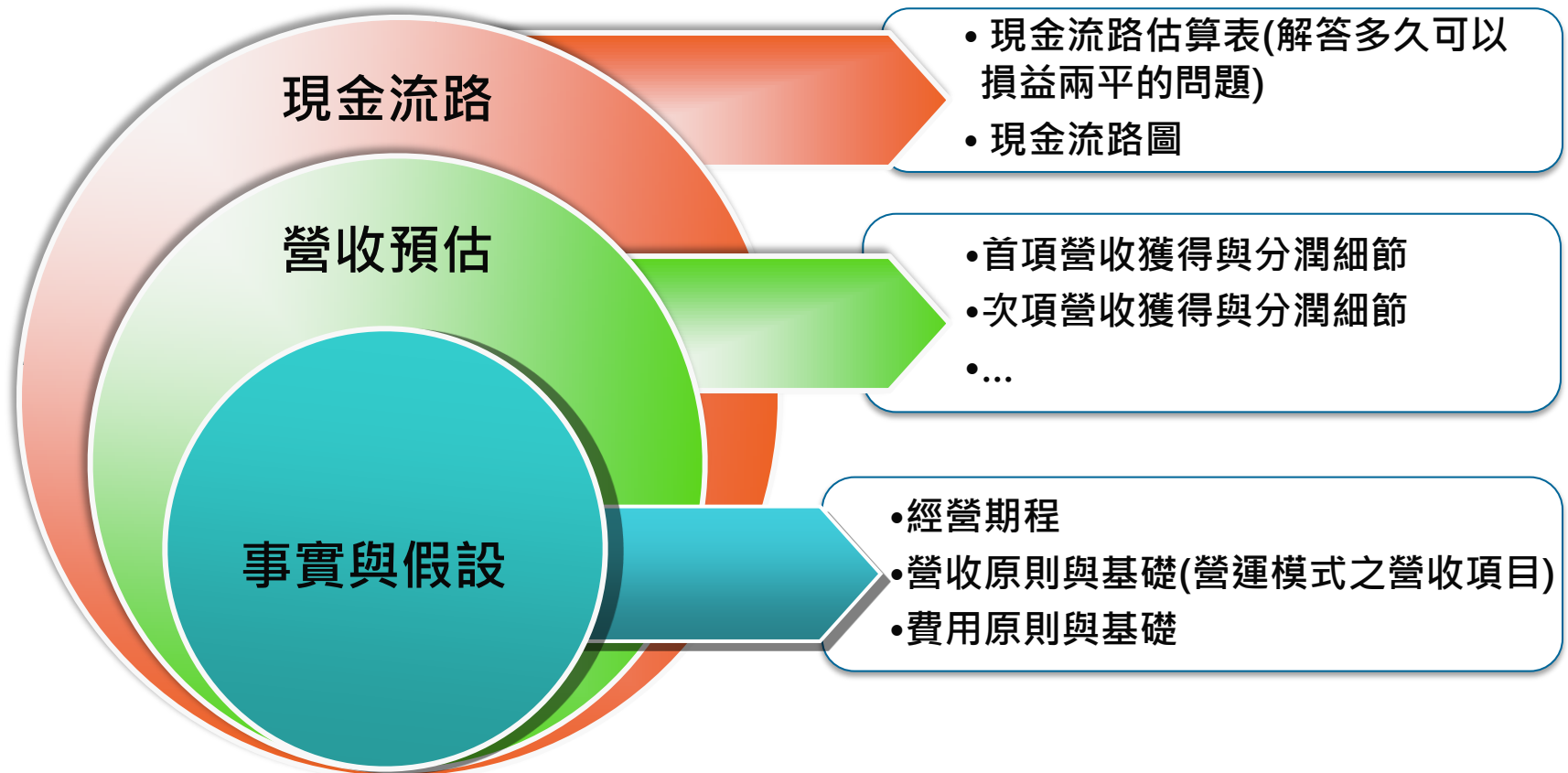


本文

# 營運計畫撰擬—兼顧過程與結果

## 精簡版營運計畫

- 重點在於推敲創業機會與營運模式的預期效益
- 作業目標：經由撰寫過程，達到自我說服目的

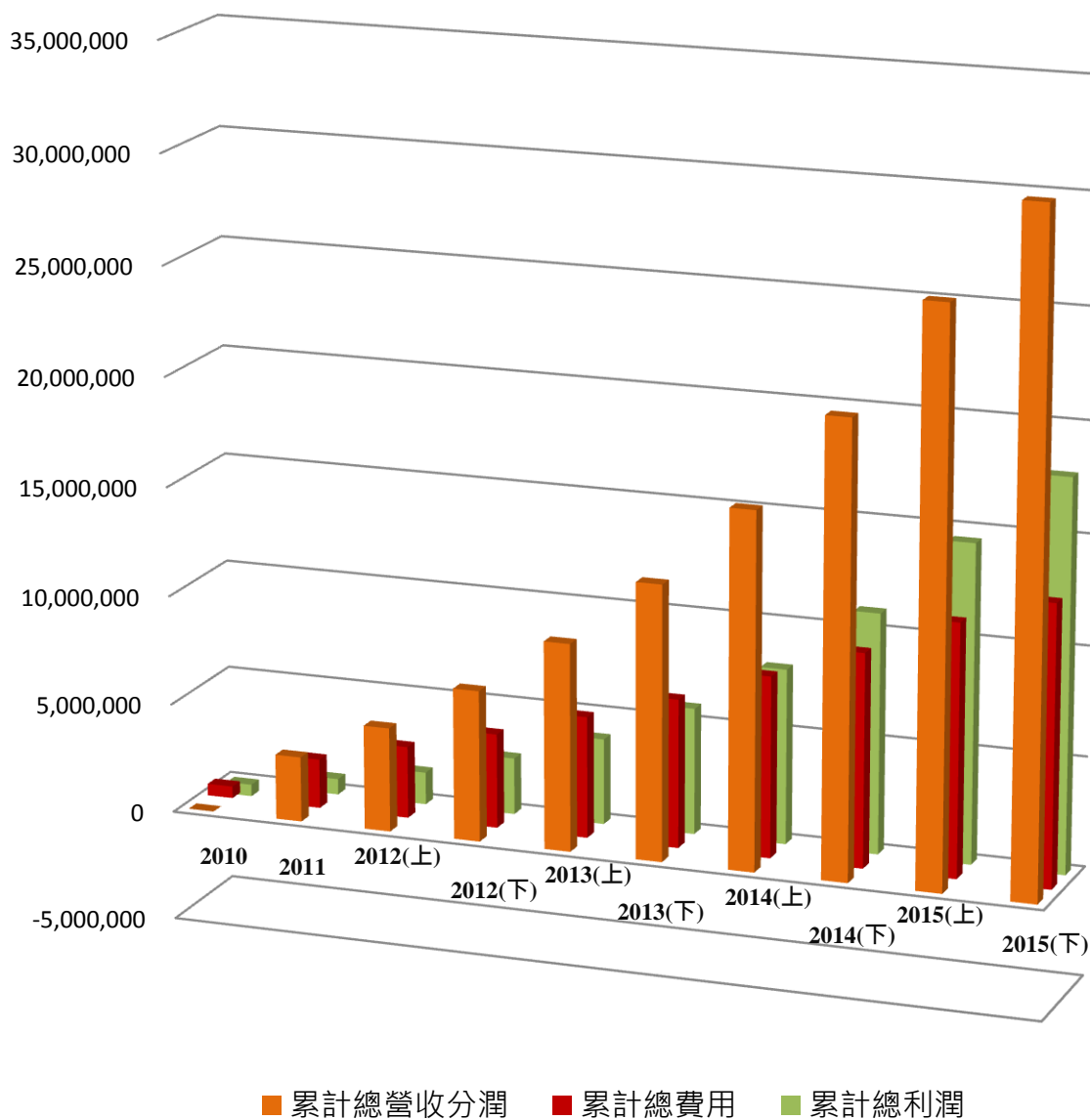


# 營運計畫撰擬—兼顧過程與結果

## 精簡版營運計畫

### ➤ 現金流路範例

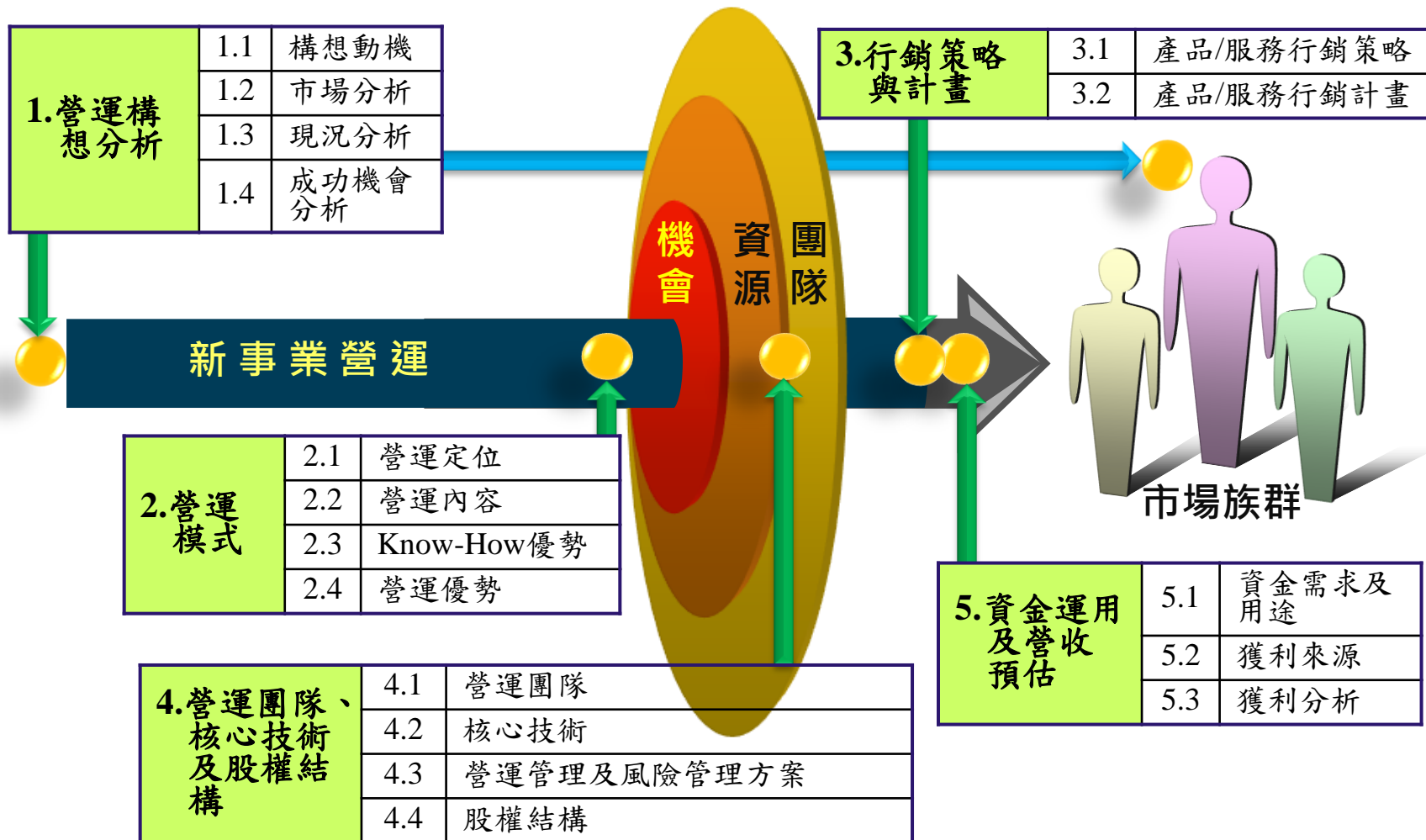
累計值



# 營運計畫撰擬—兼顧過程與結果

## 創投完整版營運計畫

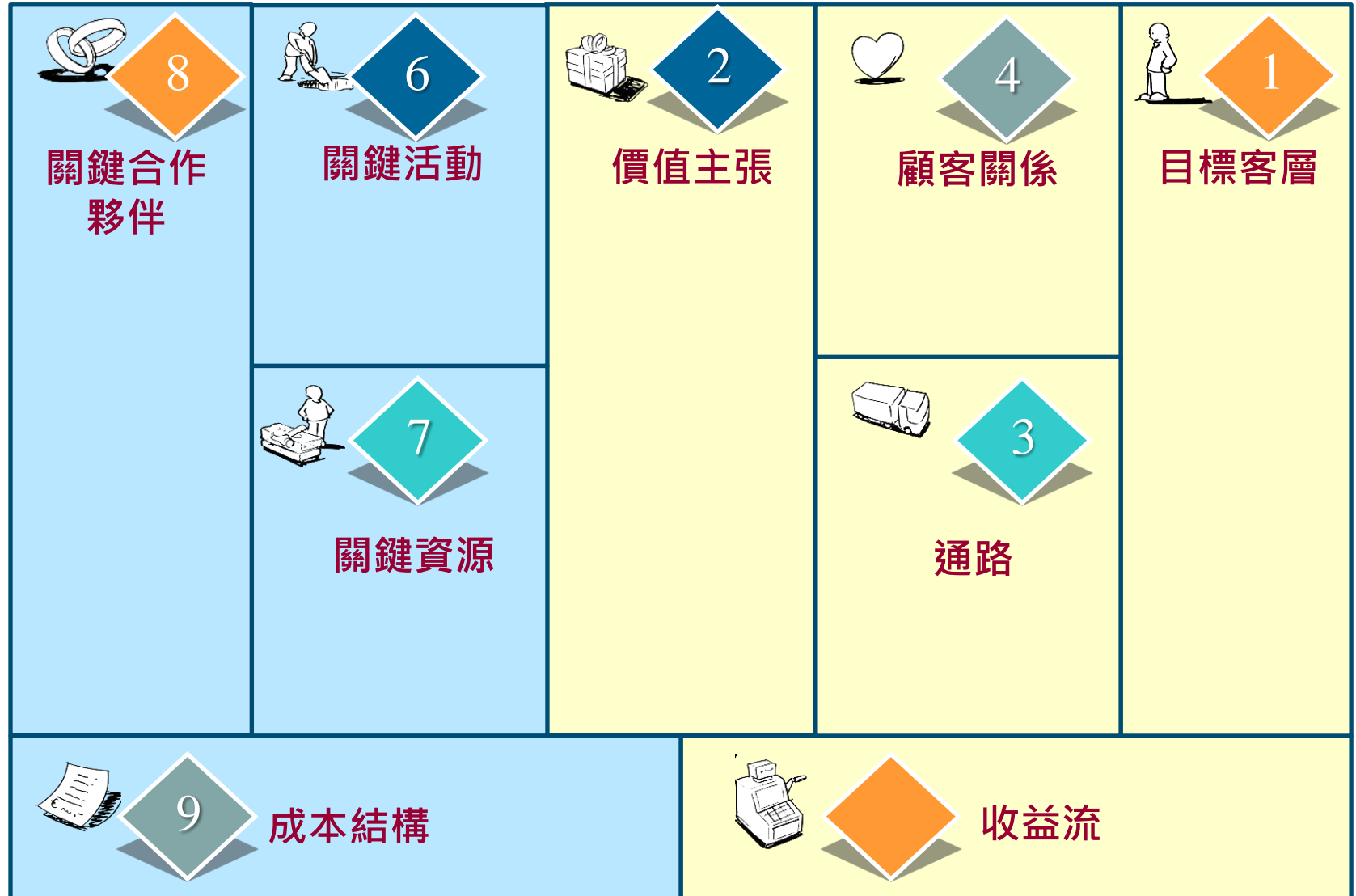
- 執行摘要：讓人在最短時間內明瞭營運計畫重點
- 本文：圍繞在「機會」、「資源」及「團隊」核心議題





# 營運計畫撰擬—兼顧過程與結果

## ● 業界一般認知的營運模式表達方式



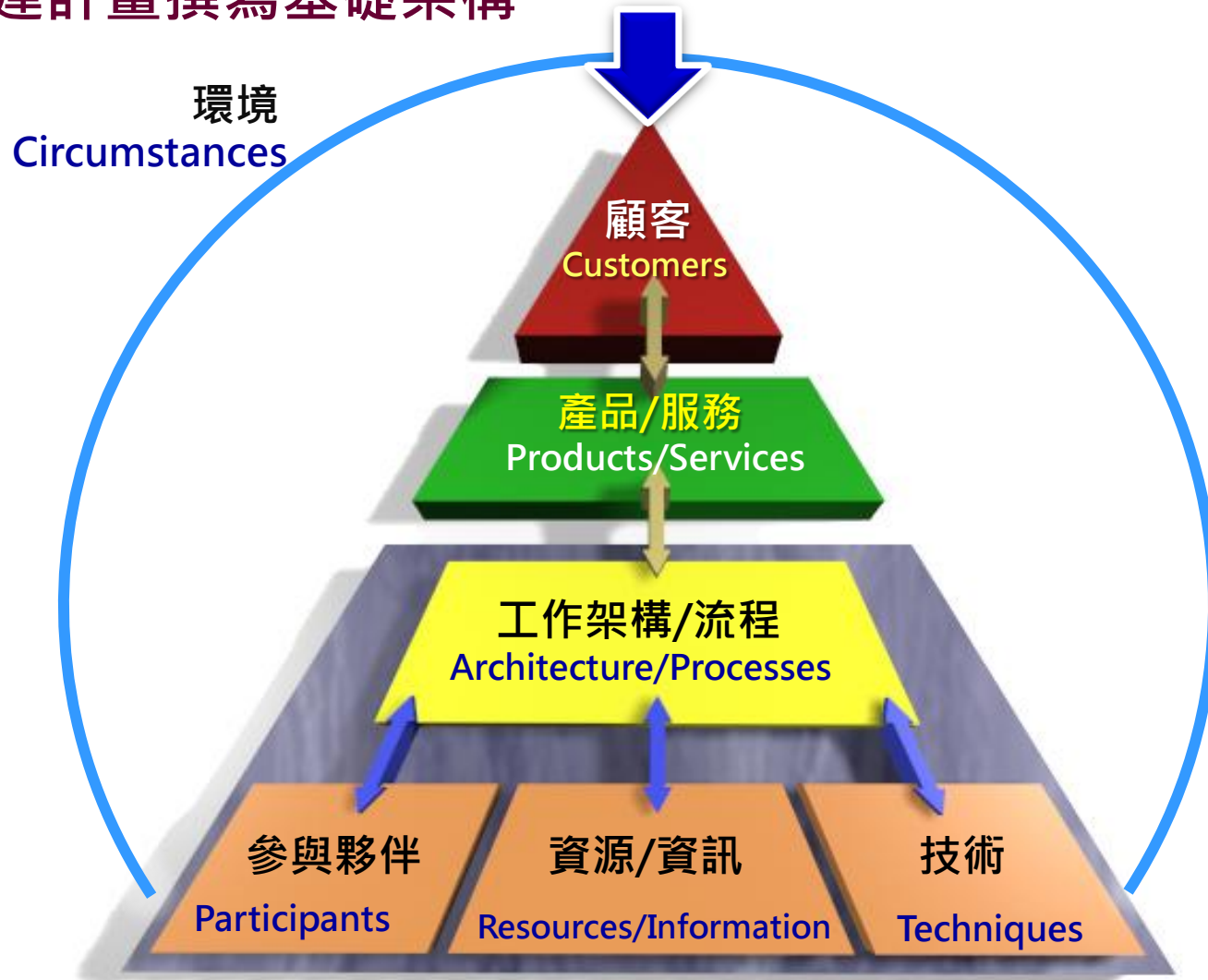
# 營運計畫撰擬—兼顧過程與結果

## ●以植物工廠創新計畫為例

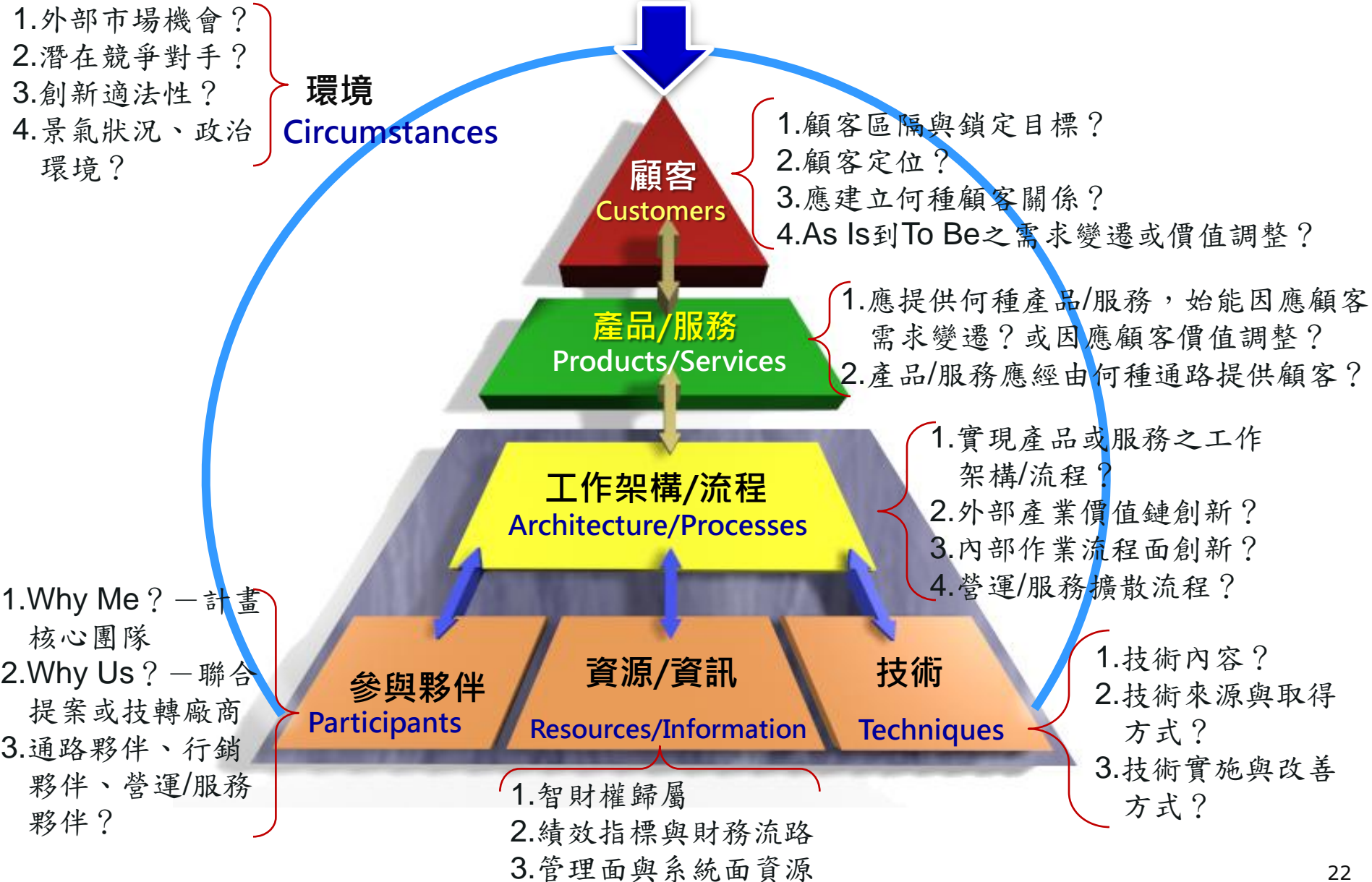
 <p><b>關鍵合作夥伴</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 商場業者</li> <li>➢ 資服系統開發商</li> <li>➢ 物業管理公司</li> </ul>	 <p><b>關鍵活動</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 營運監控服務</li> <li>➢ 專家諮詢服務</li> <li>➢ 生產履歷服務</li> <li>➢ 產銷管理服務</li> </ul>	 <p><b>價值主張</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 引進創新服務策略，突破現行消費需求不彰之窘況</li> <li>➢ 充分利用市區閒置地下室及學校閒置空間</li> <li>➢ 綠色時尚休閒</li> <li>➢ 無毒食材</li> </ul>	 <p><b>顧客關係</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 主動式近距離服務</li> <li>➢ 被動式顧客服務</li> <li>➢ 其他支援服務</li> </ul>	 <p><b>目標客層</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 中高級社區大樓管委會</li> <li>➢ 擁有廢棄地下室空間與通路的企業或學校</li> </ul>
 <p><b>成本結構</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 裝潢工程</li> <li>➢ 硬體載具</li> <li>➢ 人力成本</li> <li>➢ 水電、原料等</li> </ul>	 <p><b>收益流</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 植物工廠專業移植收入(含授權)</li> <li>➢ 各類型顧問諮詢服務收入</li> <li>➢ 各類型植物工廠專業營運服務</li> <li>➢ 載具、產品銷售收入</li> </ul>			

# 營運計畫撰擬—兼顧過程與結果

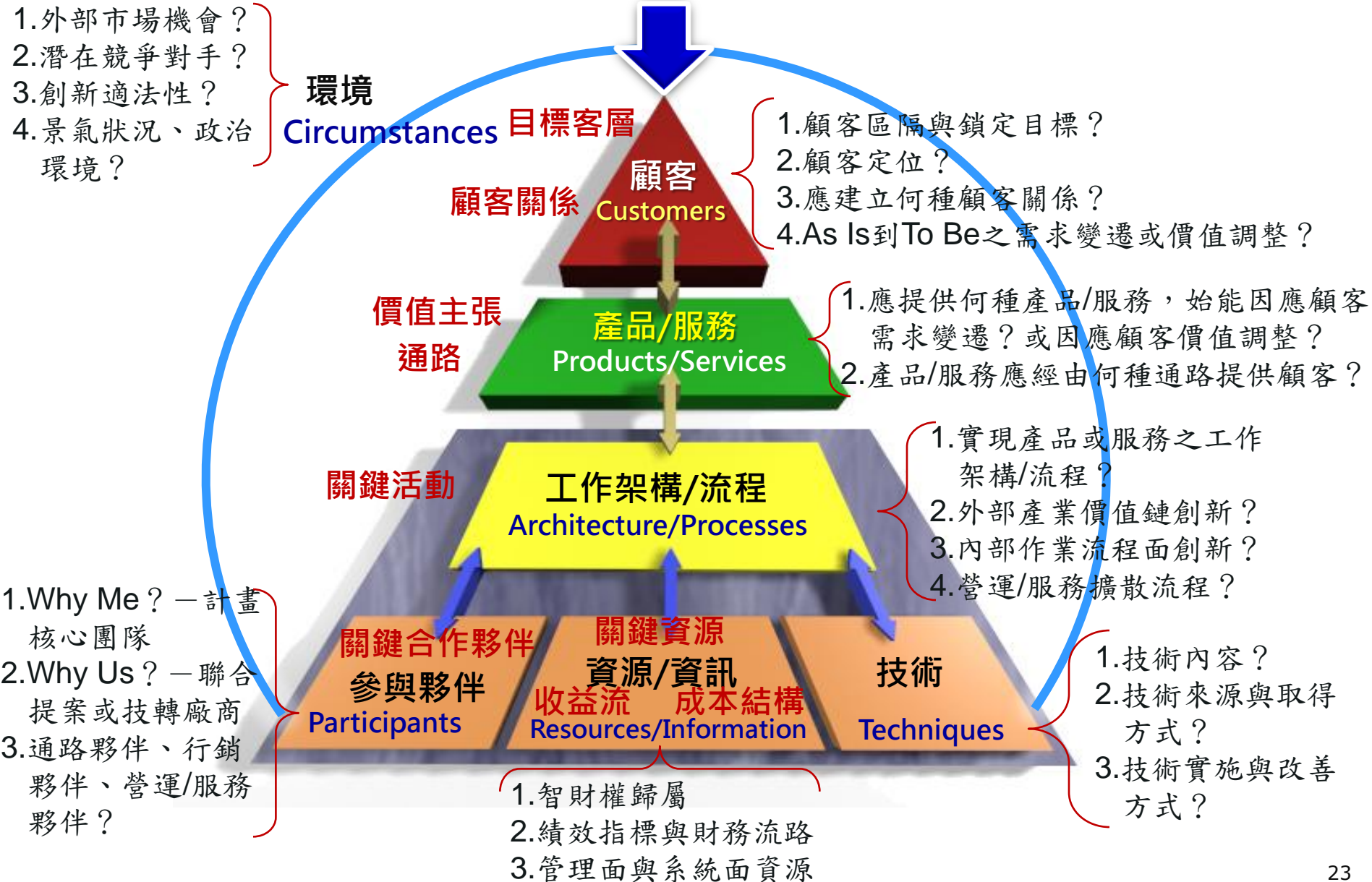
- 工作核心分析(WCA: Work-Centered Analysis)模式—營運計畫撰寫基礎架構



# 營運計畫撰擬—兼顧過程與結果



# 營運計畫撰擬—兼顧過程與結果

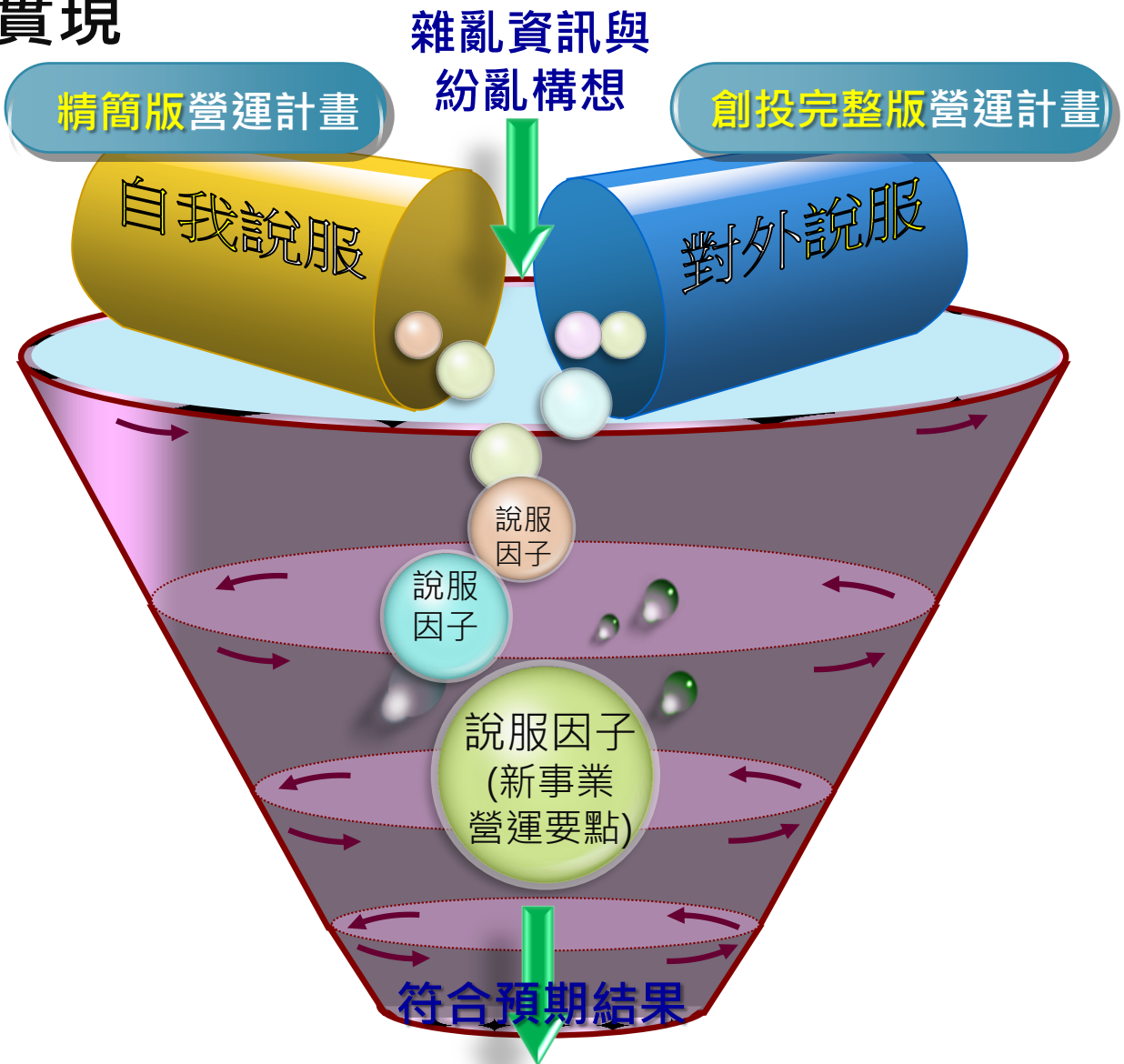




# 著手說服與採取精實創業規劃

## ● 營運計畫說服的實現

- 營運計畫撰寫並不困難，但若無法掌握要領，經常成為創業者十分惱人且難以解決的問題。
- 一般而言，撰寫創投完整版營運計畫書大約需要200小時(25人日)；然而相較於進行一個錯誤商業構想所造成的重大損失，這樣的投入應屬十分值得。



# 著手說服與採取精實創業規劃

- 應以產業價值鏈分析，趨向以結合需求歷程整合分析為導向(1)



研究與發展

商業經營/  
公司行政管理

採購/  
供應商管理

製造作業管理

行銷

銷售與  
顧客關係管理

維護與  
維修作業

以POS機設計、產製、銷售產業為例

上游(R&D及原料供應)

中游(生產及行銷規劃)

下游(銷售與客服)

面板及印刷電路  
板廠商 - 電子零  
組件、金屬原物料  
及塑膠

POS 系統及其  
相關週邊產品 -  
價格顯示器、鍵  
盤、液晶螢幕等

軟體廠商/  
系統整合商/  
行銷佈建商

零售商店、  
餐飲商店

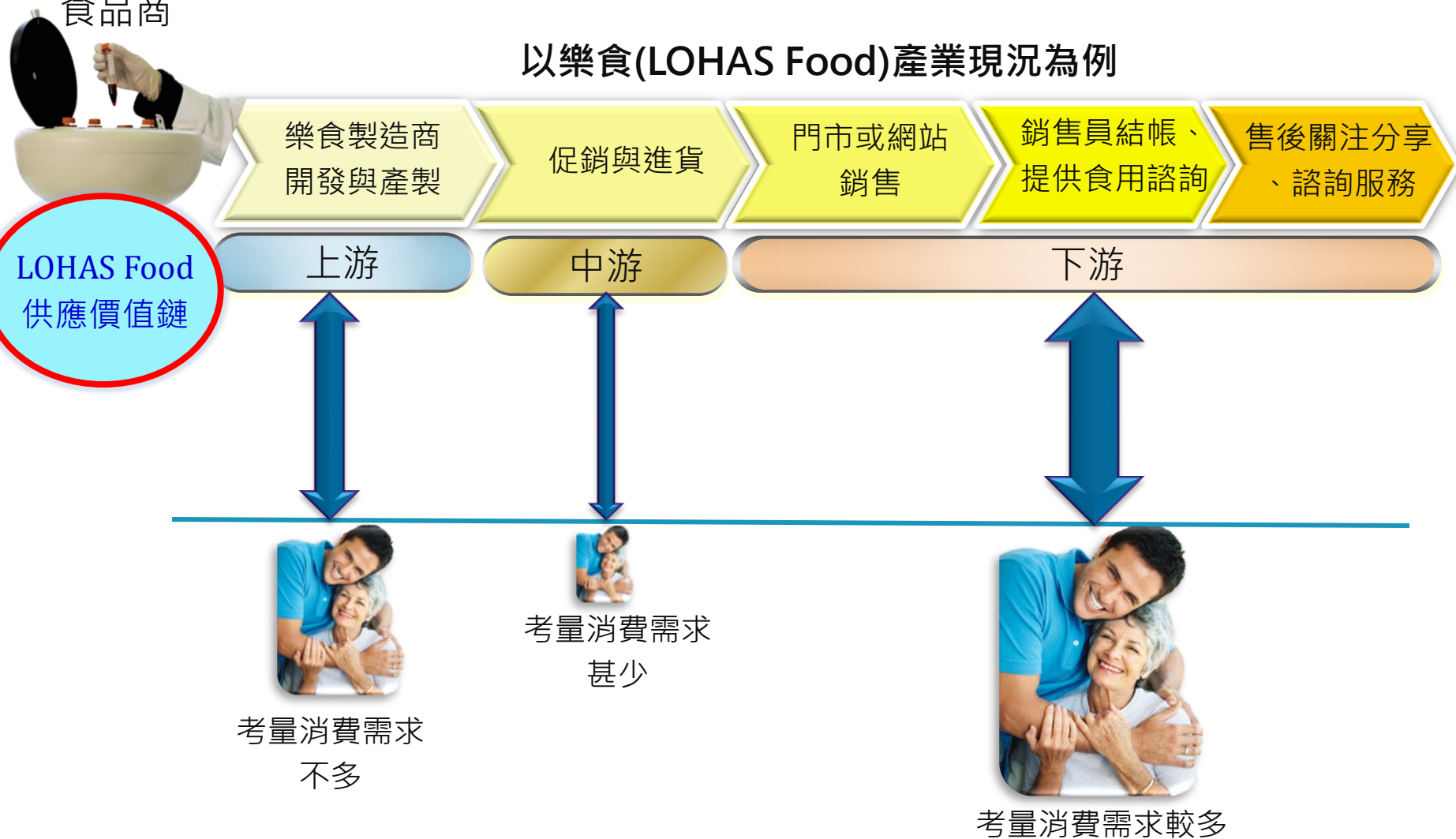
個別化  
消費民眾

# 著手說服與採取精實創業規劃

- 應以產業價值鏈分析，趨向以結合需求歷程整合分析為導向(2)

食品商

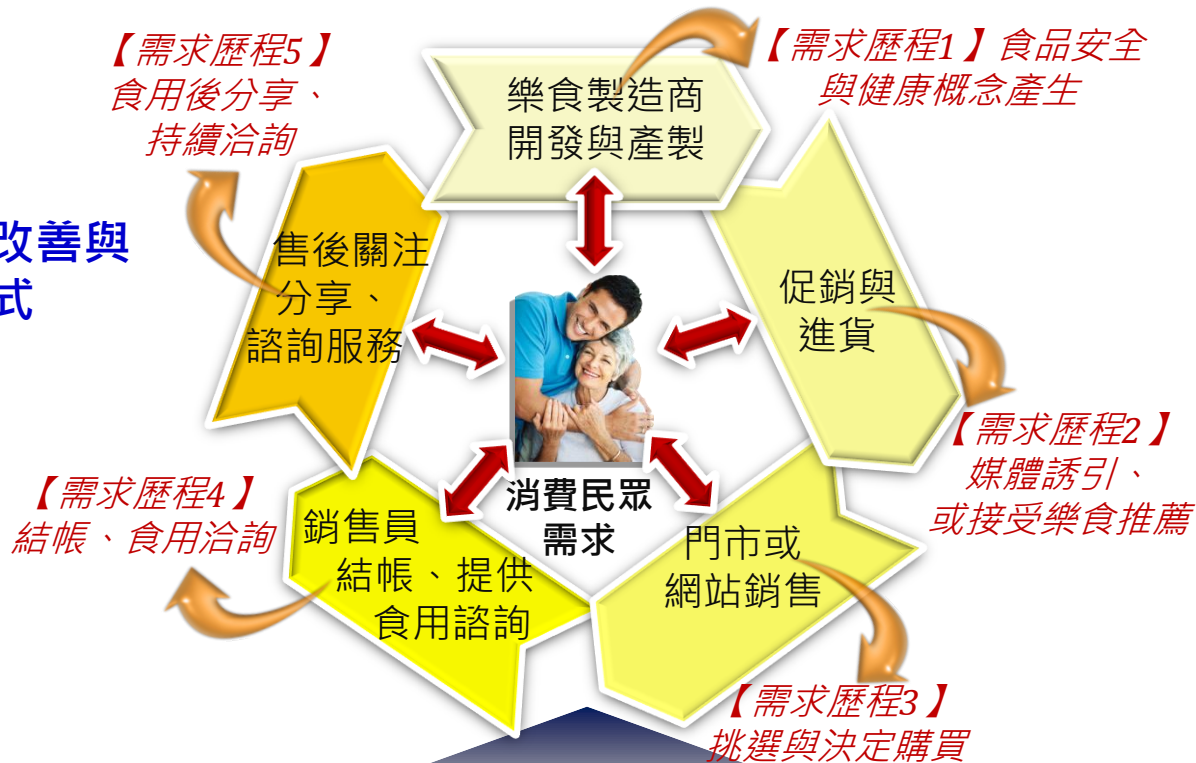
以樂食(LOHAS Food)產業現況為例



# 著手說服與採取精實創業規劃

- 應以產業價值鏈分析，趨向以結合需求歷程整合分析為導向(3)

以樂食產業改善與調整方式



食品商



上游

中游

下游

樂食製造商  
開發與產製

促銷與進貨

門市或網站  
銷售

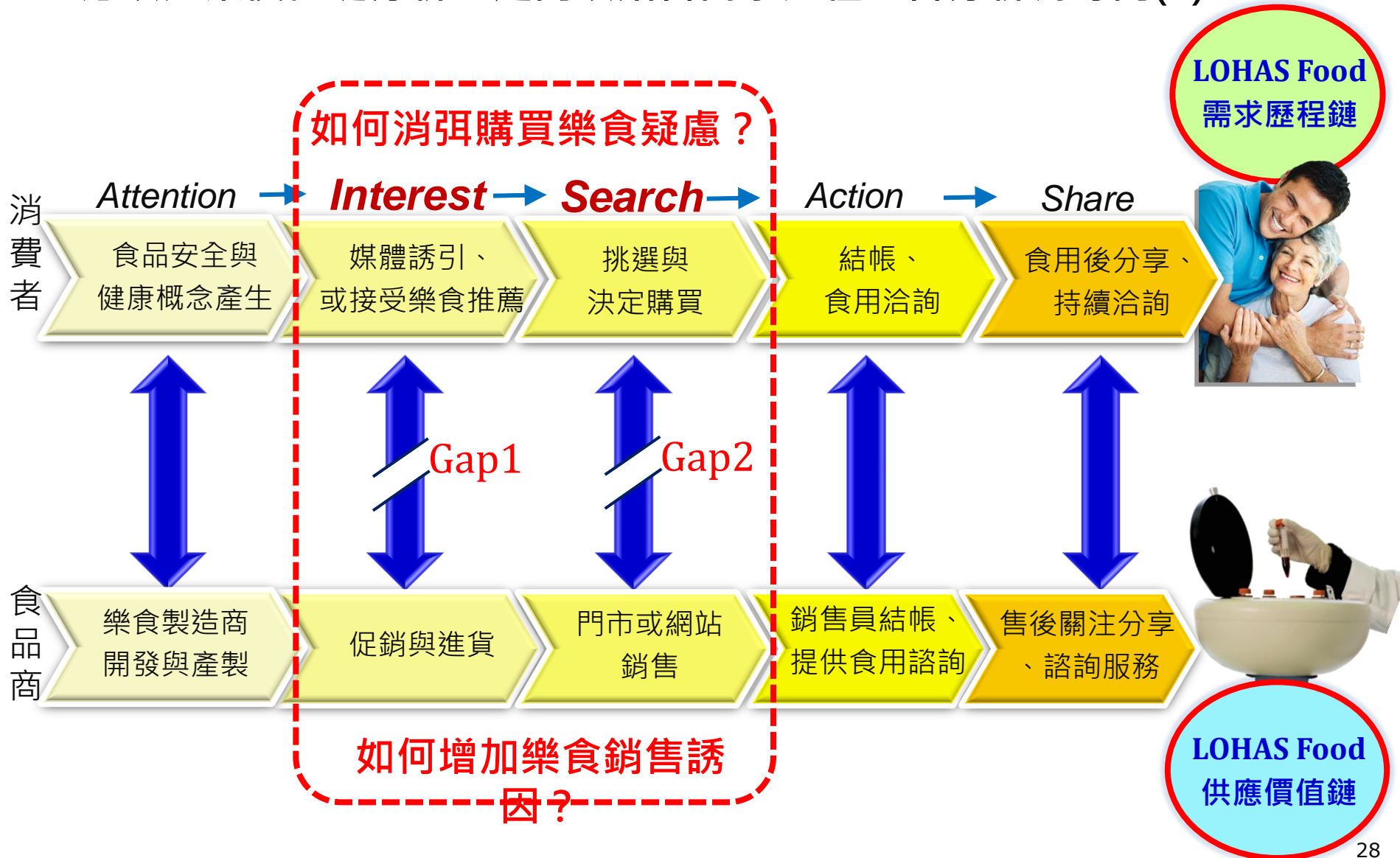
銷售員結帳、  
提供食用諮詢

售後關注分享  
、諮詢服務

LOHAS Food  
供應價值鏈

# 著手說服與採取精實創業規劃

- 應以產業價值鏈分析，趨向以結合需求歷程整合分析為導向(4)





# 著手說服與採取精實創業規劃

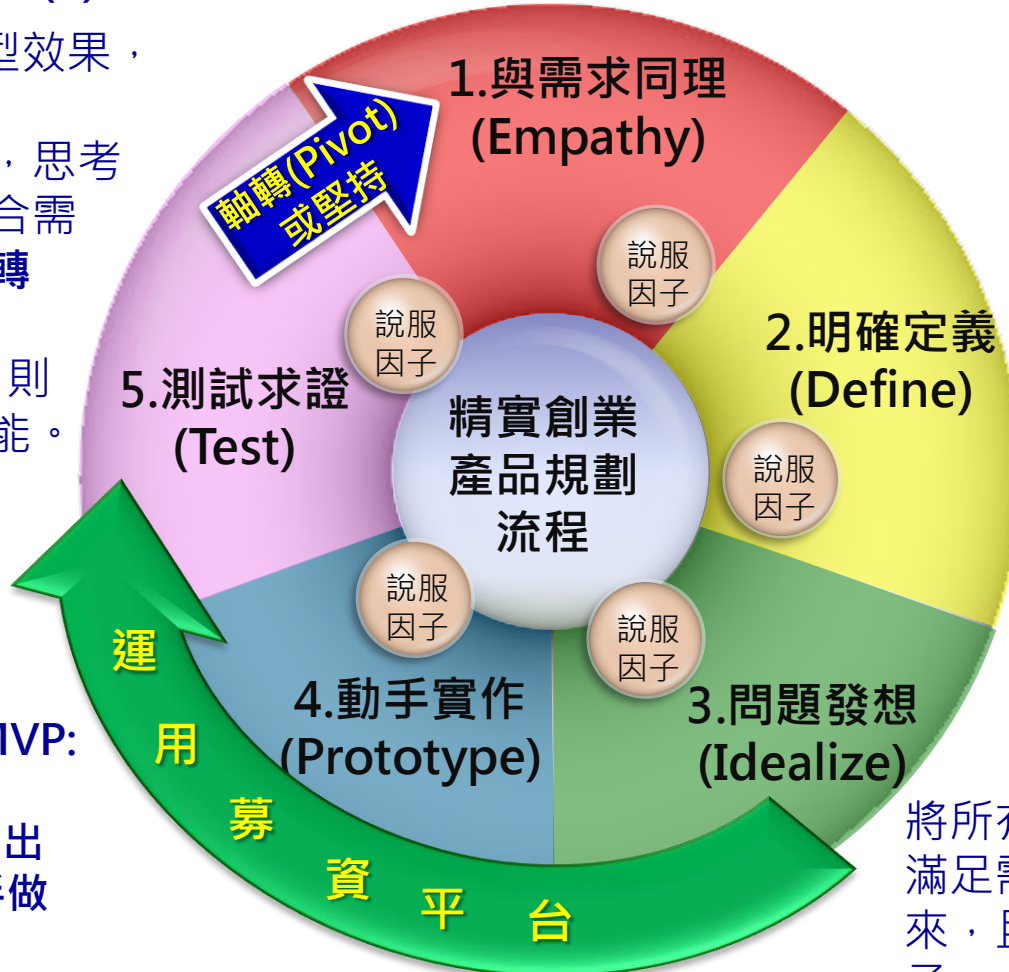
## ● 以結合需求歷程整合分析為導向之精實創業規劃方法

- (1) 觀察顧客行為—把自己當成顧客，去思考會有何需求。
- (2) 直接與未來顧客代表深入詳談—去挖掘潛在需求。

測試與實驗產品模型效果，  
進行評估作業：

- (1) 若評估效果不佳，思考產品模型是否切合需要，**決定進行軸轉 (Pivot)**。
- (2) 若評估效果OK，則堅持開發其他功能。

以「**最小可行產品(MVP: Minimum Viable Product)**」為主，找出最可行的點子，動手做出產品模型。



- (1) 確認顧客在生活或工作上的真正需求。
- (2) 定義需求面問題的所在。

將所有可以解決問題、滿足需求的點子寫下來，且不否定任何點子。

[資料來源]: 1. 林俊劭, 五個創新步驟, 顛覆商學院教育 - 廣達、賓士都搶著學的一門課, 商業周刊第1217期, 2011.03.21.  
2. Eric Ries, 廖宜怡譯, 精實創業- The Lean Startup, 行人文化, 2012.06,  
3. 史蒂芬.布蘭克, 精實創業改變全世界, 哈佛商業評論, 2013.05.

# 著手說服與採取精實創業規劃

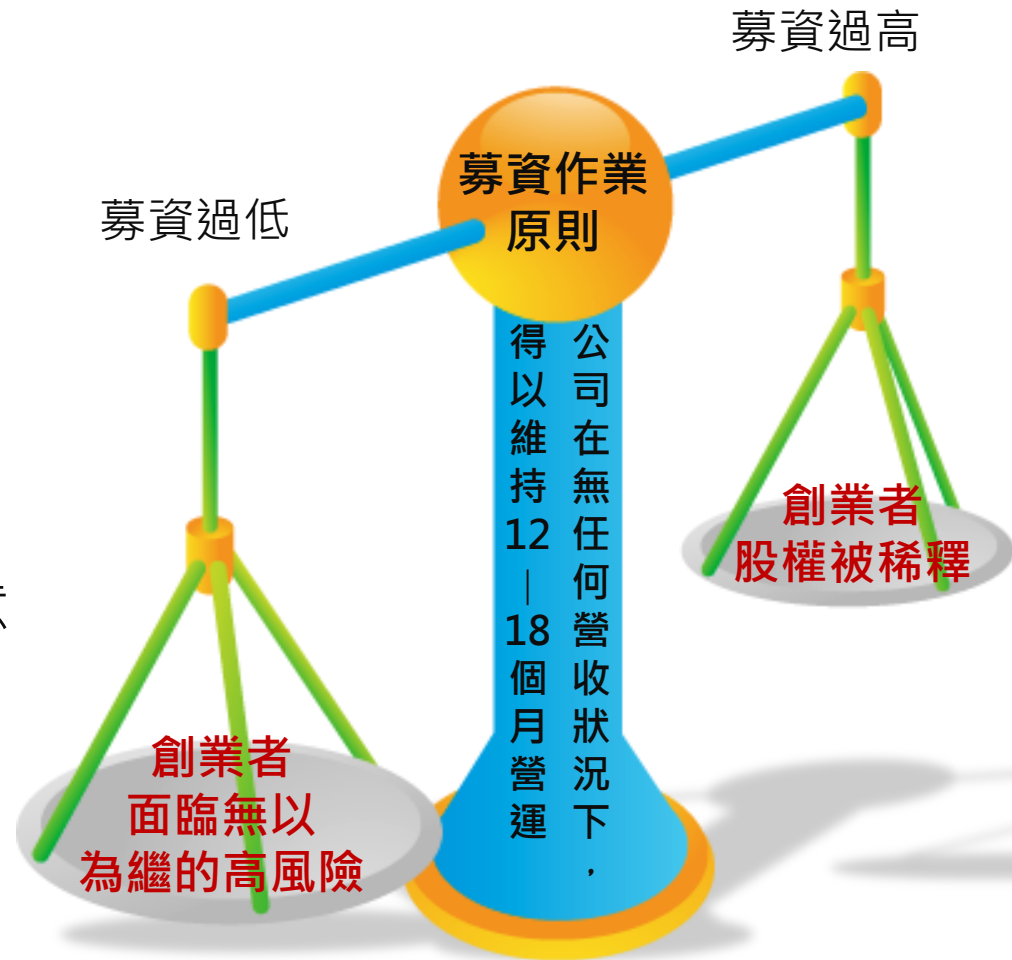
- 募資平台的運用，近年成為搭配精實創業的選擇：KickStarter, flyingV等



# 創業資金募集、到位與有效管理

## ● 募資作業原則

- **募資評估基準**：一般而言，是在公司未來無任何營收狀況下，得以維持12~18個月的營運。
- **衡量原則**：高於募資基準，意味著創業者要放棄更多的股權(被稀釋)；低於募資基準，意味著公司在營運狀況惡劣時，將面臨斷炊而無以為繼。





# 創業資金募集、到位與有效管理

## ● 資金分階段到位作業原則



### ■ 基於公司在創業各階段，被投資人認可的價值並不相同

- 當著手創業時，單純構想的價值相對低於公司擁有實質產品的價值。
- 公司擁有實質產品價值，又相對低於公司擁有銷售實績的價值。

### ■ 創業資金採分階段到位目的，在於保有創業者股本

- 將未來公司達成營運目標依時間點劃分若干階段，每一階段設置重大工作查核項目。
- 當階段目標達成時，再募集下階段資金。

# 創業資金募集、到位與有效管理



創業資金募集與股權結構有關 - 規畫作業應朝向「小資金、且仍能當家作主」設計：

- 將股權分散 - 假設公司500萬資本，個人持股10% (50萬)，其餘90%(450萬)外來資本，分散給多個互無關係的小股東(例如每名持股2%~5%)。
- 以技術股或乾股擴大持股比例 - 如設定25%，然而在實務上，投資股東多認為並不公平(創業者失敗可輕易拍拍屁股走人)。
- 採經營者分紅入股：在實際達到賺錢後，投資股東將分紅入股的股權移轉給經營團隊(事先協定條件)。

公司股本形成方式	特點	經營成長速度	經營掌握程度	綜合經營風險
1. 獨資	缺乏外部學習或資源援引機會	最慢 (缺乏綜效)	最高	最高
2. 合資(創業者持股高於50%) - 小部分藉外力	小量的資源加成效果	次快	次高	次高
3. 合資(創業者持股低於50%) - 大部分藉外力	可能出現資源運用效果加倍的擴張現象	最快 (綜效潛能最大)	最低	最低



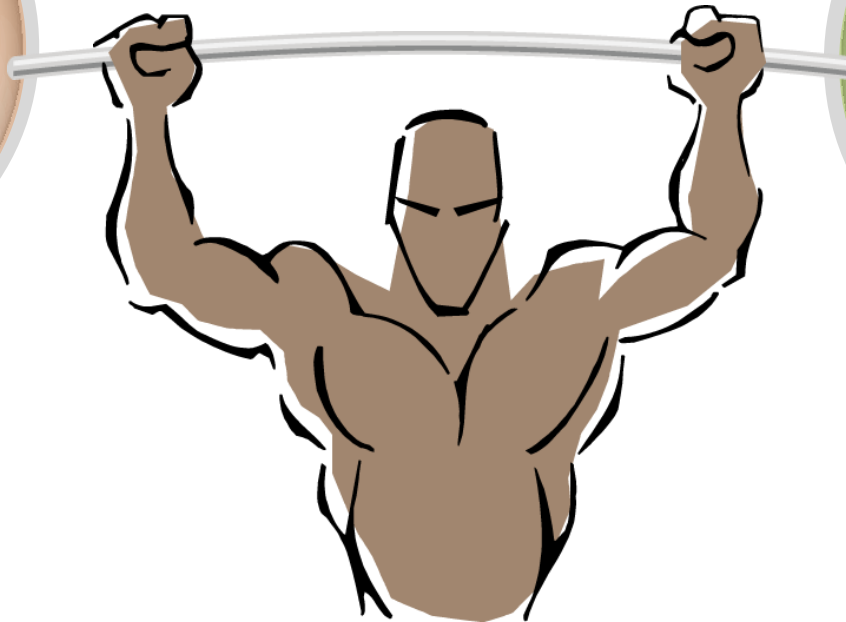
# 創業資金募集、到位與有效管理

## ● 創業初期應採取正面的態度，擁抱各項資源限制

- 各項資源限制可以激發創意與潛力，並全力聚焦在最關鍵(局部但核心)的問題上。

創業初期在有效管理作業規劃上，寧可將資源先投入在局部但核心的產品/服務開發、但深入試煉成功。

### 創業初期資源限制



千萬不要將同樣資源先投入在全面性問題、但做出半調子產品。應等到核心能力建立後，再投入資源逐次建立所需完整產品。

# 創業首部曲——結論

由於人各有志，故就業與創業的選擇，以及創業策略訂定，完全因人而異；然而就全球創業環境與趨勢發展上，確實愈來愈對創業者有利。

精簡型創業具備高成功率、低成本、輕鬆簡易、一旦失敗可快速捲土重來等特性；且也已開始脫離以往創業者將所有身家財產作為賭注的高風險型態。

營運計畫書撰寫上，若僅作創業理念成形、溝通討論、或營運模式結果呈現，則可採用「精簡版」；若需正式援引外部資金(Plan Z)，則須採用「創投完整版」。

撰寫營運計畫過程，在於工作核心分析(WCA)模式觀點出發，全力凸顯機會、資源、團隊三大核心議題。

為達到事半功倍的營運計畫書撰寫成效，應著重營運計畫說服的實現，並依循以目標客群需求歷程為核心的精實創業原則與流程，降低失敗機會。

創業初期應採取正面的態度，擁抱各項資源限制，藉以激發創意與潛力，並全力聚焦在最關鍵(局部但核心)的問題上。





**謝謝您的意見回饋！**

**吳道文**

**arthur.dw.wu@gmail.com**

**0935-199076**