

Chapter 5 為自己建立一個好的商業模式

- 5.1 微型企業的成功要素
- 5.2 如何產生良好的企業構想
- 5.3 驗證你的企業構思



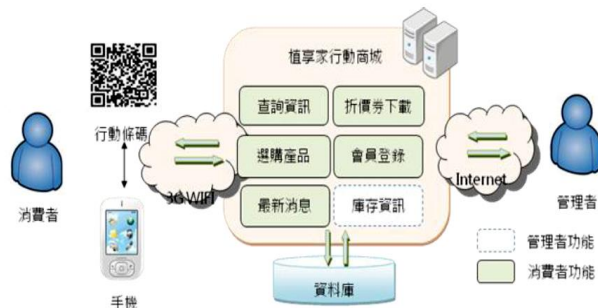
學習目標

- 認識微型企業成功的要素。
- 學習如何產生良好的企業構想。
- 驗證你的企業構思。



章首個案---植享家

- 公司簡介、經營理念與策略目標
- QR Code行動商城創新服務模式
- 成功效益



創業與創業 Chapter 05 為自己建立一個好的商業模式

1-3



5.1 微型企業的成功要素

如何草擬一份「偉大」的創業計畫書

如何制定實際可行的創業策略

創業資金知多少？

成功新創事業規劃的里程碑

創業與創業 Chapter 05 為自己建立一個好的商業模式

1-4



1.如何草擬一份「偉大」的創業計畫書

- 一份偉大的創業計畫書，應回答一系列投資人真正關切的問題。

- 問題可構成一新創事業成功架構的四大要素：

人員

機會

時空

機會與報酬的可能性。

創業與創業 Chapter 05 為自己建立一個好的商業模式

1-5



2.如何制定實際可行的創業策略

- 想要在創業領域生存乃至於成長茁壯，除了傑出的創業點子外，創業者還要具備卓越的執行能力。
- 有效結合這兩者，新創事業才能建立出眾的競爭優勢。

創業與創業 Chapter 05 為自己建立一個好的商業模式

1-6

2.如何制定實際可行的創業策略

- 創業者極具實用價值的四個指導方針：
 - 透過自己的判斷力與直覺
 - 理性地評估財務狀況、個人偏好及創業目的
 - 避免花太多資源於創業構想的研究上
 - 毋需找到所有答案再採取行動

創業與創業 Chapter 05 為自己建立一個好的商業模式

1-7

3.創業資金知多少？

- 創業者應事先做好：
 - 損益表
 - 資產負債表
 - 現金流量表三種財務預測。
- 另應預測新創事業可能需準備？
 - 初期資金與周轉金。

創業與創業 Chapter 05 為自己建立一個好的商業模式

1-8

4.成功新創事業規劃的里程碑

- 須擬定一本**創業計畫書**：包含對行銷、定價、財務等各個不同領域的預測數字。
- 以創業計畫的**生命週期為基礎**：確認可能發生重要事件的數個里程碑。
- 掌握環境趨勢，發展最佳市場策略及產品策略。
- 良好顧客關係與創造顧客價值

創業與創業 Chapter 05 為自己建立一個好的商業模式

1-9

5.2 如何產生良好的企業構想

- 如果不想在創業的浪潮中被打倒，首先，創業者必須要培養「觀察競爭力」。
- 選對創業行業，將是能否立足於21世紀M型社會財富端的重要關鍵。
- 創業者須憑著敏銳觀察力結合自己的專長與創意，讓自己選對創業的起跑點。

創業與創業 Chapter 05 為自己建立一個好的商業模式

1-10

5.2 如何產生良好的企業構想

- 你的構想要比市場上其他的選擇好嗎？
- 你的理想容易讓你實現嗎？容易讓顧客了解嗎？
- 你的地理位置能夠讓你的創業計畫付諸實現嗎？
- 你的創業構想實惠可行嗎？
- 你的計畫是否太好高騖遠？
- 你的業務有擴展潛力嗎？
- 你的企業讓世界變得更美好嗎？

創業與創業 Chapter 05 為自己建立一個好的商業模式

1-11

5.2 如何產生良好的企業構想

- 『如何產生良好的企業構想並順利創業呢？』
- 創業初期，究竟要挑什麼行業創業？要適合自己興趣的行業，且蒐集相關資訊及市場調查，以了解創業後各種大小事情該如何快速就定位。

創業與創業 Chapter 05 為自己建立一個好的商業模式

1-12

5.2 如何產生良好的企業構想

- 創業需要全力投入，專注做一件事情！
專注就是能對自己說「不」，在100個選項中，對99個說「不」，只允許一個「Yes」存在，挑選創業行業就是一門必修的功課。



創業與創業 Chapter 05 為自己建立一個好的商業模式

1-13

5.3 驗證你的企業構思

創業前的自我檢測

- 自我檢測—你適不適合當老闆？
- 填寫適性評量
- 事業檢測—客觀條件準備得夠不夠？

尋求好的商業模式

將你的企業構想變成創業計畫

創業與創業 Chapter 05 為自己建立一個好的商業模式

1-14

5.3 驗證你的企業構思

- 好的企業構想與創業過程包含四個階段：

- (1) 辨別創業來源與評價市場機會；
- (2) 準備並撰寫經營計畫；
- (3) 確定並獲取創業資源；
- (4) 管理新創企業。

5.3.1 創業前的自我檢測

- 不是每個有創業夢想的人都適合當老闆，真的有所謂的創業性格嗎？如何知道自己適不適合創業？如何知道市場條件、資金條件、軟硬體條件準備得夠不夠？以下創業前的自我檢測與事業檢測，將可以幫助你穩健踏出創業的第一步。

5.3.1 創業前的自我檢測

● 自我檢測---10問

- 〉以冒險的意願、堅定的信心及持續的行動，完成構想
- 〉創業是為自己工作、做自己喜歡做的事
- 〉利用自己所受過的專業教育，隨時充實自己的學能
- 〉要以不同的角度來發掘市場的需求
- 〉探討市場機會、擬定營業計劃，並認真執行
- 〉用嶄新的手法、堅毅的態度去試驗自己的構想
- 〉準備長期抗戰、樂意個人犧牲
- 〉善於與人相處、並激勵人們的潛能與動機
- 〉認準好運氣、捉準好時機，並充分利用
- 〉創業進展不順時及早承認失敗，另闢蹊徑東山再起

創業與創業 Chapter 05 為自己建立一個好的商業模式

1-17

5.3.1 創業前的自我檢測

● 填寫適性評量---「華人成功創業家人格特性發展量表」

- 參考創業圓夢網(http://sme.moeasmea.gov.tw/SME/main/service/bz_capability/q_page01.php)

● 目的在幫助您瞭解是否具有創業家的行為與特質。

● 「華人成功創業家人格特性發展量表」

1. 最具代表性的人格構面，做為創業成功與否的預測指標及檢視不足處，並提供適切輔導的依據
2. 亦可加入因應工作特性特別需要具備的人格，做為更精準預測創業成功與否的依據。

創業與創業 Chapter 05 為自己建立一個好的商業模式

1-18

5.3.1 創業前的自我檢測

● 事業檢測---客觀條件

(1)規劃事業的硬體

- a.店面或辦公室的裝潢
- b.生財器具的選購
- c.企業e化
- d.省錢祕訣

5.3.1 創業前的自我檢測

● 事業檢測---客觀條件

(2)規劃事業的營運制度

- a.建立公司的形象（企業識別系統 CIS）
- b.建立企業基本管理制度
- c.建立營運制度

5.3.2 尋求好的商業模式

- 商業環境具有高度複雜性、不確定性、市場破壞性等趨勢，持續進行外環境掃描，有助於創業團隊設計出具競爭力的商業模式。

5.3.2 尋求好的商業模式

- 一個成功的商業模式創新仰賴靠深度了解目標客群的環境、日常生活、關心事項、內心渴望，並以客戶為中心進行商業模式設計。可聚焦如下：
 - ✓ 客戶必須完成的重要工作為何？如何幫助他完成？
 - ✓ 客戶內心渴望什麼？如何幫助它達成？
 - ✓ 客戶希望與我們建立什麼關係？
 - ✓ 客戶願意為什麼價值付錢？願意付多少錢？

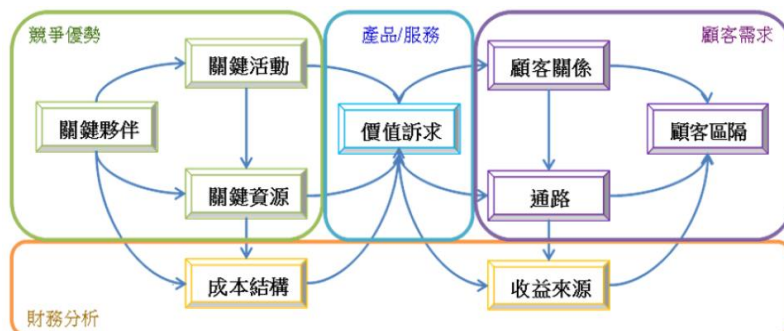
5.3.2 尋求好的商業模式

- 好的商業模式可以打破現狀、忘掉過去、停止聚焦於競爭對手及挑戰正統。
- 商業模式的發想過程可分為兩階段：

(1) Idea Generation：先追求點子的數量。

(2) Synthesis：綜整篩選出3~5個有潛力的創意點子，進行商業模式草圖原型設計並深入調查(Inquiry)，評選出最佳的商業模式原型，進行企劃案(Business Case)的規劃作業。

5.3.2 尋求好的商業模式



5.3.3 將你的企業構想變成創業計畫

- 撰寫創業計畫書可以降低創業者對於這種賭注式過程所產生的不安，並預估未來可能面臨的各種風險而事先加以防範控制，如此將有助於提升創業者面對未來風險的能力。
- 創業計畫書(Business Plan)能幫助要創立的企業推銷給可能的投資者，以便籌集創業資金。

5.3.3 將你的企業構想變成創業計畫

- 好的創業計畫書應包含：
 - (1)前言：主要分為封面、目錄、執行摘要等三個部分；
 - (2)本文：陳述新創企業的經營策略與營運細節。
 - (3)結論：此部分在於總結創業計畫書的關鍵重點與特色。



圖片來源：<http://www.taopic.com/tuku/201102/25694.html>



- Q1：新創企業的成功要素為何？
- Q2：如何撰寫創業計劃書？
- Q3：如何驗證你的創業構想？

Chapter 7 評估市場

- 7.1 了解行銷的基本觀念
- 7.2 確定目標顧客
- 7.3 進行競爭分析
- 7.4 了解資訊蒐集的方法
- 7.5 結語

Chapter 07 評估市場

7-29

學習目標

- 了解行銷的基本概念
- 確定你的目標顧客
- 進行競爭分析
- 了解資訊收集的方法

Chapter 07 評估市場

7-30

討論大綱

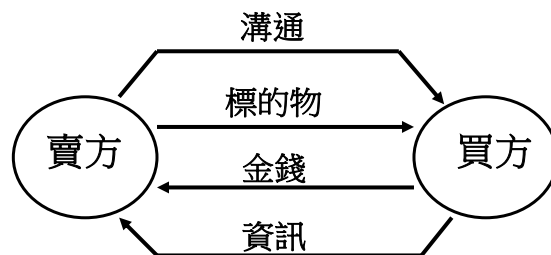
- 主要概念及方法
 - 行銷基本概念
 - 確定你的目標顧客
 - 進行競爭分析
 - 瞭解資訊收集的方法
- 教授方式

Chapter 07 評估市場

7-31

瞭解行銷的基本概念

- 行銷是以「交易」為核心



Chapter 07 評估市場

7-32

企業所運用方式的類型

● 運用的類型

- 生產導向：「低價格產品」吸引顧客購買。
- 產品導向：「高品質產品」吸引顧客購買。
- 促銷導向：「人員銷售」和「廣告促銷」等方式吸引顧客購買。
- 行銷導向：以「顧客導向」為中心的運作方式，
 - ⇒ 瞭解顧客需求
 - ⇒ 擬定符合顧客需要的行銷活動
 - ⇒ 行銷導向的企業不會僅僅運用一種行銷活動，而是依照顧客的需求進行調整改變。

Chapter 07 評估市場

7-33

行銷導向的效益

● 企業運用行銷導向的作法，所帶來的效益

- 吸引顧客購買
- 提升顧客滿意
- 提升顧客忠誠
 - 持續購買該公司的產品
 - 購買更多該公司的產品，包括：增加購買相關品項
 - 不會轉變購買競爭者的產品
 - 有意願接受該公司所推出的新產品
 - 會將該公司的產品介紹給自己的親朋好友

Chapter 07 評估市場

7-34

小 結

- 企業經營是要以顧客需求為導向(既瞭解顧客)，規劃適當的行銷活動，符合顧客預期，滿足顧客需求。因此，企業得以獲得更多、更長期的利潤。

Chapter 07 評估市場

7-35

確定你的目標顧客(1/2)

- 顧客需求不同
 - 購買汽車：重視省油，重視性能，重視安全等。
 - 購買保養品：強調保溼，強調美白，強調除皺等。
 - 購買洗髮精：強調增髮，強調控油，強調止癢等。
- 如何區分顧客不同的需求
 - 進行區隔市場（Segmentation）
 - 區隔市場是一個劃分的過程
 - 將一個大的「異質性」（即顧客有著不同的需求）的市場劃分為幾個小的「同質性」（即顧客有著相同的需求）市場區隔。

Chapter 07 評估市場

7-36

區隔市場

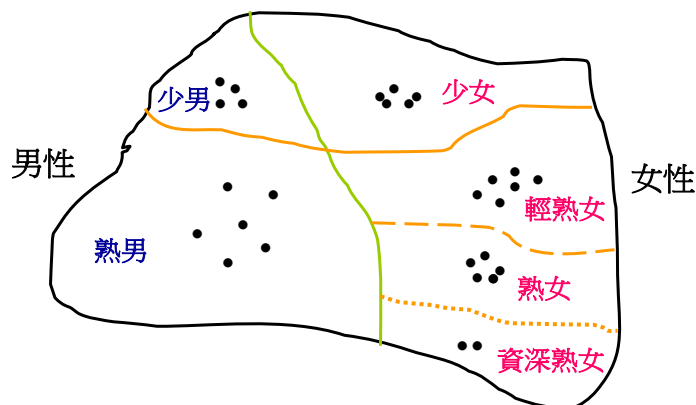
- 劃分市場的基準
 - 居住地點的特性（如：城市或鄉村，地理環境，氣候等）。
 - 人口統計的因素（如：性別，收入，工作性質，家庭型態等）。
 - 顧客的個人特質（如：自我追求，社會認同等）
 - 顧客的購買行為（如：購買場所，產品使用程度等）。

Chapter 07 評估市場

7-37

區隔市場-案例

運用「性別」與「年齡」劃分市場



Chapter 07 評估市場

7-38

確定你的目標顧客(2/2)

- 面臨著 6 個需求同質的小市場（即市場區隔），選定目標市場（Targeting）
 - 哪些區隔市場是你企業的目標顧客？
- 選定目標市場的步驟
 - 評估每個市場區隔
 - 決定目標市場的選擇組合

Chapter 07 評估市場

7-39

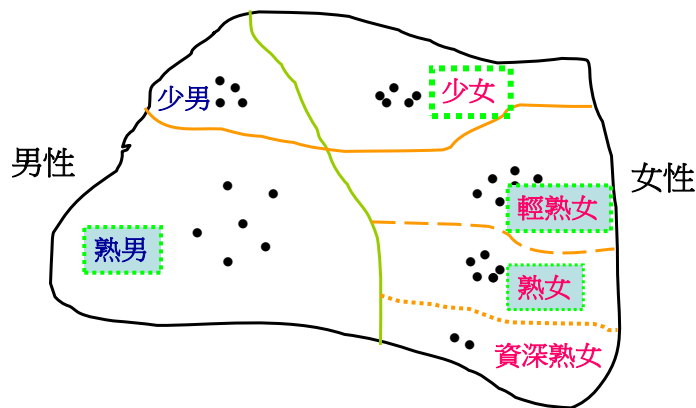
選定目標市場

- 目標市場的評估
 - 比較看看哪個市場區隔具有較大的獲利性以及較高的成長性。
- 市場區隔的評估要素包括
 - 市場規模，如：顧客人數，每個顧客購買平均金額等。
 - 競爭程度，主要考慮參與競爭者的多寡。
 - 經驗曲線，主要是描述隨著時間(或累計生產數量)的增加，產品平均成本降低程度的關聯。
 - 產品生命週期，主要是瞭解產品未來成長或衰退的趨勢。

Chapter 07 評估市場

7-40

評估市場區隔-案例



Chapter 07 評估市場

7-41

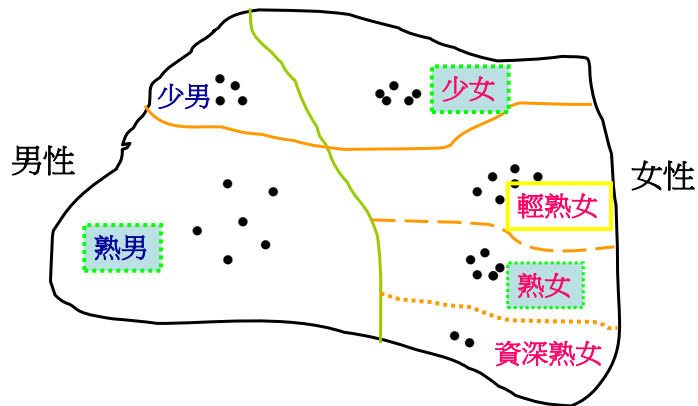
選定目標市場

- 目標市場的選擇組合是由你擁有資源（包括人力、物力、資金等）的多寡所決定
 - 當資源充分時，你有較大選擇彈性。
 - 當資源有限時，你較沒有選擇彈性。
 - 建議：選擇單一的區隔市場成為你的目標顧客
 - 理由：希望你的有限資源能夠集中運用，才有機會達到公司預期的獲利。當公司持續累積獲潤時(既擁有較多的資源時)，再考慮拓展到其他區

Chapter 07 評估市場

7-42

選定目標市場-案例



Chapter 07 評估市場

7-43

小 結

- 顧客有著不同的需求
- 進行區隔市場是將需求異質的大市場劃分為幾個需求同質的小市場
- 經由分析評估找到有潛力、有成長的目標市場的可能選項，根據擁有的資源決定目標市場的組合

Chapter 07 評估市場

7-44

進行競爭分析

- 當你看到「輕熟女」的區隔市場是個有淺力且具成長的市場時，相信其他企業也有相同的看法
- 競爭分析的步驟
 - 進行SWOT分析
 - 擬定市場定位，即如何差異化

Chapter 07 評估市場

7-45

SWOT分析(1/3)

- SWOT分析。S代表優勢，W代表著劣勢，O代表機會，T代表著威脅。
- 如何區分 SW 與 OT？

Chapter 07 評估市場

7-46

SWOT分析(2/3)

- OT（機會與威脅）是描述外部環境的因素對你企業可能造成正面（機會）或負面（威脅）的影響。
 - 宏觀環境的因素，例如：法律、經濟、政治、文化、社會、科技等等。
 - 任務環境的因素，例如：顧客面、供應面及配銷面等等。

Chapter 07 評估市場

7-47

SWOT分析(3/3)

- SW（優勢與劣勢）是指企業與企業之間在能力與資源等方面進行比較。
 - 確定相關的能力與資源。如：研發能力，生產能力，管理能力，行銷能力，財務資源，人力資源等。
 - 比較你的企業與競爭者之間。哪些方面是你的優勢？而哪些方面是你的劣勢？

Chapter 07 評估市場

7-48

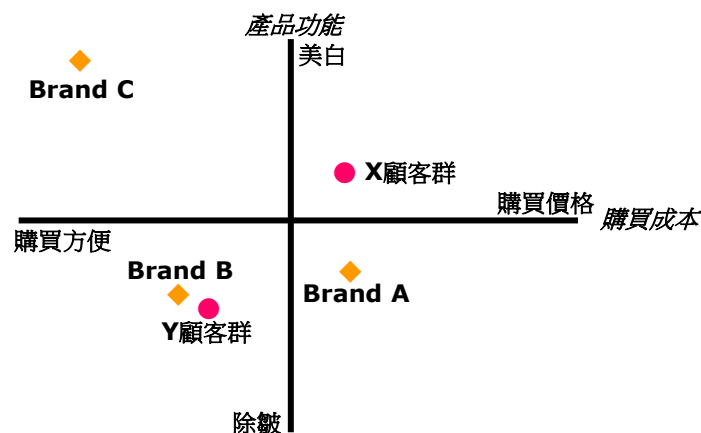
擬定市場定位-差異化

- 如何創造競爭差異化？
 - 企業運用什麼方式才能比競爭者做的更好，更能滿足目標顧客的需求
- 創造競爭差異化從市場定位（Positioning）著手
 - 市場定位是企業運用其資源及能力，建立在目標顧客心中的獨特地位
 - 這個獨特地位是符合顧客的期望，而且相較於競爭者更能滿足他們的需求

Chapter 07 評估市場

7-49

市場定位- 各個品牌滿足顧客需求程度



Chapter 07 評估市場

7-50

創造差異化的方式

- 獨特的地位能從以下幾個方面著手：
 - 高產品或服務的品質
 - 較低的銷售價格
 - 高品牌知名度
 - 優質的人員服務
 - 方便的購物地點
 - 吸引力且說服力的廣告文宣
 - 趣味性且省更多的促銷活動

Chapter 07 評估市場

7-51

小 結

- 當選定目標顧客時，你會面臨競爭對手
- 需要進行競爭分析（如：SWOT分析）
- 從市場定位方面思考你企業競爭差異化

Chapter 07 評估市場

7-52

瞭解資訊收集的方法(1/2)

- 資料來源包括次級資料與主級資料
- 次級資料
 - 次級資料是指相關資料是已經存在
 - 針對你所需要的資訊，你可以透過閱讀報章、雜誌中獲得，或是從學術或商業機構所出版的刊物中獲得，甚至於你可以從政府機關所公佈的資訊獲得。
 - 現在最常見的是從網路中收尋相關資訊。
 - 次級資料所花費的成本較低，所需要投入的是時間及精力。
 - 次級資料的缺點是所獲得資訊的「質」未必能完全符合你決策的需要。

Chapter 07 評估市場

7-53

瞭解資訊收集的方法(2/2)

- 主級資料
 - 所謂主級資料是指相關資料是並不存在，需要你進行市場調查才能獲得的資訊。
 - 市場調查方法主要包括田野調查法，觀察法，訪談法。問卷是常運用的工具。
 - 發放問卷的方式有郵寄，電話，網路等。
 - 最重要的是找到「對的人」（受訪者）提供你所要的訊息。
 - 不同於次級資料，主級資料所花費的成本較高，但資訊的「質」、「量」比較能符合你決策的需要。

Chapter 07 評估市場

7-54

收集顧客資訊

● 顧客資料

- Who：「誰是你的顧客/誰會購買你的產品」
- What：「他們需要什麼/他們購買哪些產品」
- When：「他們何時會購買」
- Where：「他們會在哪裡購買」
- Why：「他們為什麼會購買這些產品/購買這些產品為何能滿足他們的需要」
- How much：「顧客願意支付多少錢來購買」

Chapter 07 評估市場

7-55

收集競爭者的資訊

● 競爭對手的資料

- 競爭對手提供什麼樣的產品或服務？他們的品質如何？
- 競爭對手提供什麼樣的額外服務？
- 競爭對手提供的產品或服務的價格為何？
- 競爭對手用什麼方式推銷產品或服務？是用廣告？是用人員銷售？還是使用其他的促銷活動？
- 競爭對手是如何配銷他們的產品或服務？是透過零售商？是透過網路？
- 競爭對手的資金是否充裕？管理人才的素質如何？設備是否先進？
- 競爭對手過去的績效如何？是成長？是持平？還是衰退？

Chapter 07 評估市場

7-56

小 結

- 作任何抉擇需要資訊。
- 對於一個創業者，需要懂得如何收集資訊以協助你作抉擇。
 - 收集次級資料
 - 收集主級資料（運用一些市場調查的方法）
- 當考慮某些營運方式時，先考慮模仿競爭對手的作法

Chapter 07 評估市場

7-57

結 語

- 企業經營是要以顧客需求為導向，行銷活動才能真正滿足顧客需求，進而帶給企業更多、更長期的利潤
- 顧客有著不同的需求，進行區隔市場，將需求異質的大市場劃分為幾個需求同質的小市場
- 分析評估找到有潛力、有成長的目標顧客
- 當面臨競爭對手時，進行競爭分析（如：SWOT分析），進而找出你企業競爭差異之處
- 運用一些市場調查的方法，協助你收集相關訊息，完成以上一系列的抉擇

Chapter 07 評估市場

7-58

Chapter 8 進入市場

- 8.1 制定市場行銷計畫
- 8.2 預測你的銷售
- 8.3 結語

Chapter 08 進入市場

8-59

學習目標

- 制定市場行銷計畫
- 進行銷售預測

Chapter 08 進入市場

8-60

討論大綱

- 制訂市場行銷計畫
 - 設定行銷目標
 - 擬定行銷策略
 - 規劃行動方案及執行
 - 進行監控與評估
- 進行銷售預測

Chapter 08 進入市場

8-61

制訂市場行銷計畫

- 市場行銷計畫是指一系列的抉擇過程，其中包括環境分析與競爭分析（如：SWOT分析以及STP分析），在此特別強調
 - 設定行銷目標
 - 擬定行銷策略
 - 規劃行動方案及執行
 - 進行監控與評估

Chapter 08 進入市場

8-62

設定行銷目標

- 行銷目標是企業在一定的期間內所要達成的成效
- 設定行銷目標要考慮目標的具體性（以量化方式呈現）以及目標的可行性（要切合實際）
- 你可能設定幾個目標要在一定期限內需要同時達成。你需要考慮所設定的這幾個目標之間的一致性

Chapter 08 進入市場

8-63

擬定行銷策略

- 制訂行銷策略必須以滿足目標顧客需求為目標，擬定適當的行銷組合，包括產品(Product)、價格(Price)、促銷(Promotion)及配銷(Place)
- 例如：
 - 提供顧客所需要的產品或服務
 - 制訂產品或服務的售價是符合顧客願意支付的價格
 - 運用適當的促銷方法讓你的顧客瞭解、吸引、說服他們購買你的產品或服務
 - 配送產品或服務至顧客習慣(或方便)購買的場所或地點

Chapter 08 進入市場

8-64

行銷策略-產品策略(1/3)

- 基本概念: 產品是由一些屬性所集合而成。
- 這些屬性大可歸納成三種類型:
 - 實質屬性
 - 服務屬性
 - 品牌屬性

Chapter 08 進入市場

8-65

行銷策略-產品策略(2/3)

- 實質屬性包括材質，顏色，外觀形狀以及功能設計等。
 - 任何屬性必須能滿足顧客特定的需求。
 - 例如：衣服的材質，咖啡的口味，汽車的外觀設計，香水的氣味，特殊剪刀的設計等等。
- 服務屬性是指在販售產品或使用產品時，相關產品的附加活動。
 - 是讓顧客在購買產品時，能夠買的放心與買的安心。
 - 例如：提供顧客免費學習軟體的課程，提供顧客免付費的諮詢專線，提供顧客不滿意全額退費的保證，提供顧客免費日後更新軟體的服務。
- 品牌屬性
 - 考慮是否賦予產品一個品牌名稱
 - 考慮是否要顧客心目中，建構產品品牌的形象(如:值得信任)

Chapter 08 進入市場

8-66

行銷策略-產品策略(3/3)

- 擬定產品策略是根據目標顧客的需求，進行產品的屬性組合而成提供物，販售給顧客。
- 產品的生命週期往往會經歷導入期、成長期、成熟期、以及衰退期等四個時期。
 - 在某個時期，需要考慮研發新的產品，或是進行產品延伸策略。
- 為了企業永續的發展，研發新產品或是進行產品延伸策略，是有其必要性。
 - 需要投入大量的資源，包括人力及資金，同時可能給企業帶來相當的風險

Chapter 08 進入市場

8-67

行銷策略-價格策略(1/3)

- 價格策略是制定適當產品或服務的銷售價格
 - 考慮銷售價格是否能吸引顧客有願意購買
 - 考慮銷售價格是否能為你的企業謀取最大的利潤
- 在制定產品價格時，你必須知道：
 - 產品的成本結構（包括變動成本與固定成本）
 - 顧客願意出多少錢買你的產品
 - 競爭者所制定同類產品的價格

Chapter 08 進入市場

8-68

行銷策略-價格策略(2/3)

- 制定銷售價格主要有兩種方法：
 - 吸脂訂價法：這種方法是運用高銷售價格方式，達到位企業獲得最大利潤的目的。
 - 滲透定價法：不同於吸脂定價法，這種定價方法是運用較低銷售價格，快速地滲透市場，以追求最大市場佔有率為目的。

Chapter 08 進入市場

8-69

行銷策略-價格策略(3/3)

- 其他相關定價策略的方法
 - 差別訂價法：主要是針對不同類型的顧客制定不同的銷售價格
 - 尾數定價法：主要是運用顧客心理價格來調整銷售價格，讓售價更具有吸引力
 - 形象訂價法：主要是利用顧客對於品牌形象與銷售價格之間關聯的認知。顧客認為高銷售價格代表著產品的高品牌形象

Chapter 08 進入市場

8-70

行銷策略-促銷策略(1/6)

- 促銷策略(行銷溝通)是將產品相關資訊傳遞給顧客。讓顧客知道產品，吸引顧客對產品產生興趣，進而說服他們來購買你的產品
- 促銷策略通常有四種主要方法：
 - 廣告宣傳
 - 促銷推廣
 - 公關宣傳
 - 人員銷售

Chapter 08 進入市場

8-71

行銷策略-促銷策略(2/6)

- 廣告宣傳：主要是提供給你的顧客相關產品資訊，讓他們產生購買你的產品的興趣，並提供顧客購買產品的理由。
 - 廣告是種長期性推廣產品的方法。透過報章雜誌、廣播、電視或是看板等方式傳遞產品訊息。有透過信件、DM、文宣等方式進行。
 - 訊息內容並非針對特定個人而屬於一般性的顧客。訊息傳遞的涵蓋率較廣。
 - 由於網路的普及性，考慮針對習慣使用網路的顧客透過網路傳遞產品的訊息。Facebook漸受重視。

Chapter 08 進入市場

8-72

行銷策略-促銷策略(3/6)

- 促銷推廣：主要是提供顧客購買產品的誘因，通常藉由折扣，贈品，抽獎，集點等方式，鼓勵顧客購買產品以及持續購買產品。
- 促銷方法往往具有短期的效果。
 - 長期而言，顧客可能會因為沒有促銷的誘因而停止購買產品。同時，促銷活動對顧客吸引程度會因為使用次數的增加而遞減。
- 促銷方式也可以運用販售地點，例如：你可以運用醒目的陳列與展示吸引顧客在銷售賣場購買你的產品。或是提供顧客來店禮吸引來到販售地點，顧客會因為來到店內而購買其他非促銷的產品。

Chapter 08 進入市場

8-73

行銷策略-促銷策略(4/6)

- 公關宣傳：你的企業可藉由一些公益活動來樹立公司或產品的形象與口碑。
- 例如：贊助文藝、體育活動、義務地舉辦一些關懷社區活動、或透過媒體文章報導你企業善盡社會責任的活動，來達到宣傳正面形象的效果。
- 公關宣傳主要對象是針對一般大眾，未必是針對購買產品的潛在或現有顧客。但公關宣傳的效果會間接影響顧客對產品產生好感，進而對產品產生的認同以及忠誠。

Chapter 08 進入市場

8-74

行銷策略-促銷策略(5/6)

- 人員銷售：可藉由銷售人員進行介紹、示範、解說、販售你的產品或服務。
 - 銷售人員可透過面對面、或是電話等方式與顧客接觸。
 - 在販售高複雜性的產品時，人員銷售最有效的促銷方式。
 - 優質的銷售人員能夠提供客製化資訊，也就是針對顧客不同疑問，銷售人員能制定顧客所需訊息，使得顧客能充分瞭解產品。
 - 人員銷售也可一對多方式進行，例如：產品說明會是由幾個銷售人員面對一群受邀請的顧客進行產品說明及販售。

Chapter 08 進入市場

8-75

行銷策略-促銷策略(6/6)

- 促銷活動需要你投入相當的資源。為了讓促銷活動能達到預期的效果，你需要評估企業所面臨相關情勢，再決定適當的促銷方式。
- 產品類型：消費性產品，廣告宣傳比較適當。而工業性產品，較常使用人員推銷的方式。
- 顧客購買抉擇的階段：
 - 認識產品的階段，廣告宣傳將有效果。
 - 方案選擇的階段，人員銷售比較有效果。
 - 購買產品的階段，促銷推廣和人員銷售的效果比較明顯。

Chapter 08 進入市場

8-76

行銷策略-配銷策略(1/4)

- 配銷策略的目的主要是顧客購買的方便性。你可以從以下有幾個方面思考：
 - 販售地點：產品的販售地點越多，顧客的方便性就越高。
 - 販售時間：產品販售地點的營業時間越長，顧客的方便性就越高。
 - 一次購足：顧客在購買產品時，往往不是購買一項產品，而是購買多項產品。若某一個販售地點所賣的是多樣產品，能滿足顧客一次購足，購買他們所需的產品，也就是解省顧客的購買時間，顧客就不需要花時間，到不同地方購買不同的產品。

Chapter 08 進入市場

8-77

行銷策略-配銷策略(2/4)

- 為了讓顧客方便地購買到你的產品，配銷通路可依階層分為以下幾種類型：

三階通路

● 製造商=>(全國)批發商=>(地區)批發商=>零售商=>消費者

二階通路

● 製造商=>批發商=>零售商=>消費者

一階通路

● 製造商=>零售商=>消費者

零階通路

● 製造商=>消費者

Chapter 08 進入市場

8-78

行銷策略-配銷策略(3/4)

- 不同階層的通路提供企業不同程度的掌控性與主導性
 - 相較於長通路（如：三階通路），短通路（既零階通路或直接通路）提供企業較高的掌控性
- 當通路掌控性增加時，營運成本隨之增加。
- 決定適當配銷通路時，需同時考慮
 - 目標顧客購買方便性的需求
 - 企業對通路的掌控性
 - 通路營運的成本

Chapter 08 進入市場

8-79

行銷策略-配銷策略(4/4)

- 非實體通路的型態也漸漸受到重視。非實體通路包括電子通路（如：博克來網路書店）、直接銷售（如：Amway安麗直銷），直接行銷（如：東森電視購物台）等類型。
- 你是選擇實體通路或是非實體通路來販售你的產品？你首先還是要從顧客的角度開始思考，顧客的購買行為將決定是實體通路比較適當，還是在非實體通路比較適當。
- 比較實體通路以及非實體通路的成本效益。高成本效益的型態則是你販售產品的通路。

Chapter 08 進入市場

8-80

小 結

- 擬定行銷策略是找出適當的行銷組合
 - 符合顧客需求的產品屬性組合
 - 顧客能接受的販售價格
 - 具吸引力且具說服力的促銷方式
 - 方便顧客的購買地點

Chapter 08 進入市場

8-81

規劃行動方案及執行(1/5)

- 行動方案是將行銷策略具體化的步驟。
- 規劃行動方案主要包括
 - 工作分解
 - 組織編制
 - 資源規劃
 - 預算編列

Chapter 08 進入市場

8-82

規劃行動方案及執行(2/5)

- 工作分解：繪製一份行動網路圖。其中包括三個主要步驟：
 - 將行銷策略的內容拆解成細項的活動
 - 將活動按照先後執行的順序排列
 - 計算每項活動所需的時間

Chapter 08 進入市場

8-83

規劃行動方案及執行(3/5)

- 組織編制：根據行動網路圖的內容，進行人員編組。
 - 在行動網路圖中，每項活動必須有工作負責人
 - 安排人員負責監控工作進度
 - 安排人員進行工作協調

Chapter 08 進入市場

8-84

規劃行動方案及執行(4/5)

- 資源規劃：資源規劃是確保活動的執行過程，都能適時取得所需資源，包括資金、設備、材料等。
- 資源規劃：在行動方案過程中，哪個階段需要什麼資源，需要多少資源，在什麼時間需要哪些資源
 - 資源取得的來源可能是組織內部調配或是對外採購（或租賃）的方式

Chapter 08 進入市場

8-85

規劃行動方案及執行(5/5)

- 預算編列-計算出整個行動方案所需的總成本。其中包括
 - 參與的人員人數以及所需的工作時間
 - 行動方案所需資源種類以及數量
- 預算編列是事先準備足夠的資金，以符合行動方案執行時的需要
 - 建議：多編列一些預算因應突發狀況的儲備基金

Chapter 08 進入市場

8-86

進行監控與評估(1/2)

- 流程監控
 - 採用定期或不定期的方式追蹤行動流程的成效。例如：不定期的檢查活動的進度是否按照所規畫的時間進行？或是定期地檢視活動花費是否超出所編列的預算？
 - 企業外部環境的監視，以確保所執行的策略能夠符合外部的環境所需。
- 若監控發現不如預期的狀況（無論是內部流程或外部環境）時，則需評估是否調整改變？若需要改變時，應如何改變？
- 當然你可能事先準備一些權變方案。權變方案是描述當企業遇到某些狀況時，應採取哪些因應措施。

Chapter 08 進入市場

8-87

進行監控與評估(2/2)

- 結果評估是指當行動方案完成後，比較實質績效與預期績效之間差異，進而說明造成差異的原因。
- 無論評估結果是好或是壞，都需檢討其原因。檢討過程以及檢討結論將是未來作決策時重要參考的依據。

Chapter 08 進入市場

8-88

小結

- 市場行銷計畫是指一系列的抉擇過程，其中包括環境分析與競爭分析（如：SWOT分析以及STP分析），在此特別強調
 - 設定行銷目標
 - 擬定行銷策略
 - 規劃行動方案及執行
 - 進行監控與評估

Chapter 08 進入市場

8-89

進行銷售預測(1/4)

- 銷售預測是考慮是否要創業以及創業初期相當關鍵的資訊。
 - 預測銷售要切合實際情況，千萬不要過分樂觀而高估銷售。
 - 採用三階段的程序來進行銷售預測。
 - 總體經濟預測
 - 產業預測
 - 公司銷售預測

Chapter 08 進入市場

8-90

進行銷售預測(2/4)

- 一個新創的企業往往缺乏過去銷售數據，需要一些其他方法協助進行銷售預測。
- 參考同業：在同業中，找出與你企業類似的競爭對手（如：在公司規模，行銷做法等類似的同業），再將他們過去的實際銷售量，來做為你銷售預測的基準。
- 提醒：運用過去的銷售值進行預測未來的銷售量，因為時間與空間的改變。在預測銷售量時，要考慮整個產業的銷售量的不同以及所面臨的競爭程度的差異，進行適度的調整，以增加銷售預測的真實性
 - 邀請一些產業專家，並透過一些方法（如：戴爾菲法），協助你進行銷售預測。

Chapter 08 進入市場

8-91

進行銷售預測(3/4)

- 市場調查：首先選擇一些具有代表性的目標顧客群，經由適當抽樣方法選取調查對象，再透過發放問卷或是人員訪問的方式，所獲得的資訊推算你的銷售量
 - 顧客的未來購買產品的可能性（如：在未來一年內，購買某些產品的機率為何？）
 - 若有意願購買時，顧客購買的頻率（如：顧客購買什麼產品、針對某項產品，顧客多久購買一次與一次購買數量等）
 - 顧客購買的能力（如：顧客願意多少金額購買某項產品）
- 提醒：相當高的花費才能獲得相關訊息。注意調查過程的嚴謹性。否則，不真確的資訊導致銷售預測的誤判

Chapter 08 進入市場

8-92

進行銷售預測(4/4)

- 若你遇到目標顧客無法回答市場調查的問題（如：不清楚自己的過去購買行為或是不記得過去花費金額），或是在找不到適合專家協助你銷售預測的情形下，你可以在市場上直接地進行測試。
- 市場測試的內容有分為單一性測試或綜合性測試。
 - 單一性的測試是指針對某項行銷策略的內容進行測試，瞭解顧客的反應為何。你可以針對產品的售價進行測試顧客購買比例。在1000名顧客當中，當產品售價是150元時，有多少顧客會購買？或是使用折價卷時，會帶來多少購買產品的顧客人數？
 - 綜合性測試是指結合兩種或兩種以上的行銷策略進行測試，瞭解顧客的反應為何。當發放折價卷給1000名顧客時，在量販店通路以售價是150元販售產品時，有多少顧客會購買？
- 藉由市場測試結果的訊息，預測你所擬定的行銷組合策略在市場上可能產生銷售數量。這種作法比之前市場調查將會花費你更多資源。但是由於市場測試更符合實際情況，相信銷售預測準確性更高。前提是競爭對手沒有干擾你的市場測試。

Chapter 08 進入市場

8-93

結語

- 行銷計劃是構思進入市場的目標以及進入市場的做法
- 行銷計畫包括設定行銷目標、擬定行銷策略、規劃行動方案及執行、以及進行監控與評估。
 - 行銷策略的內容涵蓋產品策略、價格策略、促銷策略與配銷策略，這四者通稱為行銷組合
- 一個新創的企業可運用一些方法協助你進行銷售預測。但需要平衡資源耗費與資訊準確

Chapter 08 進入市場

8-94

Chapter 11 創業資金需求

- 11.1 經營環境與政府資源
- 11.2 創業資金需求規劃
- 11.3 會計報表

學習目標

- 經營環境與政府資源
- 資金需求預估
- 編制會計報表

亞力山大健康休閒俱樂部

● 公司簡介

亞力山大健康休閒俱樂部於1982年成立，創辦人唐雅君，曾是全台灣最大的健康休閒產業集團，旗下事業體分別為「亞力山大健康休閒俱樂部」、「亞爵會館」、「亞力山大會館」、「君Spa」及「樂活健康事業」，於2007年12月9日宣布歇業。唐雅君標榜以『三品』經營亞力山大企業集團。首先是『人品』，經營者必需勇於挑戰。其次是『產品』，提供滿足顧客需求的產品。最後為『品牌』。

降低資金需求-會員制

- 亞力山大採用會員制觀念，可以降低創業初期的資金需求，如亞力山大健康休閒俱樂部，行銷策略為例。
- 為了區隔一般的健身房，所以亞力山大採用富麗堂皇的接待中心，新穎的健身器材及頂級的休閒設備，讓會員有置身頂級俱樂部的感覺。因此吸引大量熱愛健康休閒的人。
- 為了降低資金需求，亞力山大採用會員制，所以想要享受這些帝王般的健康休閒設施，首先必須成為亞力山大會員，會員入會時，需繳納一筆可觀的費用，而且未來使用俱樂部相關設施時，仍須按月繳納清潔相關費用。會員制讓營運初期的亞力山大，收取大量現金，償還銀行貸款或健身器材的貨款。

降低資金需求-會員制

- 按月收取相關清潔費用，可以達到使用者付費的觀念，當使用健身器材的人越多，相關清潔工作與設備維護費也越高。然而當使用者增加時，所繳納的清潔相關費用，也相對增加。因此公司的現金就足夠支付每月開銷的變動成本。會員制的方式，可以減輕創業者，初期所需投入於固定資產的資金需求。

11.1 節 經營環境與政府資源

- 11.1.1總體經濟
 - 1. 景氣循環
 - 2. 利率
 - 3. 通貨膨脹
 - 4. 失業率

11.1 節 經營環境與政府資源

● 11.1.2 政府資源

財務融通輔導體系以指導及協助中小企業改善財務結構及提供資金融通為主要任務。

- 經營管理輔導體系。
- 生產技術輔導體系。
- 研究發展輔導體系。
- 資訊管理輔導體系。

11.1 節 經營環境與政府資源

- 工業安全輔導體系。
- 污染防治輔導體系。
- 市場行銷輔導體系。
- 互助合作輔導體系。
- 品質提升輔導體系。
- 創業育成輔導體系。

11.2節 創業資金需求規劃

● 11.2.1 制訂創業目標

1. 公司設立

2. 決定創業模式因素

創業者選擇產業時，需考量的建議事項：

- (1) 專長與興趣
- (2) 資金回收時間長短
- (3) 創業資金
- (4) 產業特性
- (5) 毛利率
- (6) 商品特性

創業與創業 Chapter 11 創業資金需求

1-103

11.2節 創業資金需求規劃

3. 創業模式型態

- (1) 代理
- (2) 加盟
- (3) 個人工作室
- (4) 網路創業
- (5) 自創品牌

創業與創業 Chapter 11 創業資金需求

1-104

11.2節 創業資金需求規劃

- 11.2.2創業資金來源
- 11.2.3影響創業資金需求因素
 1. 營業型態:買賣業與製造業
 2. 公司設立相關費用
 3. 營運資金
 4. 產品生產時間
 5. 銷售方式
 6. 原物料
 7. 產品項目

創業與創業 Chapter 11創業資金需求

1-105

11.2節 創業資金需求規劃

- 11.2.4預估創業資金需求
 - 預估公司設立資金需求
 - 預估每月營運資金需求
 - 預估產品售價
 - 計算每單位產品邊際貢獻
 - 預估公司損益平衡點
 - 預估公司現金流量表
 - 現金流量缺口
 - 預估公司資金需求

創業與創業 Chapter 11創業資金需求

1-106

預估公司設立資金需求表

項 目	金 額	項 目	金 額
存出保證金	50,000	租賃物改良	50,000
租 金	60,000	文具用品	3,000
電 話	5,000	專業諮詢費用	11,000
水電設備	4,000	法律顧問	5,000
機器設備	200,000	記帳費用	5,000
辦公室裝潢	150,000	廣告宣傳	1,000
辦公室設備	50,000	進貨	50,000
辦公室傢俱	50,000	設立公司登記費	12,000
交通設備	60,000	公司設立支出合計	766,000

創業與創業 Chapter 11創業資金需求

1-107

預估每月營運資金需求

項目	金額	項目	金額
固定成本			
管理人員薪資	90,000	清潔支出	2,000
租金	15,000	顧問費用	4,000
保險	3,000	教育訓練	4,000
水費	500	利息支出	5,000
電費	5,000	稅金	2,000
電話費	1,500	固定成本合計	132,000
變動成本			
生產人員工資	100,000	運費	30,000
原物料	50,000	其他	5,000
加工費	40,000		
包裝費	15,000	變動成本合計	240,000

創業與創業 Chapter 11創業資金需求

1-108

預估每月營運資金需求

- 假設每月生產數量為1,000單位，則每單位平均變動成本為：
- 每單位=240元

預估產品售價

產品訂價方法有成本法與市價法兩種方式。

● 成本法

估算公司生產成本後，計算每單位生產成本，包括固定成本及變動成本，加上公司欲賺取的利潤，訂為產品售價。

預估產品售價

● 市價法

即考慮市場售價，作為公司的產品價格。換言之，即參考同類型產品市場售價，作為公司產品訂價的準則，影響訂價原因包括競爭者的多寡及公司訂價策略與市場定位等因素。

每單位產品邊際貢獻

- 所謂邊際貢獻指多生產（銷售）一單位產品，能增加公司多少利潤。計算方式如下：

每單位產品邊際貢獻＝售價－變動成本

假設公司每單位產品的售價為570元，則
每單位產品邊際貢獻為

預估公司損益平衡點

- 所謂公司損益平衡點，指當公司總收入等於總成本時，公司的生產（銷售）數量。換言之，即固定成本除以邊際貢獻。計算方式如下：
- 損益平衡點=固定成本 / 邊際貢獻
- 本例子的公司每月損益平衡點為：132,000元 ÷ 330元 = 400單位

創業與創業 Chapter 11創業資金需求

1-113

公司現金流量預估表

月 份	1	2	3	4	5	6	損益平衡
銷售量	200	350	560	670	700	750	400
現金收入	114,000	199,500	319,200	381,900	399,000	427,500	228,000
現金支出	180,000	216,000	266,400	292,800	300,000	312,000	228,000
差額	-66,000	-16,500	52,800	89,100	99,000	115,500	0

創業與創業 Chapter 11創業資金需求

1-114

預估現金流量缺口

- 預估現金流量缺口即達到損益平衡前所需要的資金，由上表可知本例子中，公司於3月即達到損益平衡，所以公司現金流量缺口，計算如下：
- 公司現金流量缺口為： $(-66,000\text{元}) + (-16,500\text{元}) = -82,500\text{元}$

預估公司資金需求總額

- 公司資金需求包括公司設立資金需求、預估現金流量缺口及營運資金需求準備金，本例以六個月營運資金，作為營運資金需求準備金。本例公司資金需求計算如下：
- 公司資金需求為： $766,000\text{元} + 82,500\text{元} + (132,000\text{元} \times 6\text{個月}) = 1,640,500\text{元}$ 。
- 營運資金需求準備金指預防公司因營運資金短缺，而發生週轉不靈，所需準備應急資金。本例子以六個月為營運資金需求準備月數。

一分鐘觀念 規劃資金需求

雖說好的開始是成功的一半，但是大環境的變化，順息萬變，經常發生計畫趕不上變化的情況。所以資金需求預測時，必須時時刻刻注意下列事項：

- 預測不可能準確，尤其是專家預測，那該如何預測？
- 創業該堅持的是決心，不是計畫或目標，何時該放棄完成的預測？

創業與創業 Chapter 11 創業資金需求

1-117

一分鐘觀念 規劃資金需求

- 證明自己錯，比證明自己對更重要，如何設定指標驗證自己的預測？
- 一份好的資金需求預測計畫，要能隨時因應環境變化，自己應該如何因應環境變化？

創業與創業 Chapter 11 創業資金需求

1-118

一分鐘觀念

墾丁凱撒大飯店-預收現金

- 墾丁是台灣的旅遊景點。暖暖的陽光，蔚藍的海岸與青春洋溢的男男女女，正是夏天墾丁最佳寫照。但是一進入冬天的墾丁，海邊風沙飛揚，與夏天有著截然不同的樣貌。位於墾丁的凱撒大飯店，為了提升冬天的住房率，採用季節性行銷策略，藉著台灣旅遊展，販售5折住宿券，如此優惠的價格，吸引大量遊客購買。為了區隔假日與平日，度假人數需求的差異，更提出淡季平日住宿，免費升等優惠。為了便於管理員工出勤與食物庫存準備，所有駐防優惠方案，需事前預定。這些作法讓凱撒不但增加收入，且也有效降低成本。藉著台灣旅遊展，販售5折住宿券-預收現金，讓凱撒有充足的資金，支付員工薪資與飯店環境維護費用。

創業與創業 Chapter 11創業資金需求

1-119

11.3節 會計報表

11.3.1編制資產負債表

- $\text{資產金額總計} = \text{負債金額合計} + \text{股東權益金額合計}$

創業與創業 Chapter 11創業資金需求

1-120

表11.3.1資產負債表

第一管理公司 資產負債表 中華民國100年12月31日			
資產		負債與業主權益	
現金與約當現金	1,000	應付帳款	500
應收帳款	1,000	公司債	500
固定資產	3,000	股東權益	4,000
資產總額	5,000	負債與股東權益總額	5,000

創業與創業 Chapter 11創業資金需求

1-121

11.3.2編制綜合損益表

- 綜合損益表指公司於會計期間中，所有經營成果的揭露。
- 多數經營者最重視此財務報表。
- 但綜合損益表的功能，不僅是計算公司損益而已，而是進一步瞭解，公司的獲利來源，是否合理。
- 綜合損益表包含收益類與費損類兩大分類。

創業與創業 Chapter 11創業資金需求

1-122

表11.3.2綜合損益表

第一管理公司 綜合損益表 中華民國100年12月31日	
銷貨收入	1,000
銷貨成本	600
銷貨毛利	400
營業費用	200
營業淨利	200
營業外收支淨額	200
本期淨利	400

一分鐘觀念 會計報表的重要性

- 資金缺乏永遠是創業過程中，大家共通問題。
- 創業時期，籌措資金來源，經常為銀行。
- 銀行融資企業時，最重是的依據之一，即未來企業還款來源。
- 銀行主要是依據公司財務報表，判斷企業還款能力的優劣。
- 但企業主經常忽略財務報表的重要性，只將心力著重於『衝業績』，當企業有資金需求時，就把自己做的報表拿給銀行審查，如此粗糙的結果，經發生融資不順，而面臨倒閉。
- 財務報表製作，一定要詢問專業人士，只有正確的報表，銀行才敢把資金借給企業。

Chapter 12 成本與利潤計畫

- 12.1 企業經營損益計算
- 12.2 產品定價決策
- 12.3 銷貨成本之計算
- 12.4 基本成本會計觀念
- 12.5 成本—數量—利潤分析

學習目標

- 學習基本的收入觀念
- 學習基本的成本觀念
- 學習經營損益計算
- 學習利潤分析及成本數量分析

4大採購絕招，有效降低成本

- 王品集團透過4大採購絕招，有效降低成本：

降低成本採購絕招1：計畫性採購

降低成本採購絕招2：研發菜色

降低成本採購絕招3：與廠商的關係

降低成本採購絕招4：組織變革

企業經營損益計算

- 獲利是企業經營重要的目的，企業收益減除成本費用與損失等於損益，當總收益大於總成本費用會產生利潤，反之，若總收益小於總成本費用會發生虧損。

收益

- 收益包括收入與利益，指企業在某一段期間所增加經濟效益。
- 收入又可分為營業收入與非營業收入，企業主要營業行為所產生的收入，如以買賣業為例，銷貨是其主要營業行為，所以銷貨收入就是買賣業的營業收入。

利益

- 營業外收入是企業非主要營業行為所產生的收入，如以買賣業為例，將閒置資金存在銀行所產生的利息收入、投資收入、處分資產利益等。
- 利益是淨額的觀念如出售資產利益是資產處分價格減除處分當時帳面價值，當資產處分價格大於帳面價值會產生處分資產利益，反之發生處分資產損失。

成本費用和損失

- 營業成本係指企業因為經常性的營業活動而銷售商品或提供勞務等所直接關連之成本，如出售商品的進貨成本（銷貨成本）、提供勞務人員之薪資。
- 營業費用係指企業為了創造營業收入而必須花費的支出，例如，銷售人員薪資、行政人員薪資、房屋租金等

創業與創業 Chapter 12 成本與利潤計畫

12-131

成本費用和損失

- 營業費用有很大的部分是固定成本，在一個攸關範圍內不會隨著營業收入增加而成比例增加，例如租金支出、固定金額薪資費用等，所以公司剛成立初期，尚未創造大額營收，仍需有維持公司營運基本費用存在，營業費用率較高；當公司的營收提高時，營業費用率會明顯下降。

創業與創業 Chapter 12 成本與利潤計畫

12-132

表12-1 餐飲業成本、費用分類

營業成本	餐飲業廚房所發生的成本：食材、配料、廚房作業人員薪資、瓦斯費、廚房水電費等
營業費用	廚房以外場所所發生成本，如外場服務員薪資、管理人員薪資、廣告費、保險費等
營業外收入	利息收入、分租收入、兌換利益等
營業外費用	利息費用、兌換損失等

經營損益

- 收入和成本依照與主要營業活動關連性分為營業和營業外，因主要營業行為具有持續性，損益計算也會分為營業損益和本期損益以利於後續分析和預測。就買賣業而言損益計算如下：

◎營業收入－營業成本＝營業毛利

◎營業毛利－營業費用＝營業淨利

◎營業淨利＋營業外收入－營業外支出＝本期稅前淨利

◎本期稅前淨利－所得稅費用＝本期淨利(稅後)

表12-2王品餐飲股份有限公司
簡明損益表

	99年度	100年度
營業收入	\$ 5,753,368	\$ 7,698,544
營業成本	<u>(2,657,956)</u>	<u>(3,562,687)</u>
營業毛利(毛損)	\$ 3,095,412	\$ 4,135,857
營業費用	<u>(2,329,198)</u>	<u>(3,157,952)</u>
營業淨利(淨損)	\$ 766,214	\$ 977,905
營業外收入及利益	17,030	30,802
營業外費用及損失	<u>(19,461)</u>	<u>(74,449)</u>
稅前淨利(淨損)	\$763,783	\$ 934,258
所得稅費用(利益)	<u>(129,776)</u>	<u>(161,271)</u>
本期淨利(淨損)	<u>\$ 634,007</u>	<u>\$ 772,987</u>
基本每股盈餘	<u>\$ 13.35</u>	<u>\$ 12.71</u>

創業與創業 Chapter 12 成本與利潤計畫

12-135

重要經營損益比率分析

- 收入減成本費用等於損益，要提升經營績效不外乎提高收入和降低成本費用。在績效評估上，一般會採相對比率分析，去除規模因素的影響。就成本費用面而言，可以計算下列績效指標：

◎營業成本率＝營業成本÷營業收入

◎營業毛利率＝營業毛利÷營業收入

◎營業費用率＝營業費用÷營業收入

◎營業利潤率＝營業利益÷營業收入

◎本期利潤率＝本期淨利÷營業收入

創業與創業 Chapter 12 成本與利潤計畫

12-136

表12-3王品餐飲股份有限公司經營損益比率

	<u>99年度</u>	<u>100年度</u>
營業成本率	46.19%	46.28%
營業毛利率	53.81%	53.72%
營業費用率	40.48%	41.02%
營業利潤率	13.33%	12.70%
本期利潤率	11.02%	9.39%

產品訂價決策

- 成本與管理會計中常見產品定價方法為成本導向之定價模式，按照實際發生之成本加上目標利潤，做為產品之定價。

公式：

$$\text{◎價格} = \text{成本} \times (1 + \text{成本加成率})$$

$$\text{◎成本加成率} = \text{單位利潤} \div \text{單位成本}$$

成本加成法

- 成本加成法又可以分為全部成本加成法、變動成本加成法。例如一家公司產品成本結構中，單位變動成本\$10，正常產能下單位固定成本\$4，單位總成本\$14。
若公司採全部成本加成法，加成15%，則產品定價為
 $14 \times (1+15\%) = 16.1$
若公司採變動成本加成法，加成40%，則產品定價為
 $10 \times (1+40\%) = 14$

成本加成法

- 正常情況下採用全部成本加成定價法較適當，因長期而言，售價應能回收全部成本，公司才有利潤能繼續經營。變動成本加成定價僅適用於非例行性特殊訂單。

目標成本

- 市場導向之定價模式，分析市場上競爭者價格，設定公司產品目標價格，以目標價格減除目標利潤得到目標成本。從產品研發、產銷階段將成本控制在目標成本內。
- 如甲產品市場上競爭者訂價\$50，公司設定目標價格\$45，目標利潤\$10，則公司生產此產品目標成本\$35。

銷貨成本之計算

- 銷售商品數量乘以單位成本等於銷貨成本，一般企業每期期末多多少少都會有庫存商品尚未出售，期末庫存商品稱為期末存貨。這些商品可在下期初提供銷售，稱為期初存貨。

銷貨成本之計算

- 除了期初存貨外，企業本期也會按照其預計銷售量採購商品，期初存貨數量(成本)加上本期進貨數量(成本)為本期可供銷售商品的數量(成本)。
- 正常情形下，本期可供銷售商品的數量(成本)減除期末存貨數量(成本)等於本期銷售商品的數量(成本)。

定期盤存制

- 存貨數量的盤點方法有定期盤存制和永續盤存制兩種。
- 定期盤存制是指每隔一段期間對存貨進行盤點以決定存貨數量與金額的存貨制度。採用此會計制度平時對商品購入與出售並未變動存貨帳戶，等到期末時以實際盤點存貨數量決定期末存貨金額。因從會計紀錄中無法得知存貨應有的數量，所以無法計算存貨盤虧或存貨盤盈。通常此制度應用於數量多、單價低之商品。

定期盤存

- 定期盤存制銷貨成本計算如下：

◎ 期初存貨 + 本期進貨 = 本期可供銷售商品成本

◎ 本期可供銷售商品成本 - 期末存貨 = 銷貨成本

定期盤存

- 以高科公司甲商品10/1期初存貨20個單位成本\$5，10月份進銷資料說明定期盤存下銷貨成本之計算，10/31實地到倉庫盤點甲商品庫存27單位。

高科公司甲商品10月份進銷資料如下：

進 貨				銷 貨	
日期	數量	單價	金額	日期	數量
10/12	30	5	50	10/6	15
10/25	40	5	50	10/18	28
				10/29	20

定期盤存

$$\text{期末存貨} = 27 \times 5 = 135$$

$$\begin{aligned} \text{本期可供銷售商品成本} &= \text{期初存貨} + \text{本期進貨} \\ &= 20 \times 5 + 30 \times 5 + 40 \times 5 = 450 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{銷貨成本} &= \text{本期可供銷售商品成本} - \text{期末存貨} \\ &= 450 - 135 = 315 \end{aligned}$$

永續盤存制

- 以進銷存明細表來記錄存貨銷售、採購等變動。隨時可由進銷存紀錄知道帳上記載存貨應有的數量、銷貨成本。
- 存貨帳上應有數量可能不等於實際庫存數量，採用永續盤存制仍應進行存貨盤點。若應有庫存數量大於實際庫存量產生存貨盤虧。反之，應有數量小於實際庫存量產生存貨盤盈。
- 存貨盤虧(盤盈)作為銷貨成本之調整，存貨盤虧會增加銷貨成本，存貨盤盈會減少銷貨成本。

表12-4 甲商品進銷存明細表

日期		進貨			銷貨			存貨		
月	日	數量	單價	金額	數量	單價	金額	數量	單價	金額
10	1							20	5	100
	6				15	5	75	5	5	25
	12	30	5	150				35	5	175
	18				28	5	140	7	5	35
	25	40	5	200				47	5	235
	29				20	5	100	27	5	135
小計		70		350	63		315			

創業與創業 Chapter 12 成本與利潤計畫

12-149

永續盤存制

- 由進銷存明細表可以得知10月份甲商品進貨70個，合計進貨成本350。出售63個，銷貨成本315元。10月底甲商品應有庫存27個，每個進貨成本5元，所以10月底甲商品帳上存貨成本為135元。

創業與創業 Chapter 12 成本與利潤計畫

12-150

基本成本會計觀念

- 製造業產品生產過程所產生的成本稱為製造成本，或稱生產成本。
- 直接材料、直接人工、製造費用為製造成本三大要素

成本三大要素

項目	意義
直接材料	與產品生產直接相關，可明確歸屬產品成本的原料成本，例如製作家具之木材、汽車之引擎等，通常直接材料成本佔產品成本主要部份。
直接人工	直接從事產品製造之人員薪資，如組裝家具之人工成本，汽車組裝人員薪資
製造費用	除了直接材料、直接人工外，生產時所發生的其他成本都歸類為製造費用，包括間接材料、間接人工和其他製造費用如工廠租金、工廠水電費、機器設備折舊等。

製造業銷貨成本

- 製造業生產產品再銷售，所以必須先計算當期生產完成製成品成本，已銷售製成品成本轉成銷貨成本，期末尚未出售製成品即為期末製成品成本。
- 製造業銷貨成本計算：
 - ◎ 期初原料存貨 + 本期進料 - 期末原料存貨 = 本期耗用直接材料成本
 - ◎ 直接材料成本 + 直接人工 + 製造費用 = 本期投入製造成本
 - ◎ 期初在製品 + 本期投入製造成本 - 期末在製品 = 本期製成品成本
 - ◎ 期初製成品 + 本期製成品成本 - 期末製成品 = 銷貨成本

成本－數量－利潤分析

- 分析銷售量、成本與售價之變動對利潤影響，稱為成本－數量－利潤分析，簡稱成本利量分析。
- 進行成本－數量－利潤分析前需將成本依成本習性區分固定成本或變動成本。

成本習性

項目	意義
固定成本	在某一個攸關範圍內，總成本不隨作業量變動而變動的 成本，如機器設備租金成本，在機器產能內不論生產 幾個產品，設備租金成本是固定的
變動成本	總成本會隨作業量成等比例變動的成本，例如直接材料、 直接材料人工，如生產一個麵包需要投入0.5斤麵粉10 元，生產二個麵包需要投入1斤麵粉20元。
半變動成本	總成本會隨作業量變動而變動的成本，但並非成等比例 變動。如電費，在基本度數內有固定的基本電費；但 超過基本度數後每度按費率計價，為變動成本的性質。

損益平衡點

- 當企業總收入等於總成本費用之點，沒有利潤也沒有虧損的情形，此時的銷貨量(額)稱為損益兩平銷售量(額)。
- 公式：
 - ◎ 損益兩平點銷貨量 = 總固定成本 ÷ 單位邊際貢獻
 - ◎ 單位邊際貢獻 = 單位售價 - 單位變動成本，
邊際貢獻指銷貨收入減除全部變動成本後之餘額，可用於彌補
固定成本。
 - ◎ 損益兩平點銷貨額 = 總固定成本 ÷ 邊際貢獻率
 - ◎ 邊際貢獻率 = 單位邊際貢獻 ÷ 單位售價

安全邊際

- 安全邊際指預計或實際銷貨收入超過損益兩平點銷貨收入之部分，衡量企業承受產品滯銷銷貨減少之風險的程度。
- 公式：
 - ◎ 安全邊際 = 預計或實際銷貨收入 - 損益兩平點銷貨收入
 - ◎ 安全邊際率 = 安全邊際 ÷ 預計(或實際)銷貨收入
 - ◎ 安全邊際 × 邊際貢獻率(利量率) = 淨利
 - ◎ 安全邊際率 × 邊際貢獻 = 淨利

損益平衡點釋例

- 第一公司生產某單一產品，每單位售價\$40，每單位變動成本20，每年總固定成本為\$500,000，試求損益平衡點銷售量、損益平衡點銷售額。
- 單位邊際貢獻 = 單位售價 - 單位變動成本 = $40 - 20 = 20$
- 損益平衡點銷貨量 = 總固定成本 ÷ 單位邊際貢獻 = $500,000 \div 20 = 25,000$ 單位
- 邊際貢獻率 = 單位邊際貢獻 ÷ 單位售價 = $20 \div 40 = 0.5$
- 損益平衡點銷貨額 = 總固定成本 ÷ 邊際貢獻率

$$= 500,000 \div 0.5 = 1,000,000 \text{ 元}$$

損益平衡點釋例

- 第一公司預計每年（或目前）之銷貨收入為 \$1,250,000，試計算其安全邊際、安全邊際率。

$$\begin{aligned}\text{安全邊際} &= \text{預計或實際銷貨收入} - \text{損益兩平點銷貨收入} \\ &= 1,250,000 - 1,000,000 = 250,000\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{安全邊際率} &= \text{安全邊際} \div \text{預計(或實際)銷貨收入} \\ &= 250,000 \div 1,250,000 = 20\%\end{aligned}$$

追求某稅前利潤目標銷售量

- 經營企業最終仍要獲利，應用損益兩平點觀念可計算追求某稅前利潤目標銷售量：

$$\begin{aligned}\text{◎某稅前利潤目標銷售量} &= (\text{固定成本} + \text{稅前利潤目標}) \\ &\div \text{單位邊際貢獻}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{◎某稅前利潤目標銷售額} &= (\text{固定成本} + \text{稅前利潤目標}) \\ &\div \text{邊際貢獻率}\end{aligned}$$

追求某稅前利潤目標銷售量釋例

- 第一公司欲追求稅前利潤\$100,000，應銷售產品若干單位？

某稅前利潤目標銷售量

$= (\text{固定成本} + \text{稅前利潤目標}) \div \text{單位邊際貢獻}$

$= (500,000 + 100,000) \div 20 = 30,000 \text{ 單位}$

Chapter 13 現金流量預測

- 13.1 赤字倒閉與黑字倒閉
- 13.2 現金收支預算
- 13.3 編製的現金收支預算
- 13.4 現金週轉能力
- 13.5 製造業現金預算編製

學習目標

- 學習現金收支預算
- 學習現金週轉能力

創業與創業 Chapter 13 現金流量預測

13-163

財務危機－歌林公司與聲寶公司財務問題

歌林公司93~96年財務和營運概況表 單位：新台幣億元

項目/年度	96	95	94	93
營業收入	212.1	157.2	138.1	85.4
營業損益	8.1	6.7	4.8	2.1
淨利	5.9	3.9	2.9	-1.3
營業現金流量	-13.6	-3.5	-11.2	-6.8
應收款項比率 (%)	113.5 (40.7%)	93.9 (34.6%)	72.1 (35.0%)	29.9 (18.6%)
收款天數	178	193	135	128

創業與創業 Chapter 13 現金流量預測

13-164

財務危機－歌林公司與聲寶公司財務問題

聲寶公司93~96年財務和營運概況表 單位：新台幣億元

項目/年度	96	95	94	93
營業收入	143.1	191.8	252.5	204.6
營業損益	-16.5	-14.3	-30.9	-6.5
淨利	-21.3	-41.0	-54.5	-10.1
營業現金流量	9.4	-4.3	7.8	6.0
應收款項 (%)	16.8(9.8%)	28.4(13.8%)	41.8(16.3%)	53.6(20.2%)
收款天數	58	67	70	96

赤字倒閉與黑字倒閉

- 若公司連年虧損，原有投資額賠光而倒閉，稱為「赤字倒閉」。
- 如果公司有獲利，卻因為資金管理不善，無法籌得新資金償付貸款或其它應付款，造成短期資金週轉不靈進而宣告倒閉，稱為「黑字倒閉」。

現金收支預算

- 現金收支預算顯示在未來某段時間內，企業預計的現金流入與現金流出的報表，幫助了解企業未來一段期間現金收支情形，如何規畫資金的運用與籌措。
- 簡單的現金流量計畫只是做現金流入與流出的預測，並不與其他資產負債表與損益表產生連結，本章重點著重在現金收支預算的編製。

創業與創業 Chapter 13 現金流量預測

13-167

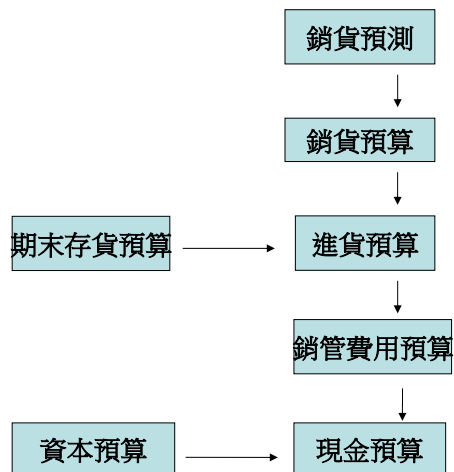
現金收支預算

- 現金收支預算的編製可以幫助企業提高現金管理效率，亦即可顯示企業在未來是否會產生現金短絀的現象。
- 當預期在未來的一段期間可能發現金短絀的現象時，企業可以因此預先擬定計劃取得外部資金，或者可以預先進行應變措施例如縮小規模、縮短收款日期、出清存貨、或裁員等應變措施。

創業與創業 Chapter 13 現金流量預測

13-168

買賣業現金預算圖



創業與創業 Chapter 13 現金流量預測

13-169

編製三個月現金收支預算的程序

- 預計未來三個月的銷貨收入（包括現銷及賒銷）
- 預測未來的賒銷（應收帳款）的收現模式。
- 預計未來賒銷的收現月份與金額。
- 預計未來三個月的進貨金額（包括現購與賒購）。
- 預計未來的賒購（應付帳款）的付現模式。
- 預計未來賒購的付現月份與金額。
- 預計未來各項費用支出付現的月份與金額。
- 預計未來的資本支出付現的月份與金額。
- 預計未來其他現金收入的月份與金額。
- 預計未來其他現金支出的月份與金額。
- 編製現金收支預算表。

創業與創業 Chapter 13 現金流量預測

13-170

銷貨收入及應收帳款收現預測

表13-3 預計銷貨收入表 單位：仟元

	現銷	賒銷	合計
3月	1000	1000	2000
4月	1000	1000	2000
5月	1200	1200	2400
合計	3200	3200	6400

應收帳款收現的預測

表13-4、預計收款模式

	現銷	賒銷
當月收款	100%	0%
次月收款		10%
第三個月收款		60%
第四個月收款		30%
合計	100%	100%

應收帳款收現的預測

月份	賒銷應收帳款兌現月份						
	金額	3月	4月	5月	6月	7月	8月
3月	1000	0	100	600	300		
4月	1000			100	600	300	
5月	1200				120	720	360
合計	3200	0	100	700	1020	1020	360

進貨及應付帳款付現預測

表13-6預計進貨表 單位：仟元

	現購	賒購	合計
3月	200	800	1000
4月	200	800	1000
5月	240	960	1200
合計	640	2560	3200

應付帳款付現的預測

表13-7預計付款模式

	現購	賒購
當月付款	100%	0%
次月付款		50%
第三個月付款		50%
合計	100%	100%

應付帳款付現的預測

表13-8預計應付帳款付現表

單位：仟元

月份	賒購應付帳款付現月份						
	金額	3月	4月	5月	6月	7月	8月
3月	800	0	400	400			
4月	800			400	400		
5月	960				480	480	
合計	2560	0	400	800	880	480	0

各項費用支出預測

表13-9各項費用支出付現預計表單位：仟元

項目	3月	4月	5月
薪資	280	280	280
廣告費	10	10	10
文具	5	5	5
旅費	30	30	50
運費	20	20	20
郵電費	15	15	15
...	...	...	...
合計	710	720	810

資本支出付現預測

表13-10 資本性支出預計表 單位：仟元

項目	付現金額	3月	4月	5月
進口設備款	300			300
合計	300			300

表 13-11 現金收支預算表

	3月	4月	5月
期初現金餘額	\$400	\$490	\$270
現金收入：			
現銷	\$1,000	\$1,000	\$1,200
應收帳款收現	0	100	700
現金流入小計	\$1,000	\$1,100	\$1,900
現金支出：			
現購	\$200	\$200	\$240
應付帳款付現	0	400	800
各項費用付現	710	720	810
資本支出付現	0	0	300
現金支出小計	\$910	\$1,320	\$2,150
本月現金增(減)	90	(220)	(250)
期末現金餘額	\$490	\$270	\$20

創業與創業 Chapter 13 現金流量預測

13-179

現金週轉能力

- 創業初期，手頭上的資金並不很充裕，常常對於資金不足的部分利用青年創業貸款來籌措。囤積過多的現金會造成資金的浪費，手頭上現金不夠寬裕或短缺，業務的運轉就不能順利運轉。
- 所以哪時候需要準備多少的現金，這些事前的規畫，是使企業正常運作的必要考量，這時現金流量計畫就很重要了。企業不只考慮利潤，還需考慮現金的流入或流出的問題。除了一般性費用付現慣例外(如薪資、保險費等)，公司銷貨和收款政策、進貨和付款政策、存貨銷售速度都會影響公司現金流量。

創業與創業 Chapter 13 現金流量預測

13-180

營業週期

- 營業週期指企業自投入現金購買商品(存貨)，將存貨出售變為應收帳款，再將應收帳款收回變為現金所需的時間。營業週期愈長，表示企業從現金投入至現金收回所需的時間愈長，營運所需運用資金愈高。公式：

$$\text{◎營業週期} = \text{存貨銷售天數} + \text{應收帳款收款天數}$$

應收帳款收款天數（應收帳款週轉天數）

- 指企業自賒銷產生應收帳款到收現，平均所需天數。應收帳款收款天數愈少，企業收款愈有效率，可降低週轉資金金額；但另一方面也需注意是否企業授信過於嚴苛，無形中喪失其他客戶。

$$\text{◎應收帳款收款(週轉)天數} = 365 \text{天} \div \text{應收帳款週轉率}$$

$$\begin{aligned} \text{◎應收帳款週轉率} &= \text{賒銷淨額} \div \text{平均應收帳款淨額} \\ &= \text{賒銷淨額} \div [(\text{期初應收帳款} + \text{期末應收帳款}) \div 2] \end{aligned}$$

存貨銷售天數

- 衡量企業存貨從購入到銷售平均所需的天數。存貨銷售天數越少，存貨出售速度愈快，流動性愈高。公式：

$$\text{◎存貨銷售(週轉)天數} = 365 \text{天} \div \text{存貨週轉率}$$

$$\begin{aligned} \text{◎存貨週轉率} &= \text{銷貨成本} \div \text{平均存貨} \\ &= \text{銷貨成本} \div [(\text{期初存貨} + \text{期末存貨}) \div 2] \end{aligned}$$

淨營業週期

- 企業在進貨時可採賒購方式延緩現金支付的時間，亦即在帳款收現產生現金之前可先行進貨。淨營業週期指自進貨付現至銷貨收現所需的天數，可用以評估所需短期營運資金數額的大小。淨營業週期愈長，所需營運資金愈多，資金積壓情形較為嚴重。

$$\text{◎淨營業週期} = \text{存貨銷售天數} + \text{應收帳款收款天數} - \text{應付帳款延遲付款天數}$$

$$\text{◎應付帳款週轉率} = \text{賒購淨額} \div [(\text{期初應付帳款} + \text{期末應付帳款}) \div 2]$$

$$\text{◎應付帳款延遲付款天數} = 365 \text{天} \div \text{應付帳款週轉率}$$

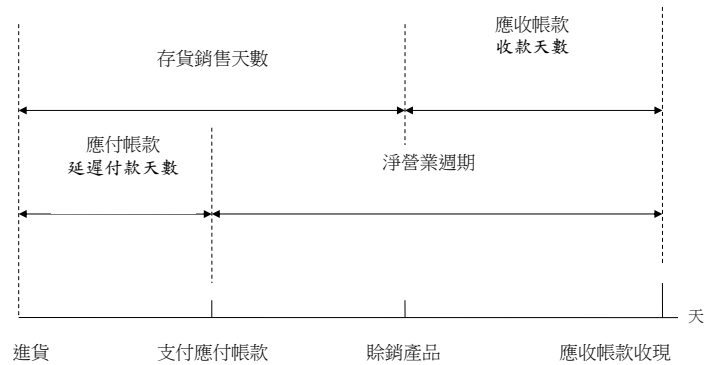


圖13-3現金循環圖

計算營業週期釋例

表13-12高科公司部份財務資料如下

項目	100/12/31	99/12/31
應收帳款	205,000	220,000
存貨	180,000	187,000
應付帳款	157,000	210,000

100年度銷貨收入(賒銷)\$2,500,000 進貨\$1,398,000

銷貨成本 \$1,405,000

計算營業週期釋例

- 1. 應收帳款週轉率 = 賒銷淨額 ÷ 平均應收帳款淨額

$$= \text{賒銷淨額} \div [(\text{期初應收帳款} + \text{期末應收帳款}) \div 2]$$

$$= 2,500,000 \div [(220,000 + 205,000) \div 2]$$

$$= 2,500,000 \div 212,500$$

$$= 11.76 \text{ (次)}$$
- 2. 應收帳款收款天數 = 365天 ÷ 應收帳款週轉率

$$= 365 \div 11.76$$

$$= 31.03 \text{ 天 約 } 32 \text{ 天}$$

創業與創業 Chapter 13 現金流量預測

13-187

計算營業週期釋例

- 3. 存貨週轉率 = 銷貨成本 ÷ 平均存貨

$$= \text{銷貨成本} \div [(\text{期初存貨} + \text{期末存貨}) \div 2]$$

$$= 1,405,000 \div [(187,000 + 180,000) \div 2]$$

$$= 1,405,000 \div 183,500$$

$$= 7.66 \text{ (次)}$$
- 4. 存貨銷售天數 = 365天 ÷ 存貨週轉率

$$= 365 \div 7.66$$

$$= 47.65 \text{ 天 約 } 48 \text{ 天}$$

創業與創業 Chapter 13 現金流量預測

13-188

計算營業週期釋例

- 5. 營業週期 = 存貨銷售天數 + 應收帳款收款天數

$$= 48 + 32 = 80 \text{ 天}$$
- 6. 應付帳款週轉率 = 賒購淨額 ÷ [(期初應付帳款 + 期末應付帳款) ÷ 2]

$$= 1,398,000 \div [(210,000 + 157,000) \div 2]$$

$$= 1,398,000 \div 183,500$$

$$= 7.62 \text{ (次)}$$

創業與創業 Chapter 13 現金流量預測

13-189

計算營業週期釋例

- 7. 應付帳款延遲付款天數 = 365天 ÷ 應付帳款週轉率

$$= 365 \div 7.62$$

$$= 47.9 \text{ 天 約 } 48 \text{ 天}$$
- 9. 淨營業週期 = 存貨銷售天數 + 應收帳款收款天數
 - 應付帳款付款天數

$$= 48 + 32 - 48 = 32 \text{ 天}$$

創業與創業 Chapter 13 現金流量預測

13-190

營運資金需求

- 營運資金 (working capital) 又稱毛營運資金，主要包含現金、有價證券、及存貨等流動資產。
- 淨營運資金 (net working capital) 為流動資產扣除流動負債的餘額，其中流動負債包含應付帳款、應付票據及應付費用等項目。

創業與創業 Chapter 13 現金流量預測

13-191

營運資金需求

- 你所創立的公司預計要持有30天的存貨才能銷售出去，然後經過15天後方能將應收帳款的貨款收回，那麼你的營業週期就是存貨銷售天數30天加上應收帳款收現期間15天，營業週期共45天。
- 然而你進貨時也不是立刻付現金，而是向供應商賒欠，預計進貨10天後支付貨款給供應商，所以應付帳款延遲付款天數為10天，因而求出淨營業週期為35天。

創業與創業 Chapter 13 現金流量預測

13-192

營運資金需求

- 計算週轉金需求兩個階段：
- 階段1、以平均每日銷貨成本及淨營業週期估計購貨週轉金需求。
- 階段2、另外以平均每日常性經費及營業週期估計日常經費週轉金需求。

營運資金需求

- 階段1、以平均每日銷貨成本及淨營業週期估計購貨週轉金需求。
- 假設你創辦的企業預計每日銷貨10,000元，毛利率為30%，則銷貨成本為7,000元，淨營業週期為35天，所以必須有 $7,000 \text{ 元} \times 35 \text{ 天} = 245,000 \text{ 元}$ 的購貨週轉金需求。

營運資金需求

- 階段二、以平均每日常性經費及營業循環估計日常經費週轉金需求。
- 假設這些日常支付的水電費、租金、薪資、文具、雜費等支出，必須要於發生時就付現，但是我門必須要等到貨品銷售出去並收到貨款時才会有現金收入，也就是在營業循環結束後才會收到現金，以本例，必須要45天後才會收到現金，然而在這45天內，必須要準備一筆錢以支付日常的水電費、租金、薪資的開銷，所以求出：

日常經費週轉金需求 = 平均每日常經費 × 營業循環

營運資金需求

- 假設該企業一個月的日常經費為15萬元，也就是平均每日常經費為5,000元，乘以營業循環45天，保守起見該企業必需準備225,000元的日常經費週轉金需求。
- 所以可以求出該企業必須的週轉金為470,000元，包括購貨週轉金需求245,000元及日常經費週轉金需求225,000元。