



如何撰寫營運(創業)計畫書

主講人：石怡芬

簡報大綱

- ✎ 營運(創業)計畫書之意義與功能
- ✎ 撰寫營運(創業)計畫書之基礎、步驟與原則
- ✎ 營運(創業)計畫書之內容架構
- ✎ 計畫書的編排與設計

The background is a soft-focus image of a desk. In the top left, there is a stack of books. In the bottom right, a pen is visible next to a paper clip and a document with some text. The overall color palette is light blue and white.

Part 1

創業計畫書之意義與功能

知識型創業之歷程

- ① 尋找創意
- ① 形成創業的願景
- ① 創業者充分的投入有關創業之規畫
- ① 離職展開具體行動
- ① 撰寫營運計畫書
- ① 延攬組成創業經營團隊
- ① 募集營運資金
- ① 註冊成立公司、正式開始運作
- ① 新產品上市、攻佔市場
- ① 募集第二輪資金、擴大營運規模
- ① 準備掛牌上市
- ① 上市公司之營運管理

創業計畫書之意義

- ① 為經營運作一個新事業
- ① 於事前所做的通盤性計畫
- ① 於事前深思熟慮、妥善安排，提高成功的機會
- ① 籌措資金的敲門磚

創業計畫書之功能

- ① 對創業者而言，創業計畫書之功能有
 - ① 檢視創意的可行性
 - ① 釐清事業藍圖
 - ① 認清經營模式
 - ① 協助募集資金
 - ① 明確經營細節與關鍵問題檢討
 - ① 防止過於樂觀的想像
 - ① 減少時間浪費與重複

創業計畫書之功能

- ① 對投資者而言，創業計畫書之功能有
 - ① 縮短決策時間
 - ① 清楚瞭解有關事業經營與發展的過程與結果
 - ① 提供投資者詳細的投資報酬分析
 - ① 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。

具有吸引力的經營模式應有的特徵

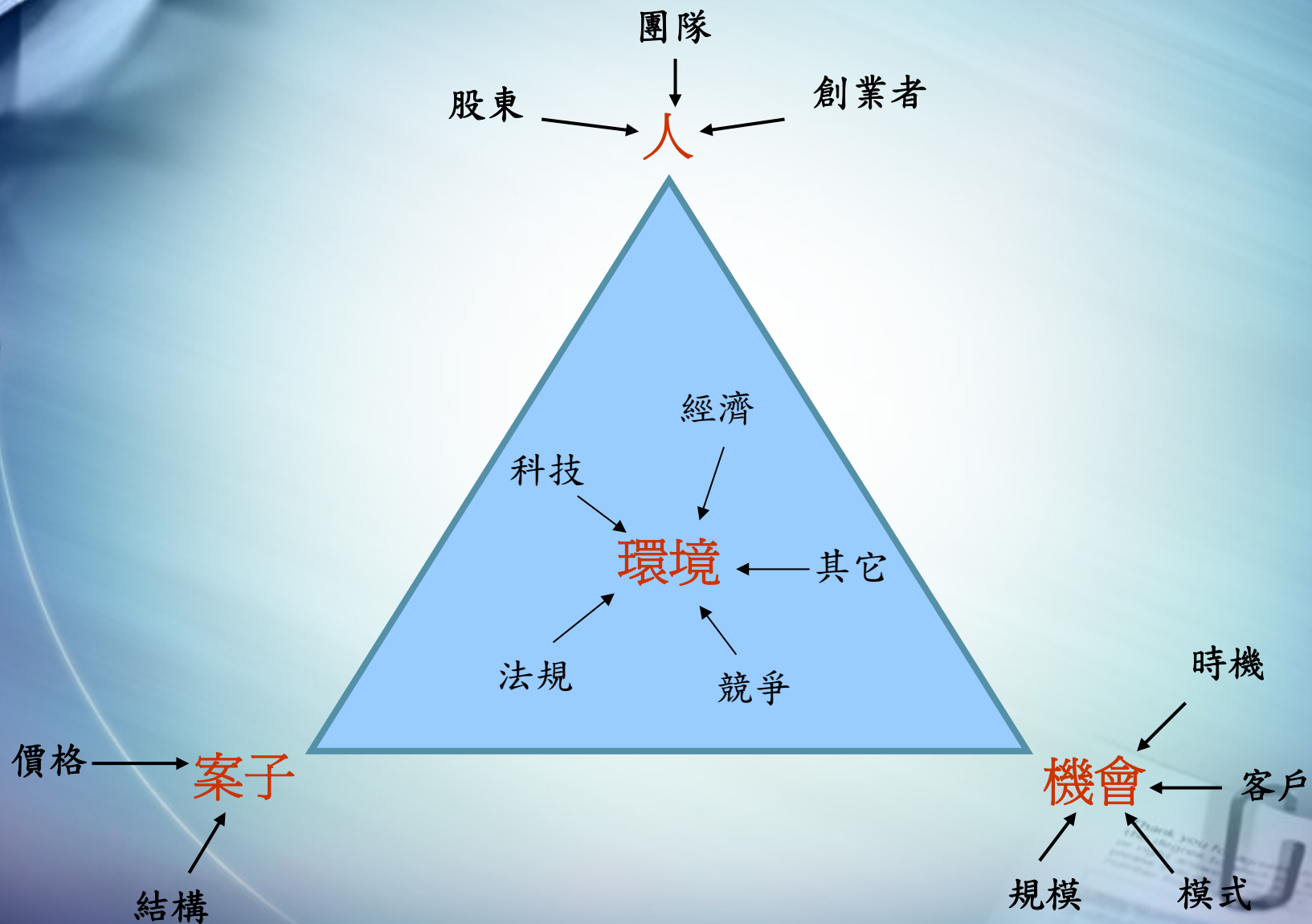
- ① 明顯且有效率的創造顧客利益
- ① 具有獨特的創意, 並顯示差異化
- ① 經營模式各要素間完美的搭配與一致性
- ① 發展能夠維持優勢的策略與能夠創造大量利潤的能力

營運計畫書的投資評估依據

營運計畫書的內容品質與專業程度，可以——

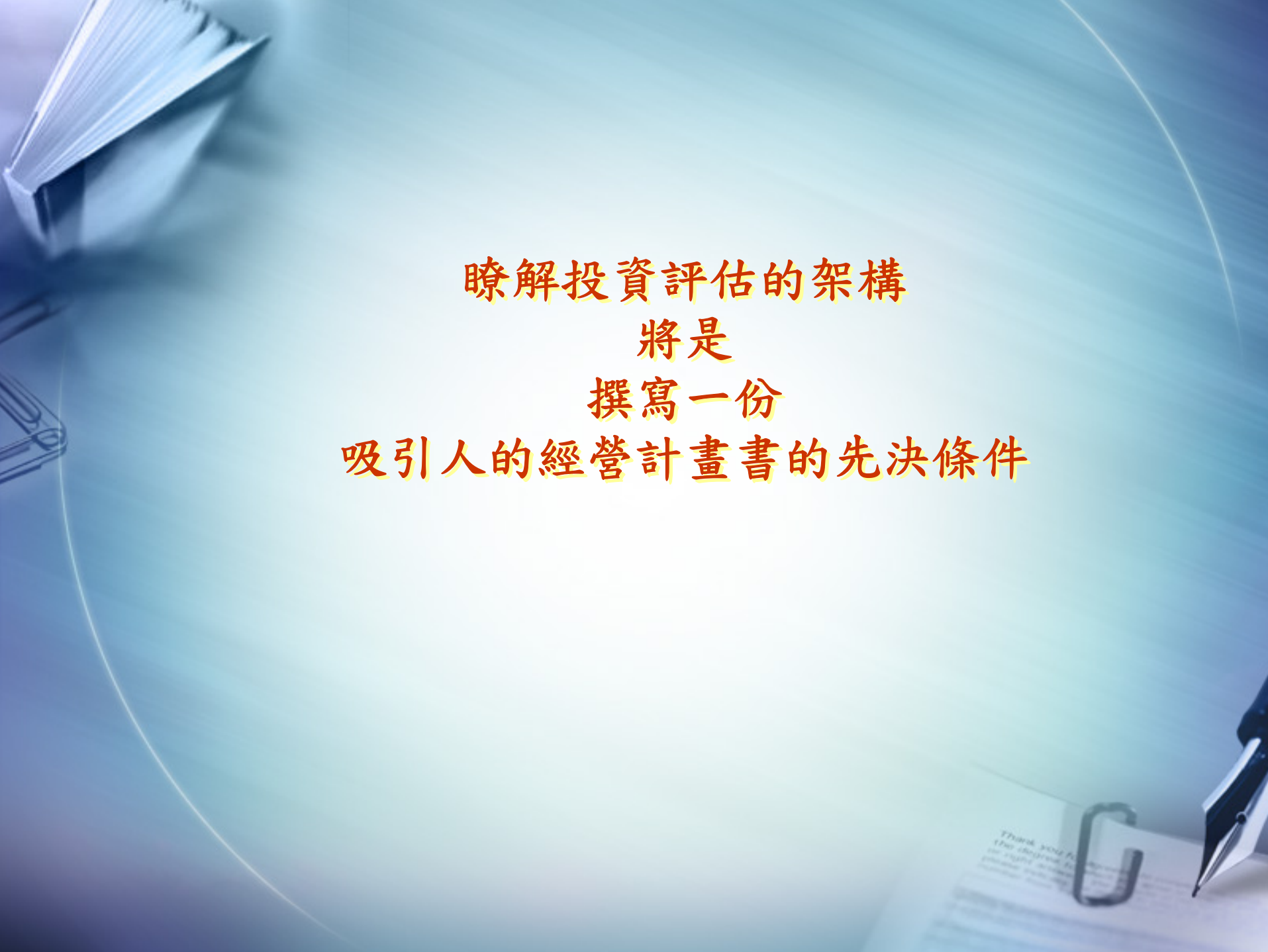
- ✍ 判斷創業者是否充分投入於新事業的規劃
- ✍ 創業者對於實現新事業構想的掌握程度（專業程度）
- ✍ 創業者是否理解新事業開發過程中可能面臨的各項經營管理問題
- ✍ 創業者是否知曉如何吸引投資者的注意力（如何提高成功機率、投資報酬率、與降低失敗的風險）

創業投資的評估架構 (哈佛模式)

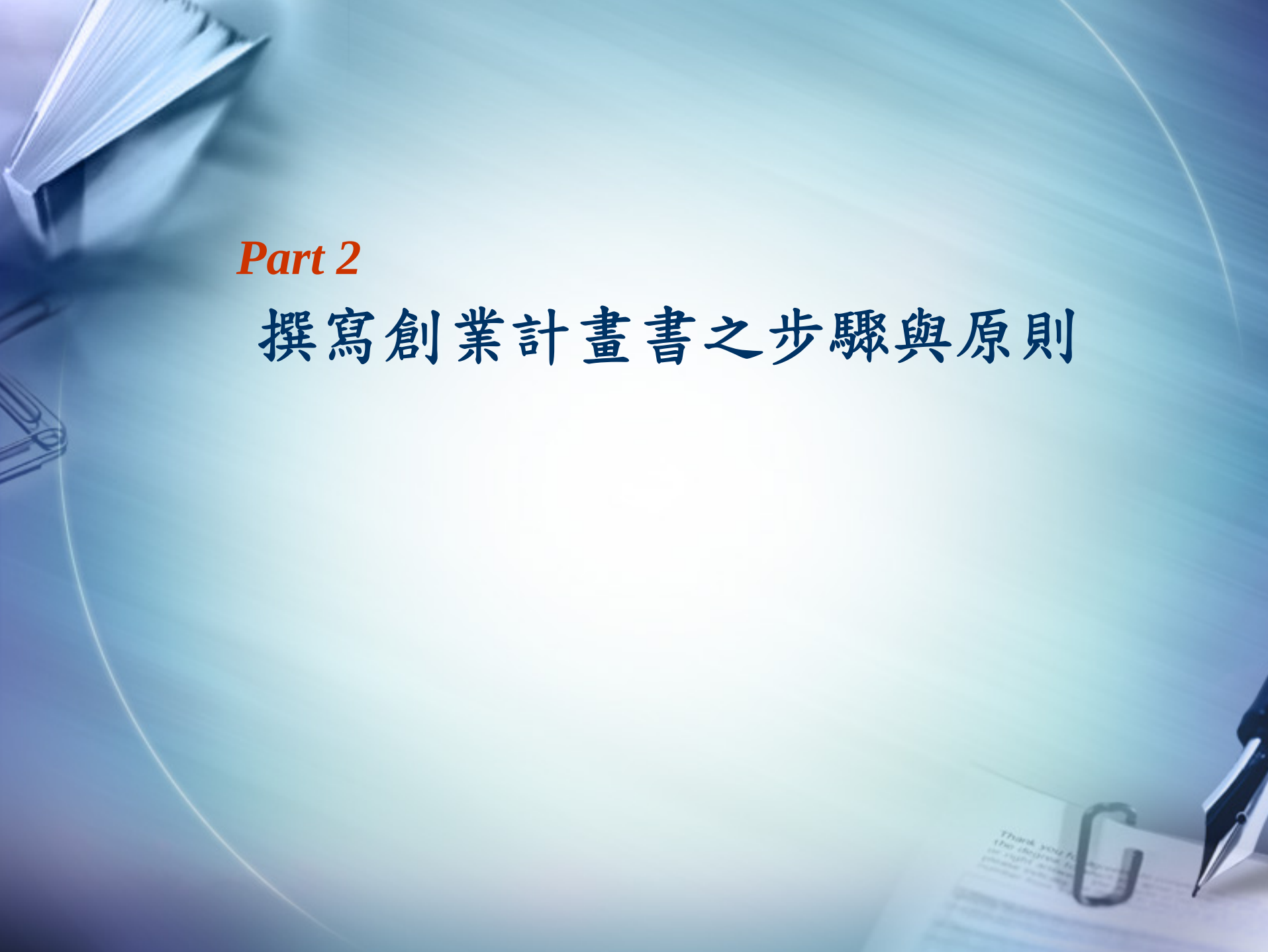


一個好的投資案應具備的基本條件

- ✎ 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



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

The background is a soft-focus image of a desk. In the top left, there is a stack of books. In the bottom right, a fountain pen is visible next to a paper clip and a document with some text. The overall color palette is light blue and white.

Part 2

撰寫創業計畫書之步驟與原則

撰寫創業計畫書基本概念

5W1H1E



Why

目的和目標



Where

執行的
地點
和場所

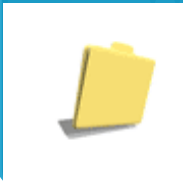


How much

預算&收入

What

內容



When

執行的
時程表



Effect

預期效果



Who

目標對象
和市場



撰寫創業計畫書之步驟

擬定計畫書大綱

有助於有系統的撰寫

資料收集

✕找對資料、有用的資料

✕言必有出

追求第一手、可靠、有代表性
資料和數據

消化整理

言之有物

反覆檢視

修改補強

撰寫創業計畫書之原則

✍ 呈現競爭優勢

✍ 呈現投資利基

✍ 呈現經營能力

✍ 市場導向

✍ 結構完整

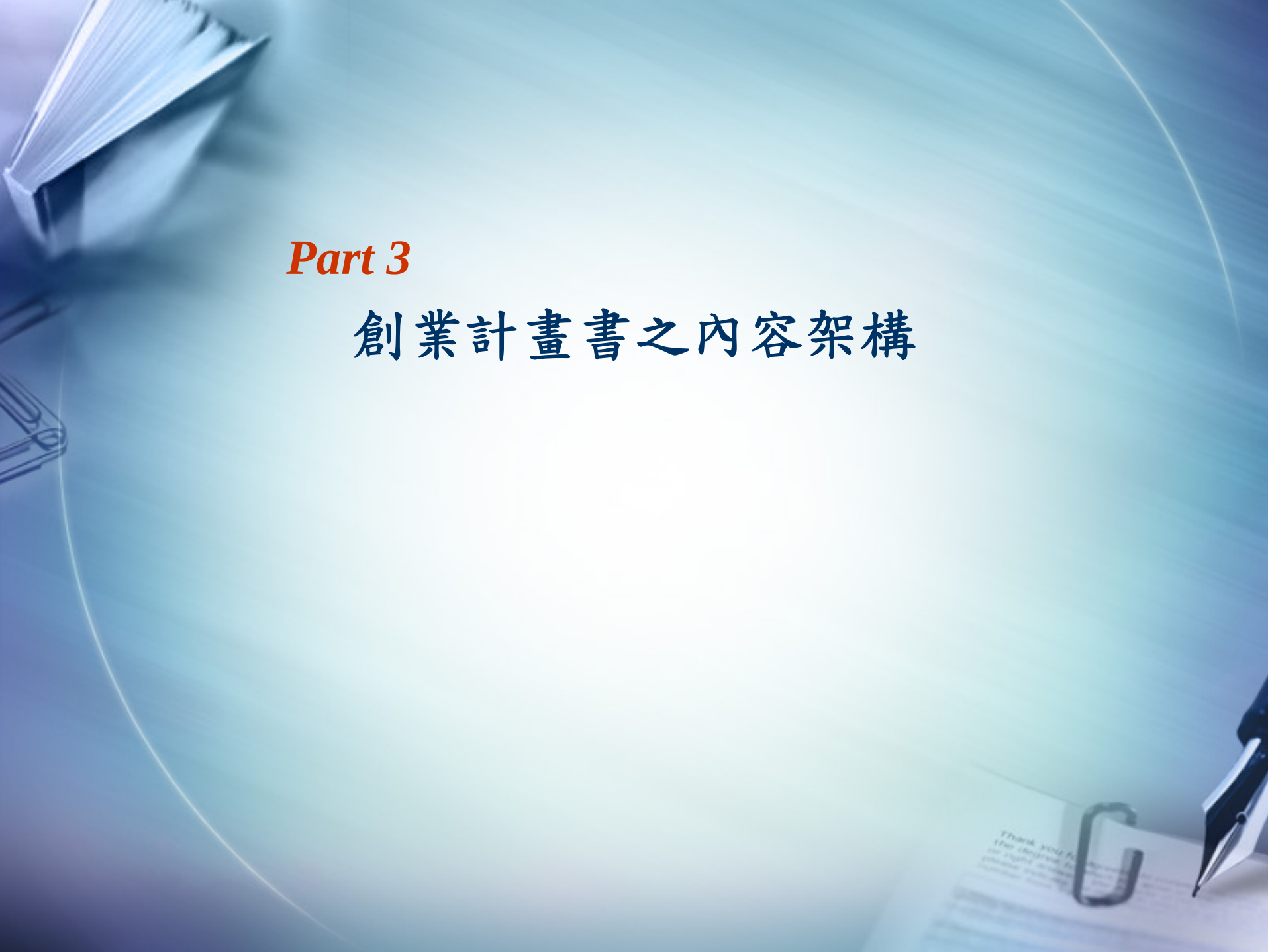
✍ 邏輯清楚

✍ 深入淺出

✍ 述說一致

✍ 真實明確

✍ 避免錯誤

The background is a soft-focus image of a desk. In the top left, there is a stack of books. In the bottom right, a pen is visible next to a paper clip on a document. The overall color palette is light blue and white, with a subtle circular light effect in the center.

Part 3

創業計畫書之內容架構

創業計畫書內容架構

封面

計畫摘要

目錄

計畫緣起

產業分析與市場定位

產品／服務規劃與設計

行銷計畫與顧客管理

財務計畫及獲利分析

經營團隊與管理架構

計畫可行性與結論

附件

前篇部份

內容主體

後篇

計畫摘要

整個創業計畫的重點摘要，約3~4頁

- 📎 目錄
- 📎 計畫緣起
- 📎 產業分析與市場定位
- 📎 產品／服務規劃與設計
- 📎 行銷計畫與顧客管理
- 📎 投資評估與獲利分析

壹、計畫緣起

① 計畫背景

計畫背景及區域，

居民組成背景及人數，

基礎建設，產業發展現況，

詳述創業動機

看到什麼需求，要創造什麼新需求

要解決什麼問題

貳、產業分析與市場定位

- ① 產業現況與相關數據
- ① 產業特色
- ① 產業未來趨勢與機會
- ① 產業競爭分析
- ① 市場定位
- ① 目標顧客群

參、產品規劃與設計

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

肆、行銷計畫與顧客管理

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

伍、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
- ① 資金募集規劃與股權結構
- ① 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

- ① 敏感度分析，投資報酬率預估
- ① 投資人回收資金的可能方式、時機、以及獲利情形
- ① 風險分析

陸、組織架構與經營團隊

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

柒、計畫可行性與結論

- ✍ 結論在綜合前面的分析與計劃
- ✍ 說明企業整體競爭優勢
- ✍ 指出整個經營計劃的利基所在及可行性。

捌、附件(證明資料)

- ① 能夠證明前述各項計劃的資料
- ① 詳細作業流程與技術方面資料
- ① 各種參考體的佐證資料

The background is a soft-focus image of a desk. In the top left, there is a stack of books. In the bottom right, a fountain pen lies on a piece of paper that has a paper clip attached to it. The overall color palette is light blue and white, with a subtle circular light effect in the center.

Part 4

計畫書的編排與設計

有吸引力的計畫書

📎 為計畫書命名

- ✎扣緊主題和提示作用
- ✎要能引起待和興趣
- ✎要能精確的點出結論和目的

📎 文字的運用

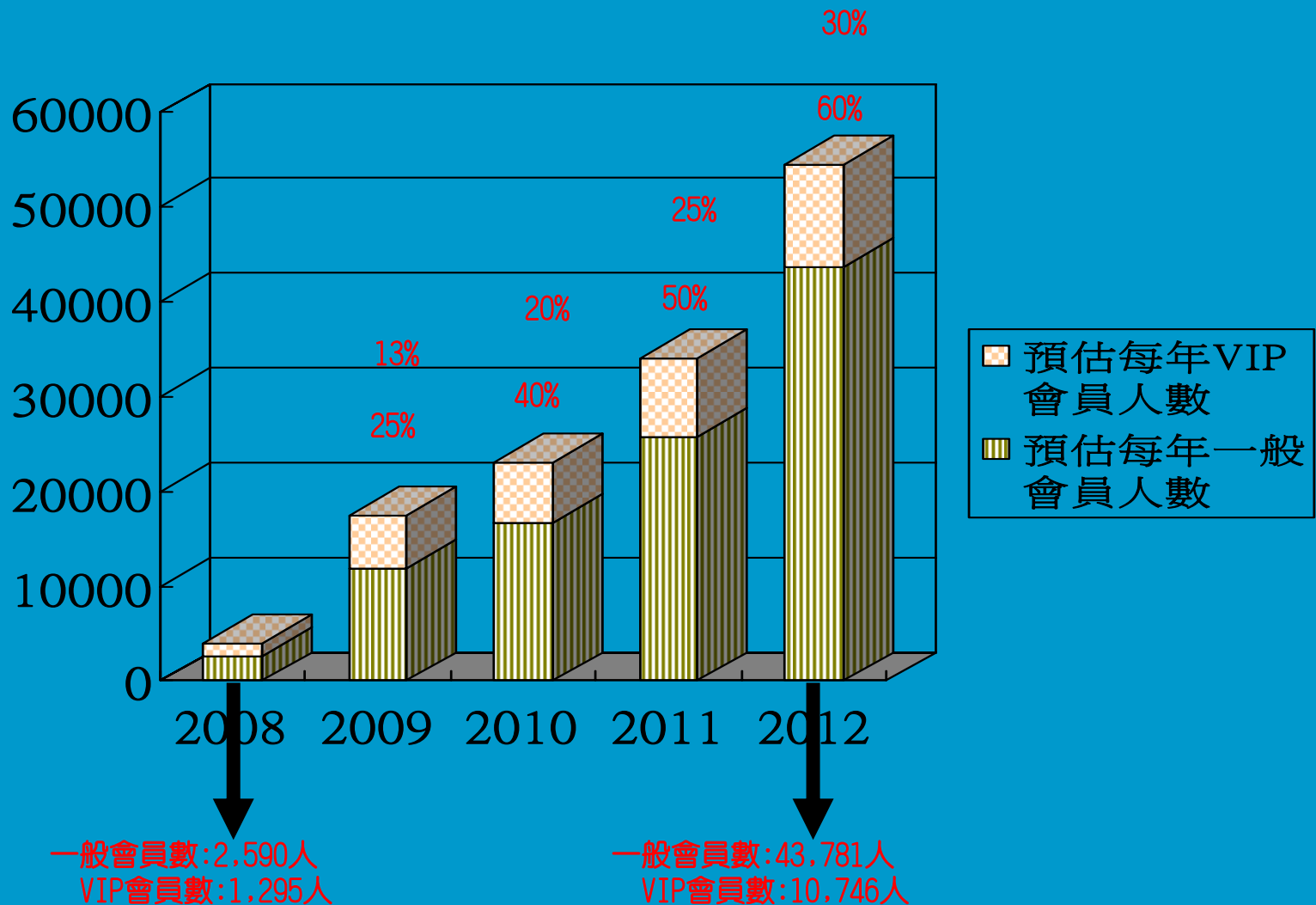
- ✎少用空泛的形容或天馬行空的描述，也不要流行語，顯得不夠莊重
- ✎文字簡潔易懂，說理清楚
- ✎不要有錯字，寫完之後務必要印出來校對
- ✎段落分明，以字體大小區分出標題和層次。

📎 簡要的執行摘要

有吸引力的計畫書

善用圖表輔助說明 ex.

會員成長

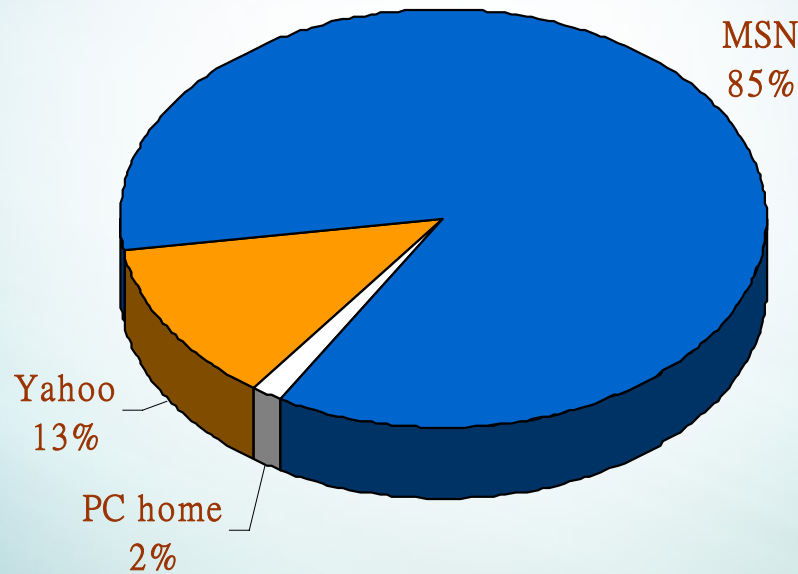


有吸引力的計畫書

善用圖表輔助說明

圖表說明要標示清楚，方便閱讀者一目了然

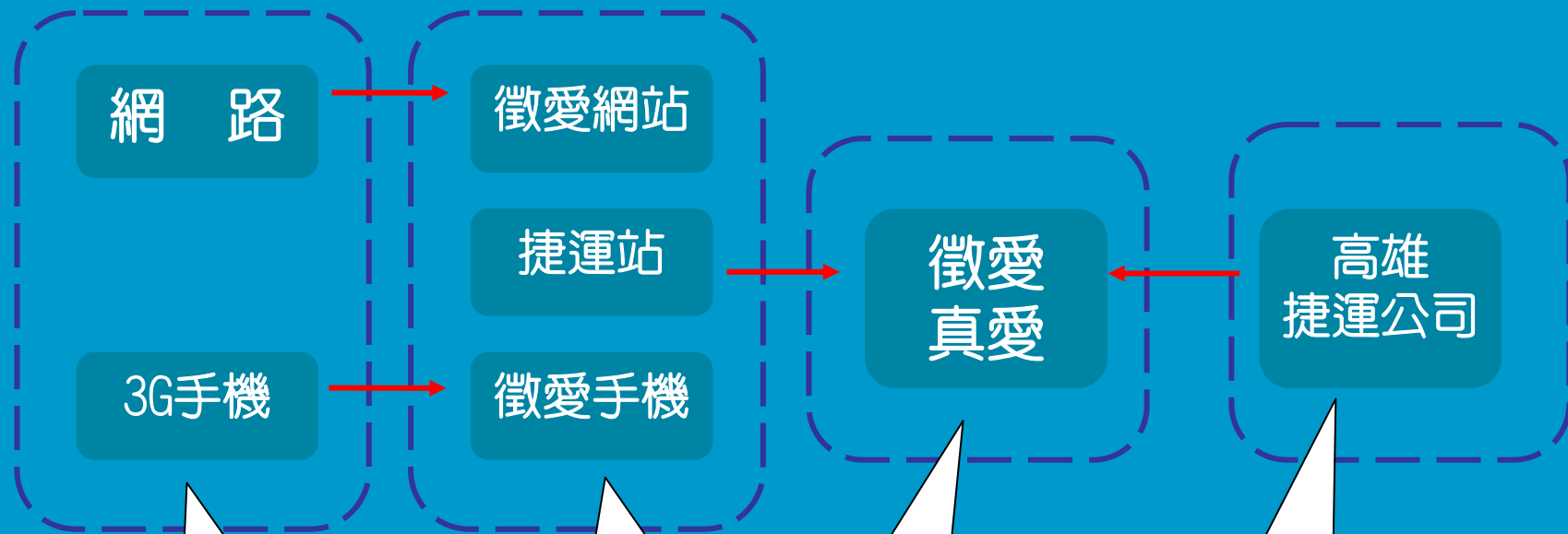
ex.



圖一：即時通訊軟體的佔有率

圖表運用範例

整體營運流程



消費者

透過資訊科技無遠弗屆的傳播能力，拉近人與人的距離

媒介

- 徵愛網站：條件設定、網誌、會員互動區
- 徵愛手機：下載專用軟體、可搜尋、互動、
- 捷運站：網住緣份，提高並聚集會員出現的機率

本團隊

- 行動交友資訊平台
- 會員媒合配對
- 呼朋引伴

供應商—捷運公司

- 租用軟硬設備
- 租借車箱租借
- 承租廣告平台

有吸引力的計畫書

✍ 善用圖表輔助說明

✍ 留意排版與編輯

版面均衡

有條理

有變化

✍ 善用章節與標題，讓陳述層次清楚

✍ 段落、行間要有留呼吸空間

✍ 字體不要太複雜，以細明體或楷書為佳

✍ 適當的使用圖表可使版面較為活潑及閱讀

✍ 費心封面與頁尾

計畫書內頁

天>地
左>右
單行間距

二、媒體探討

1. 概況

就整體營運績效而言，根據新福雜誌（2003年6月出版）調查發現，台灣平面媒體無論是廣告和發行業績八十九年各報跌一至二成，九十年則全面下跌三成，「少數烏巢」已成各報業媒體經理人的座右銘，與報禁開放後的等著別人送錢上門的風光不可同日而語。

高雄三軍主要地方報紙台灣新聞報、台灣時報和民軍日報受到經濟不景氣，同業彼此強勢競爭，廣告營業額與發行量節節下滑，報社整體編制也由原先的數百人銳減至一百人左右，無非希望透過節省人事成本及物料成本來填補虧損大河。

也由於受到經濟面的影響，讀者群（消費群）的地方侷限，市場買納有限，廣告業務和發行業務在擴展上都顯得窒礙難行，各報（包括其他全國性的報刊）共同爭奪南部的廣告和發行市場，競爭尤其慘烈，紛紛祭出刊一送二、刊一送三、免費閱報……等促銷手段，市場秩序大亂，經濟規模較小的地方報紙面對此窘境使印足了勁，終究難撐非常吃力，MTI的加入，未來所面臨的除了原先國內的三大報集團的擠壓，恐還要面對外資把江的媒體集團壓境，未來發展是否轉而整合或轉型值得觀察。

2. 過去發展

報禁開放後，諸多的環境衝擊造成報業生態丕變。1990年解嚴後第一波景氣低迷，根據媒體市場調查，報紙是唯一廣告收入衰退的媒體（如圖二）。而過去文人辦報的經營模式逐漸轉型成報團辦報或財團辦報，開啟了新世纪新型態報紙之間的競爭（新福，2002）。

天

左右邊

地

計畫書內文編排

段落		
縮排與行距(O) 分行與分頁設定(P) 中文印刷樣式(H)		
一般		
對齊方式(G):	左右對齊 ▾	大綱階層(Q): 本文 ▾
縮排		
左(L):	0 字元 ▴▾	指定方式(S): 位移點數(Y):
右(R):	0.05 cm ▴▾	第一行 ▾ 0.25 cm ▴▾
☐ 文件格線被設定時，自動調整右側縮排(D)		
段落間距		
與前段距離(B):	自動 ▴▾	行距(N): 行高(A):
與後段距離(E):	自動 ▴▾	固定行高 ▾ 18pt ▴▾
☐ 相同標式的各段落之間不要加上間距(M)		
☒ 文件格線被設定時，貼齊格線(W)		
預覽		
顯示四行文字：每行有二十個「龍」字。第四行末尾包含 email : antony@ccid.net.tw。		
定位點(T)... 確定 取消		

有吸引力的計畫書

✎ 計畫書封面的風格

中規中矩型

比較安全、常用的風格。在不確定業主喜好時，建議使用此風格。

活潑型

可利用字型、色彩及圖片，來營造歡樂的感覺。

創意型

如果企畫的內容是販賣創意，封面的呈現也要有所不同，才能與內容相呼應。

計畫書封面形式

創意領航•數位生活—MOD提案競賽

活動名稱

MOD人力銀行

提案名稱

提案團隊：○○○

提案團隊

中華民國96年5月18日

完成日期

結 論

- ① 創業必須有充分的準備，才能有效降低失敗的風險
- ① 完整的創業計畫書，
 - ① 代表創業者的強烈企圖與充分準備
 - ① 也代表創業者對資金提供者的負責態度。

下課囉！

