



「創業財務」課程



如何寫好創業計畫書

授課教師：賴炎卿 博士

逢甲大學財稅系副教授

創業教育發展中心主任

廖英鳴文教基金會執行長

WHY

BP? BP!



**How Business Plan (BP)
can facilitate your work,
your output, or your value?**



BP ?



A written document describing the nature of the business, the sales and marketing strategy, and the financial background, and containing a projected profit and loss statement.

Of BP

BP ?



A business plan is a document that summarizes the operational and financial objectives of a business and contains the detailed plans and budgets showing how the objectives are to be realized.

Why
BP

為何需要創業計畫書



航海圖
建築設計圖
旅遊行程規劃
工作計畫

Who
BP

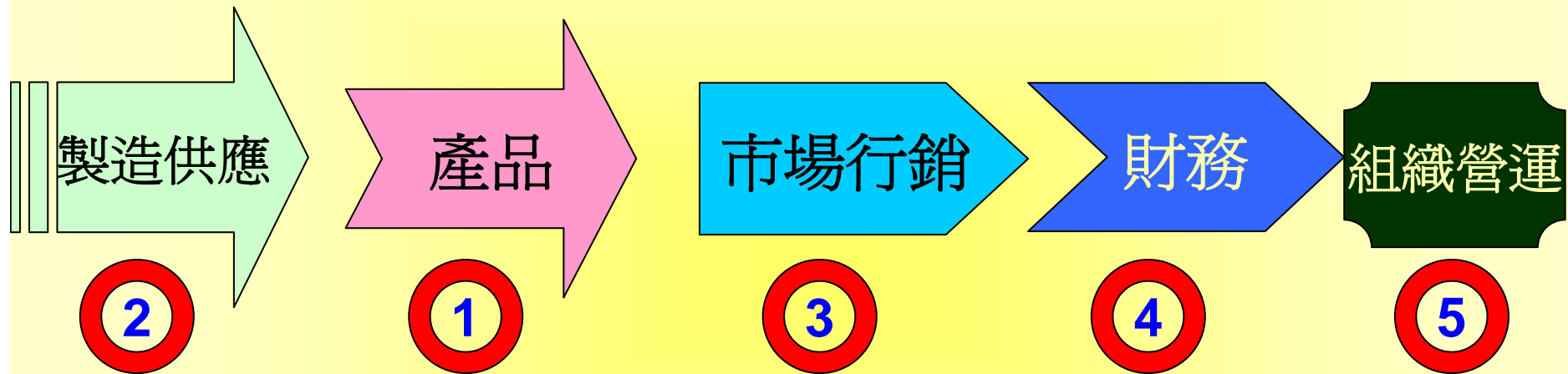
誰需要創業計畫書



創業團隊
資金融通者
資金投資者
政府或相關機構
其他

IN
BP

創業思路

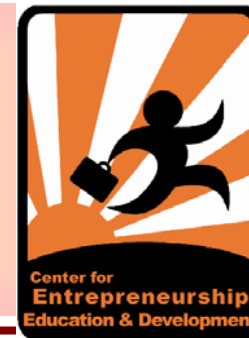




- ◆ 新創事業或老業創新？
- ◆ 營利或非營利？
- ◆ 產品或服務？或兩者兼具？
- ◆ 製造商？零售商？批發商？
- ◆ 現銷？賒銷？者兼具？
- ◆ 實體店面？網路行銷？或兩者兼具？
- ◆ 創業時程？
- ◆ 市場分析？
- ◆ 經營團隊？
- ◆ 創業之企圖心？

創業
之初

創業之深思慮



- 致勝的關鍵
- 公司的價值
- 顧客的價值
- 損益兩平
- 還本期間
- 退場機制

創業
之初

創業之策略與計畫



- 資金到位
- 產品來路
- 市場行銷
- 營運管理
- 財務規劃

創業
之初

為何需要創業計畫書



恭喜！您可以進入下一個步驟了。

In
BP

創業計畫書的內容

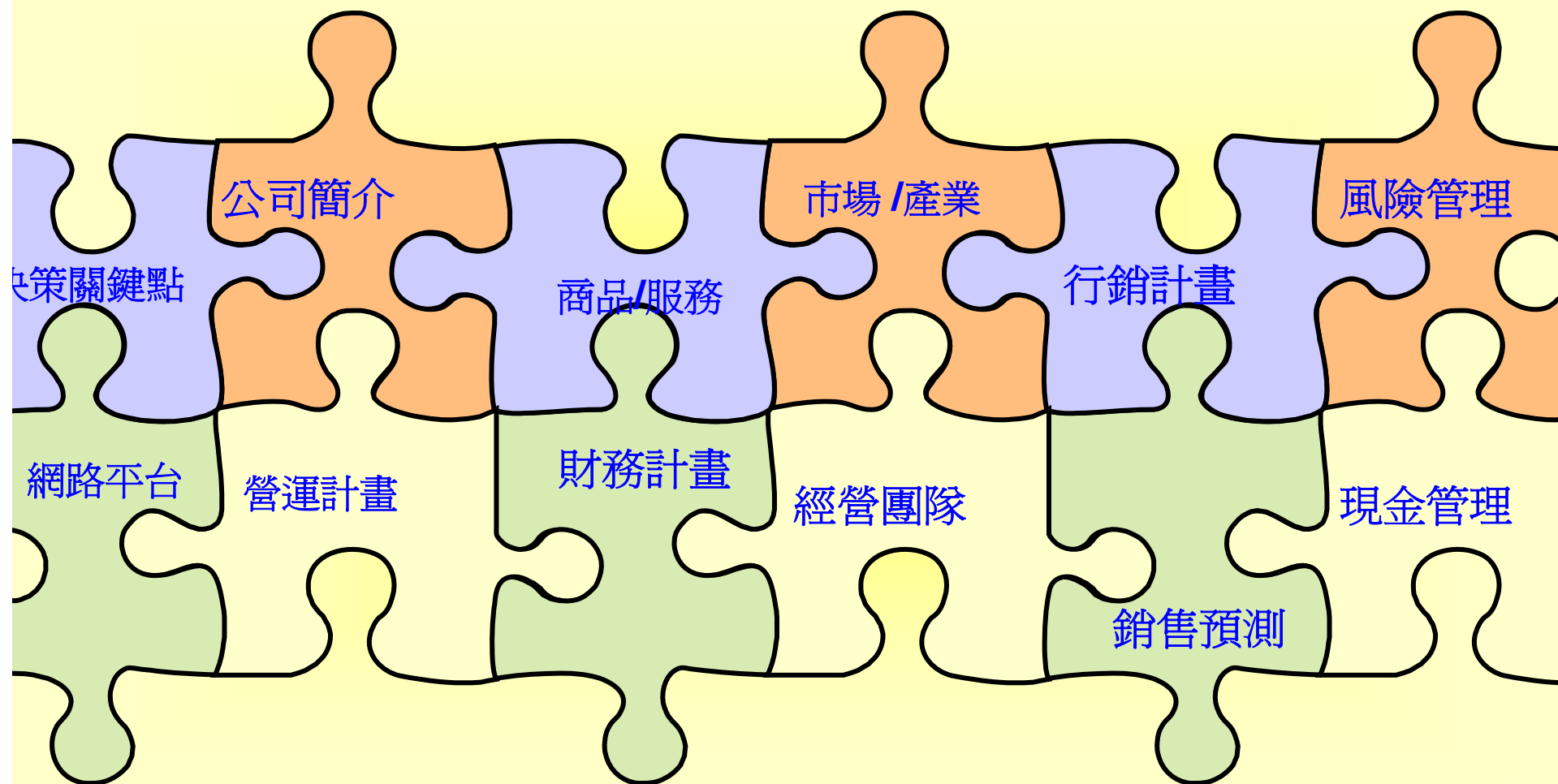
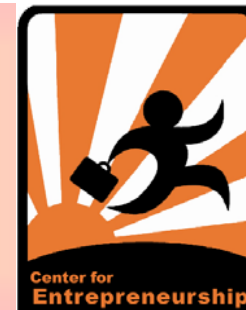


- 人
事
時
地
物
- 組織
 - 營運內容
 - 時程規劃與發展
 - 廠房、店面、設備
 - 商品或服務

BP
評量

BP應有的。

講義第4頁



For
BP

撰寫創業計畫書



預備工作階段

開始寫作創業計畫書階段

計畫書草案的檢討階段

For
BP

預備工作階段



市場研究與調查？
明確釐清與產品/服務？
組成主要核心團隊？
擬定了策略計畫？
決定了計畫的目的？
需求此計畫的對象？
找到輔導創業的專家？
考慮閱讀計畫人的需求？

講義第5頁

For
BP

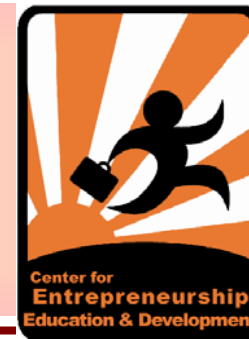
開始寫作階段



- 建立創業計畫書的骨架？
- 確認可能的附錄或附件？
- 估計每個主要段落的頁數？
- 列出各段落的主要的議題？
- 把各創業計畫書分配給團隊成員分工進行？
- 把各主要段落擬出合理順序的草稿？
- 針對草擬的結構作必要的增刪修訂？
- 用旁觀者的立場縱覽整個草稿？
- 請外人或專家評論最後的草案？
- 進行草稿文字修潤？
- 撰寫執行概要與計畫的總結？
- 對修訂完成的計畫書草案再做一次獨立的評核？

For
BP

完工階段

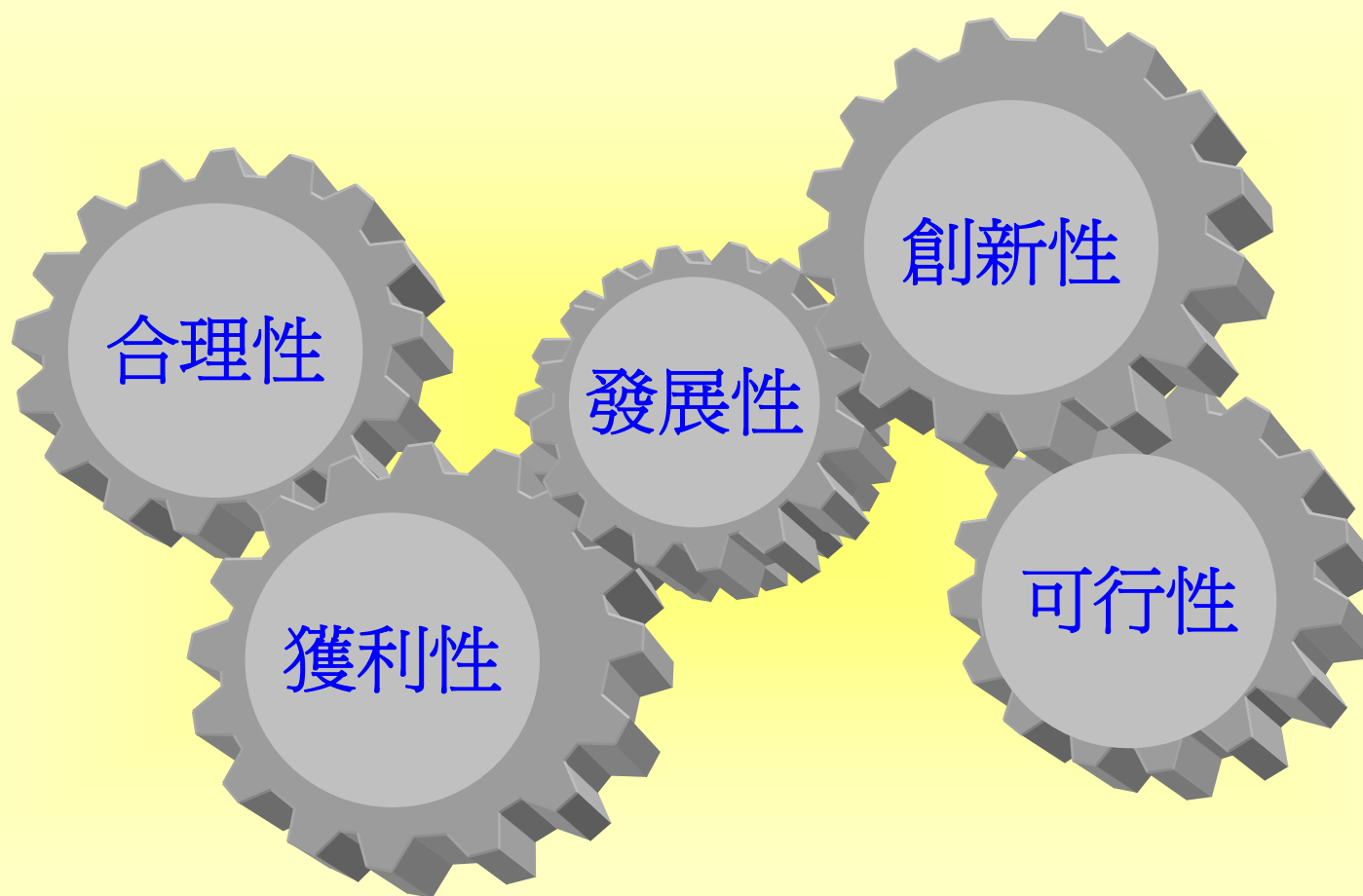


- 計畫書外觀看起來是否很順暢、舒服？
- 內容文字是否有經過校對？
- 計畫書的頁數是否適當？
- 企業的訴求（特別是財務上）是否明確陳述？
- 計畫書的摘要能引起人家的共鳴嗎？
- 是否已經把所有主要的問題都預料到了？
- 是否存在著可能的質疑尚未被解決（解答）？
- 是否這個計畫書能夠引起預期的回應？

BP
評量

好的BP應有的。。

(創業計畫書評量準則)



計畫書內容安排 (4-1)



1. 執行摘要
2. 產業、顧客和競爭對手分析—市場分析
3. 競爭
4. 公司與產品說明
5. 行銷計畫
6. 營運計畫
7. 發展計畫
8. 團隊
9. 關鍵風險
10. 募資
11. 財務計畫
12. 附錄

**Timmons, Zacharakis, &
Spinelli (2004) Business
Plans that Work**

講義第6頁



經濟部中小企業處創業家圓夢坊

講義第7頁

一	經營團隊介紹	成員姓名、職稱、學經歷、專長及所佔股份
二	事業組織與定位	<ol style="list-style-type: none"> 1. 新創事業的定位與願景 2. 創業的成員組合之互補性及其優劣勢 3. 創業營運計畫書具可行之邏輯性
三	事業競爭優勢	<ol style="list-style-type: none"> 1. 核心技術之明確度與競爭優勢 2. 產品(服務)之市場價值與目標客戶需求 3. 營運模式經營策略
四	市場與行銷	<ol style="list-style-type: none"> 1. 產業現況分析 2. 市場生命週期之發展階段 3. 行銷計畫之創意與可行性
五	財務與管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 財務報表之結構性與預估(營業額、獲利率等)差異性 2. 上市上櫃之可行性及運作說明 3. 經營管理能力及智慧財產權保護策略
六	附件	<ol style="list-style-type: none"> 1. 前述提出相關計畫之佐證資料 2. 各種具有公信力來源之佐證資料 3. 曾獲協助與資源之佐證資料

BP
內容

計畫書內容 (4-3)



(Palo Alto Software 撰寫BP軟體程式的架構)

- 1.0 企畫綱要
- 2.0 公司簡介
- 3.0 產品介紹
- 4.0 市場分析
- 5.0 策略執行
- 6.0 組織管理
- 7.0 財務計畫

講義第8頁

BP
內容

計畫書內容安排 (4-4)



1. 執行摘要
2. 產業、顧客和競爭對手分析—市場分析
3. 競爭
4. 公司與產品說明
5. 行銷計畫
6. 營運計畫
7. 發展計畫
8. 團隊
9. 關鍵風險
10. 募資
11. 財務計畫
12. 附錄

講義第9頁

Business Plan Guide 撰寫 BP的架構，
<http://www.planware.org/guide.htm>

BP
內容

計畫書內容安排 (4-5)



1. 執行摘要
2. 公司簡介
3. 產品/服務說明
4. 產業/市場分析
5. 行銷策略
6. 營運計畫
7. 發展計畫
8. 團隊
9. 財務計畫
10. 募資
11. 參考資訊
12. 附錄

講義第10頁

University of Colorado at Boulder) 撰
寫 BP的架構，[http://leeds-
faculty.colorado.edu/Moyes/bplan/html/sample.html](http://leeds-faculty.colorado.edu/Moyes/bplan/html/sample.html)

BP
內容

創業計畫書範例



<http://www.tic100.org.tw/>



顧問組/教育部/行政院國家科學委員會/行政院青年輔導委員會/經濟部/行政院僑務委員會

點燈工作室

BP
範例

為何需要創業計畫書



- <http://www.tic100.org.tw/>
- http://www.wewin.com.tw/Rule/Rule_F.htm#
- <http://www.smetoolkit.org/index.jsp?locale=1>
(美國中小企業發展局)

BP
寫作

創業計畫書之撰寫



步驟化介紹

BP
寫作

封面頁



Slogan (Tagline)

LOGO商標

或商品照片

公司名稱

計畫書名稱

聯絡人姓名

聯絡資料

日期

編號：

版權聲明

講義第11頁

BP
寫作

目錄（請參考講義）



1. 執行摘要
2. 組織與定位
3. 產品或服務說明
4. 市場與行銷
5. 營運計畫
6. 風險評估
7. 財務規劃與計畫
8. 附錄

講義第12頁

1.0 執行摘要



1. 簡介：簡要說明公司業務（商品/服務、顧客價值）
2. 機會：商品具有的潛力（何以人家會買？市場在哪裡？比競爭對手更具優勢的地方？）
3. 商業概念：產品的特色（有照片更好）、使用的功效。
4. 產業綜述：市場的潛力，市場的穩固性，市場中各領域的發展（本產品就在最有附加價值的領域）
5. 目標市場：（年齡、性別、職業、偏好、、、
6. 競爭優勢：（成功的關鍵）
7. 管理（經營團隊）：
8. 財務重點：
9. 資本募集現況與產品：

BP
內文

2.0 組織與定位



2.1 組織背景與規模

創辦理念與價值

規模（資本額與員工數）

2.2 組織定位

組織架構與職權

共識形成模式（溝通模式）

2.3 目標與願景

公司的成長

公司的影響（價值）

2.0 組織與定位—演練



1. 我們因追求?目標，共同創立?公司。
2. 公司是?型態組織，
3. 公司有?人，總資本額為?萬元
4. 公司設有???等職務
5. 一公司專營?產品，以?方式提共給顧客。
6. 公司的顧客群主要為?
7. 預計每年營業額為?，創造?利潤；
8. 逐年有?成長。

3.0 產品與服務說明



- 3.1 產品定義
- 3.2 產品特性
- 3.3 產品取得（方式之決定）
- 3.4 產品成本
- 3.5 售後服務與品質保障
- 3.6 產品策略
- 3.7 產品上市和成長策略

BP
寫作

產品與服務- 演練



1. 本公司出售（提供）？產品
2. 產品規格為？（外觀、內容、質地）
3. 產品具有？特性
4. 此產品來自？（自製或外購）
5. 配合的供應商？
6. 產品的成本？
7. 出售後有？售後服務？
8. 此產品受人喜愛的原因為？
9. 預計有？銷售量，？時將推出新產品

BP
寫作

4.0 市場行銷 (1/2)



- 4.1 產業
- 4.2 目標市場—商業區塊
- 4.3 產品訴求 (行銷策略)
- 4.4 顧客
- 4.5 競爭

講義第15頁

BP
寫作

市場行銷- 演練



1. 公司的營業項目屬於？產業，
2. 每年約有？產值
3. 產品的市場為？
4. 市場的成長趨勢為？
5. 主要的顧客群為？
6. 產品將以？訴求切入
7. 產品定位為？市場定位為？
8. 主要的競爭對手為？
9. 產品與競爭者的區隔（差異）為？

BP
寫作

4.0 市場行銷 (2/2)



- 4.6 定價策略
- 4.7 配銷策略
- 4.8 廣告和宣傳
- 4.9 銷售策略
- 4.10 銷售收入之預估
- 4.11 銷貨費用之預估

講義第16頁

BP
寫作

市場行銷- 演練



1. 產品定價為何？
2. 何以這個價格具有競爭力？
3. 如何將貨品賣出？如何送到顧客手中？
4. 準備作？宣傳
5. 進銷存的**SOP**為？
6. 預計銷貨收入？（每月）
7. 預計營業費用？

BP
寫作

5.0 營運計畫



- 5.1 企業經營型態之選擇
- 5.2 產品服務之取得（過程）
- 5.3 營運系統
- 5.4 營運場所與設施
- 5.5 資本預算
- 5.6 智慧財產權
- 5.7 IT管理
- 5.8 人力資源管理
- 5.9 經營團隊與所有權
- 15.10 發展與成長

講義第17頁

BP
寫作

營運管理- 演練



1. 公司經營的型態為？
2. 產品如何取得？存放？出售？
3. 場所為？（面積、地點）
4. 需要？設備
5. 總共的資本預算為？
6. 擁有？技術核心
7. 是否架設網站？採用網路行銷？
8. **POS**系統？
9. 需要？個人手，作？事，付？薪水
10. 公司的經營團隊為？？？

BP
寫作

6.0 財務計畫



- 6.1 重要的財務指標
- 6.2 創業期間之資金
- 6.3 公司型態與資本結構
- 6.4 資本募集
- 6.5 融資決策
- 6.6 整體預算表
- 6.7 提供1-5年的預測報表

講義第20頁)

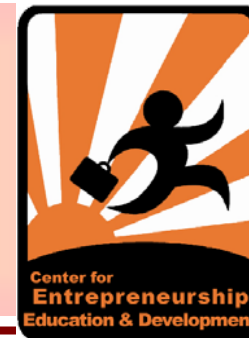
BP
寫作

財務規劃- 演練



1. 創業期間需用？現金？
2. 資金如何到位？
3. 股權結構為何？
4. 需要借？向誰借？
5. 資本結構為？
6. 資產分配如何？保有？現金作為周轉之用
7. 銷貨利潤率為何？
8. 預估的獲利與成長為何？
9. 各期資產、負債、股本的變動
10. 各期現金流量

7.0 風險評估



- 7.1 市場興趣和成長潛力之錯估
- 7.2 配銷通路之失調
- 7.3 競爭對手的行動與報復
- 7.4 發展產品的時間和成本之錯估
- 7.5 資金到位之錯估
- 7.6 營運的開銷之錯估
- 7.7 智慧財產權之侵權與維護
- 7.8 建立退場機制

講義第18-19頁

8.0 附錄



1. 有助於證明構想，但卻因為不適合或者體積過大而無法插入創業計畫書的主部分。
2. 重要團隊成員的單頁履歷表
3. 介紹公司的文章、簡報、圖片
4. 技術規格或專利權狀
5. 產品型錄或說明
6. 製造流程與主要供應商（若為商業機密，則採口頭報告）
7. 行銷通路的網絡
8. 其他各項**SOP**的文件

BP 評分

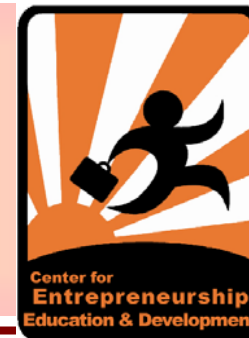
創業競賽評分標準1/2



評分項目 (配分)	要 求
①執行總結 (5分)	簡明、扼要，能有效概括整個計畫；具有鮮明的個性，具有吸引力；有明確的思路和目標；能突出自身特有的優勢。
②產品 (或服務) 介紹 (15分)	描述詳細、清晰；技術領先，且適應現有消費水準；對技術前景判斷合理、準確；特點突出，有較高的商業價值；需求分析合理。
③公司戰略 (5分)	公司背景及現狀介紹清楚；商業目的明確、合理；公司市場定位準確；形象設計及創業理念出色；全盤戰略目標合理、明確。
④市場分析 (5分)	市場競爭狀況及各自優勢認識清楚，分析透徹；對市場份額及市場走勢預測合理；市場定位準確。
⑤行銷策略 (10分)	成本及定價合理；行銷管道通暢；促銷方式有效，具有吸引力；有一定創新。

BP 評分

創業競賽評分標準2/2



評分項目 (配分)	要求
⑥經營管理 (5分)	開發狀態和目標規劃合理；操作週期和實施計畫安排恰當；在各發展階段目標合理，重點明確；對經營難度和資源要求分析準確。
⑦創業團隊 (15分)	團隊成員具有相關的教育及工作背景；能力互補且分工合理；組織機構嚴謹；產權、股權劃分適當。
⑧企業經濟/財務狀況 (10分)	財務報表清晰明瞭，且能有效揭示財務績效；列出關鍵財務因素、財務指標和主要財務報表；財務計畫及相關指標合理準確。
⑨融資方案和回報 (10分)	列出資金結構及數量、投資回報率、利益分配方式、可能的退出方式等；需求合理，估計全面；融資方案具有吸引力。
⑩關鍵的風險和問題 (10分)	對風險和問題認識深刻，估計充分；解決方案合理有效。
(11)創業計畫表述 (5分)	專業語音運用準確；表述簡潔清晰、少有冗餘。