

創業計畫書

陳慶瀚

2009-08-19

對初創的高科技公司來說，創業計畫書(或 Business Plan)的好壞，往往決定了尋求資金難易度。一個醞釀中的新產品或新服務項目，其概念通常是很抽象和不明確的。通過撰寫創業計畫書，把有利的和不利的因素都記載下來，然後逐條檢視分析。如此能對未來的創業行動有更清晰的認識和信心。創業計畫書首先是把計畫中要創立的企業推銷給創業者自己。其次，創業計畫書還能幫助把計畫中要創立的企業推銷給可能的投資者，以便籌集創業資金。創業計畫書除了要說明創辦企業的目的—為什麼要冒風險，花精力、時間、資源、資金去創辦風險企業？還要分析說明創立企業所需的資金----為什麼要這麼多的錢？為什麼投資人值得為此注入資金？創業計畫書可以為企業的發展定下具體的努力方向和工作重點，從而使員工瞭解企業的經營理念和目標，並激勵他們為共同的目標而努力。更重要的是，它可以使企業的出資者以及供應商、銷售商等瞭解企業的經營狀況和經營目標，說服原有的或新的投資者為企業的發展提供資金。

創業計畫書的內容

1. 計畫摘要

除了封面之外，計畫摘要應放置在創業計畫書的最前面，它是短短數百字的濃縮版創業計畫書。計畫摘要涵蓋了計畫的要點和內容精要，以便讀者能在最短的時間內掌握計畫宏觀陳述並據以做出判斷。

計畫摘要一般包括：公司及創業團隊介紹；主要技術和產品；市場和競爭者概貌；行銷策略；銷售計畫；生產管理計畫；公司組織與管理；財務計畫；資金需求狀況等。

介紹新創公司時，首先要說明創業的背景和創新思想的形成，以及企業的目標和發展策略。其次介紹創業團隊成員的背景、經歷、專長。最後，還要介紹一下風險企業家自己的背景、經歷、經驗和特長等。

摘要中還必須設法滿足讀者在最短時間想要了解的問題：(1)企業所處的行業，企業經營的性質和範圍；(2)企業主要產品的內容；(3)企業的市場在那裏，誰是企業的顧客，他們有哪些需求；(4)企業的合夥人、投資人是誰；(5)企業的競爭

對手是誰，競爭對手對企業的發展有何影響。摘要的撰寫以簡明、生動為最高指導原則。特別要詳細說明新創企業與其它企業的不同處以及企業可能獲致成功的因素。

2. 技術與產品介紹

高科技產業與傳統產業最大差異在於前者必然擁有創新的技術或產品。因此高科技公司技術與產品介紹應包括以下內容：核心技術的價值、產品的創新概念、卓越性能及特色；產品的研究和開發過程；產品的市場競爭力；產品開發計畫和成本分析；產品的市場前景預測；技術與產品的智慧產權管理。

多數高科技公司的創業者是技術背景出身，因此在創業計畫書中常常過於強調技術的原理和特色，對於標榜技術創新的公司雖然這是必要的，然而由於創業計畫書的主要對象是投資者，因此其說明務求詳細準確，同時也要通俗易懂，以便讓非技術專業人員的投資者也能明白。

通常技術展示或產品介紹都會附上產品原型、照片或視訊檔。此外相關的介紹必須要針對以下問題：(1)顧客希望該項技術創新能解決什麼問題？與競爭對手的技術相比，有哪些優勢？(2)顧客如果採用該項創新產品會獲得什麼好處？(3)企業為自己的技術和產品採取了何種保護措施，例如專利、授權書，或合作協定？

3. 研發團隊

成功的研發團隊不僅僅是產生創意構想，其關鍵通常都在於如何將概念轉化成商業效益。由於投資在研發項目不能保證成功，其風險也相對最高。因此擁有好的研發團隊成員和組織是獲得投資者信賴的最重要因素。好的研發工作經驗應跨越單一的功能性而兼具跨領域技能，例如產品設計、製造和市場行銷。

除了介紹研發團隊成員的背景、學經歷、專長和研發資歷，還必須強調研發團隊的領導者的特質和專業性。

4. 企業組織

企業管理的好壞直接決定了企業經營風險的大小。而良好的組織結構和高素質的管理人員則是管理好企業的重要保證。因此，創投業者會特別注重對管理隊伍的評估。企業的管理人員最好是互補性的，而且要具有團隊合作精神。一個企業必須要具備負責產品設計與開發、市場行銷、生產作業管理、企業理財等方面的專門人才。在創業計畫書書中，必須要對主要管理人員，介紹其具備的能力，及他們在企業中的職務和責任，他們過去的詳細經歷及背景。

此外，還要描述公司的結構，包括：公司的組織架構；各部門的功能與責任；各部門的負責人及主要成員；公司的薪資結構；公司的股東名單及認股權；公司的董事會及其背景資料。

5. 市場預測

新創企業要推出一種新產品或開拓市場之前，必須要進行市場預測。如果預測的結果並不樂觀，或者預測的可信度讓人懷疑，那麼企業就要承擔很更大的風險，這對多數投資者來說都是不可接受的。

市場預測首先要對需求進行預測：市場是否存在對這種新產品的需求？需求程度是否可以給企業帶來所期望的利益？新的市場規模有多大？需求發展的未來趨向及其狀態如何？影響需求都有哪些因素？

其次，市場預測還要包括對市場競爭的情況—企業所面對的競爭態勢進行分析：市場中主要的競爭者有哪些？是否存在有利於本企業產品的市場空間？本企業預計的市場佔有率是多少？本企業進入市場會引起競爭者怎樣的反應？。

在創業計畫書中，市場預測撰述可以包括以下項目：市場現狀綜述；競爭廠商概覽；目標顧客和目標市場；產品的市場地位；市場區格和特徵等。新創企業對市場的預測應建立在嚴密、科學的市場調查基礎上。新創企業所面對的市場，本來就比既有企業有更加複雜和變幻不定。因此，創業者應儘量擴大收集資訊的範圍，重視對環境的預測和採用科學的預測手段和方法。市場預測不能憑空想像，對市場錯誤的認識是企業經營失敗的最主要原因之一。

6. 行銷策略

行銷是企業經營中最富挑戰性的環節，影響行銷策略的主要因素有：(1)消費者的特點；(2)產品的特性；(3)企業自身的狀況；(4)市場環境方面的因素。最終影響行銷策略的則是行銷成本和行銷效益因素。

在創業計畫書中，行銷策略應包括以下內容：(1)市場結機和行銷管道；(2)行銷團隊和管理；(3)促銷計畫和廣告策略；(4)價格決策。對創業企業來說，由於產品和企業的知名度低，很難進入其他企業已經穩定的銷售管道。因此，新創企業不得不暫時採取高成本低效益的行銷戰略，如上門推銷，大打商品廣告，向批發商和零售商折價讓利，或交給任何願意經銷的企業銷售。

7. 製造計畫

創業計畫書中的生產製造計畫應包括以下內容：產品製造程序和設備的描述；品質控制和品質改進計畫；生產成本的預估。在尋求資金的過程中，為了增加企業

在投資前的評估價值，創業者應儘量以最詳細、可靠的說明來陳述產品製造計畫。例如：企業生產製造所需的廠房和設備的建置；怎樣保證新產品在進入量產時的穩定性和可靠性；設備的引進和安裝流程；生產線的設計與產品組裝如何進行；品質控制方法；供貨者的前置期和資源的需求量；生產作業計畫的編製；物料需求計畫等。

8. 財務規劃

對於科技專長背景的創業者而言，財務規劃是最為陌生且需要花費較多的時間精力來從事的工作項目。其中包括了現金流量表，資產負債表以及損益表的編製。流動資金是企業的生命線，因此在企業初創或擴張時，對流動資金需要有預先周詳的計畫和過程中的嚴格控制；損益表反映的是企業的營利狀況，它是企業在一段時間運作後的經營結果預估；資產負債表則反映在某一時刻的企業狀況，投資者可以用資產負債表中的資料得到的比率指標來衡量企業的經營狀況以及可能的投資回報率。

財務規劃一般要包括以下內容：預計的資產負債表；預計的損益表；現金收支分析；資金的來源和使用。一份創業計畫書概括地提出了在籌資過程中創業者要做的事情，而財務規劃則是對創業計畫書的支持和說明。因此，一份好的財務規劃對評估創新企業所需的資金數量，對於企業取得資金的助益是十分關鍵的。如果財務規劃準備的不好，會給投資者以創業者缺乏經驗的印象，降低對新創企業的評估價值，同時也會增加企業的經營風險。

那麼如何製定好財務規劃呢？首先要取決於創新企業的願景。企業是為一個新市場創造一個新產品，還是進入一個財務資訊較多的既有市場。提出新技術或新產品的創業企業不可能參考現有市場的資料、價格和行銷方式。因此它要自己預測所進入市場的成長速度和可能獲得淨利，並把它的構想、創業團隊和財務模型推銷給投資者。而準備進入一個已有市場的風險企業則可以很容易地說明整個市場的規模和改進方式。風險企業可以在獲得目標市場的資訊的基礎上，對企業第一年的銷售規模進行規劃。

財務規劃和企業的生產計劃、人力資源計畫、行銷計畫等是密不可分的。要完成財務規劃，必須要明確針對下列問題：(1)產品在每一個期間的產出量有多大？(2)什麼時候開始產品線擴張？(3)每件產品的生產費用是多少？(4)每件產品的定價是多少？(5)使用什麼經銷管道，預期的成本和利潤是多少？(6)需要雇用那些類型的人？(7)雇傭用時開始，工資預算是多少？

三、檢查

在創業計畫書寫完之後，創業者最好再對計畫書檢查一遍，看看該計畫書是否能準確回答投資者的疑問，爭取投資者對本企業的信心。通常，可以從以下幾個方面對計劃書加以檢查：

1. 你的創業計畫書是否顯示出你具有管理公司的經驗。如果你自己缺乏能力去管理公司，那麼一定要明確地說明，你已經雇了一位專業經營人才來管理你的公司。
2. 你的創業計畫書是否顯示了你有能力償還借款。要保證給預期的投資者提供一份完整的比率分析。
3. 你的創業計畫書是否顯示出你已進行過完整的市場分析。要讓投資者堅信你在計畫書中闡明的產品需求量是確實的。
4. 你的創業計畫書是否容易被投資者所閱讀和理解。創業計畫書應該備有索引和目錄，以便投資者可以較容易地查閱各個章節。
5. 你的創業計畫書中是否有計劃摘要並放在了最前面，投資者首先會看它。為了保持投資者的興趣，計畫摘要應寫的引人入勝。
6. 你的創業計畫書是否在文字、句法全部正確。如果你不能保證，那麼最好請人幫你檢查一下。計畫書的拼寫錯誤和排印錯誤能很快就使企業家的機會喪失。
7. 你的創業計畫書能否打消投資者對產品/服務的疑慮。如果需要，你可以準備一件產品模型或視訊展示。創業計畫書中的各個方面都會對籌資的成功與否有關鍵影響。因此，如果你對你的創業計畫書缺乏成功的信心，那麼最好去查閱一下計畫書編寫指南或向專家顧問請教。