

## 撰寫營商計劃書

繆志仁先生  
諮詢委員會委員

## 計劃書的目的和用途

- ✎ 撰寫創業計劃書的目的，是要描繪公司的輪廓和生意前景，協助機構組織生意概念，包括訂立目標和計劃、預備所需資源和執行程序等。
- ✎ 創業計劃書亦能為管理層、潛在夥伴及基金負責人提供清晰的資料，以便有關人士在作出決定時有所參考。
- ✎ 計劃書宜以簡短及清晰為原則，並有條不紊地描述重點。內容力求具體實在，不宜過於樂觀。

## 計劃書的主要內容

- ✎ 計劃摘要及業務資料
- ✎ 人力資源
- ✎ 營運安排
- ✎ 行銷策略
- ✎ 財務規劃

## 計劃摘要及業務資料

- ✎ 計劃摘要
  - ✎ 簡略說明業務內容及目的、企業特點及過往業務經驗
- ✎ 業務資料
  - ✎ 成立背景
  - ✎ 業務內容（產品或服務）及運作模式
  - ✎ 企業的宗旨及目標，發展方向

## 人力資源

- ✎ 根據企業規模或營業額，決定營運業務所需的人力及主要職位
- ✎ 考慮成本及彈性而聘用兼職／全職員工
- ✎ 參考市場薪酬水平
- ✎ 考慮各職級對企業盈利的貢獻
- ✎ 考慮區內服務對象的需要

## 營運安排（一）

- ✎ 營運地點
  - ✎ 分析人流、目標顧客、租金、鄰近店鋪、方便性、市場競爭、運輸成本、裝修成本
- ✎ 相關法例
  - ✎ 牌照申請（飲食牌照、裝修電工牌照）
  - ✎ 保險安排（勞工保險、第三者責任保險）
- ✎ 資產
  - ✎ 開業所需的資本開支（裝修及設備等）的估計

## 營運安排 (二)

- 產品或服務
  - 特色、賣點、額外價值 (Added-Value) 等
- 成本及售價
  - 詳列營運成本 (Operating Expenses) 及貨品成本 (Cost of Goods)
  - 比較市場價格以釐定賣價
- 採購及供應商
  - 編訂採購程序
  - 經不同渠道尋找供應商，以最優惠價格及較長的付款期購入貨品/物料

## 行銷策略 (一)

- 根據產品或服務的具體內容，制定合適的行銷策略，包括行銷方針及目標顧客等。產品的分銷管道也是成敗關鍵之一。
- 透過市場調查了解市場
  - 考慮目標顧客的消費能力及消費模式、產品成本、公司利潤及收支等因素，訂立價格水平
  - 市場概況，包括主要競爭對手、類同的貨品或服務、市場趨勢等
- 宣傳策略
  - 宣傳方式和渠道、主要賣點、預算支出等

## 行銷策略 (二)

- 客戶市場調查
  - 現有客戶
    - 為何購買你的產品/服務？如何令他們願意買更多？可增加甚麼週邊產品/服務以增加銷售？
  - 舊客戶
    - 為何光顧競爭對手？如何令他們回心轉意？
  - 潛在客戶
    - 有甚麼需要？如何說服他們購買你的產品/服務？

## 財務規劃 (一)

- 開業成本
  - 預算開業成本時，主要是考慮生意的規模，從而設定生意所需的資產，包括辦公地點、裝修、設備及流動資金等
- 銷售預測 (sales forecast)
  - 生意銷售額會直接影響生意的規模，計算銷售預測有很多方法，較常用的是市場佔有率計算法，即參考現有競爭者的情況，估計自己進入市場後的市場佔有比例及銷售量。
  - 將銷售預測減去預計的貨品成本及營運開支，便會得出公司的盈利預測。

## 財務規劃 (二)

- 開支預算表 (profit and loss projection)
  - 由於銷售預測直接影響盈利及開支預算表，因此在預計銷量時，宜採取較謹慎的策略。
  - 常見問題：
    - 對銷售收入估計過高
    - 未有提供銷售或重大支出的估計基準
    - 未有預留替假員工的成本
    - 沒有足夠的銷售及市場推廣資源

## 財務規劃 (三)

- 損益平衡分析 (breakeven analysis)
  - 研究收支平衡時所需的銷售額，以及生意達至收支平衡所需的時間。
- 現金流轉 (cash flow) 狀況
  - 根據每月收入和支出，評估公司的現金流轉狀況，以確保公司週轉順利。
  - 留意客戶及供應商的找數期、壞賬、銀行手續費等支出

## 開支預算表

		港幣\$			
		第一年	第二年	第三年	總額
銷售	(1)				
小計		2,170,000	4,340,000	5,425,000	11,935,000
銷售成本	(2)				
假設為售價的55%		1,193,500	2,387,000	2,983,750	6,564,250
毛利		976,500	1,953,000	2,441,250	5,370,750
毛利率 %		45%	45%	45%	45%
營運開支					
薪金和津貼		1,159,358	1,559,145	1,715,060	4,433,563
租金和差餉		120,000	120,000	120,000	360,000
水電煤		24,000	24,000	24,000	72,000
其他主要項目...		134,000	149,000	159,000	442,000
小計	(3)	1,571,358	2,001,145	2,177,060	5,749,563
其他收入	(4)				
純利(1)-(2)-(3)+(4)		(594,858)	(48,145)	264,191	(378,813)

## 現金流轉報表

	第一季	第二季	第三季	第四季	第五季	第六季	第七季	第八季度
收入								
營運收入	117,180	273,420	214,830	371,070	390,600	546,840	429,660	585,900
其他收入	0	0	0	0	0	0	0	0
小計 (A)	117,180	273,420	214,830	371,070	390,600	546,840	429,660	585,900
支出								
資本開支	355,000	0	0	0	0	0	0	0
營運開支	431,207	287,472	359,340	359,340	463,036	463,036	463,036	463,036
小計 (B)	786,207	287,472	359,340	359,340	463,036	463,036	463,036	463,036
現金流量淨額 (A)-(B)	(669,027)	(14,052)	(144,510)	11,731	(72,436)	83,804	(33,376)	122,864

## 財務規劃的常見問題

- ✦ 成本估計不合理
- ✦ 銷售額估計沒有理據
- ✦ 利潤過少

## 合理成本

- ✦ 開業投資成本及營運成本須合理
- ✦ 高成本表示風險相對較高
- ✦ 成功個案：
  - ✦ 節省資本開支（例如考慮購買二手或租用設備、分段購入設備、利用現有設備、簡約裝修等）
  - ✦ 降低營運成本（如租用較偏僻的地段作為辦公室／貨倉、聘請兼職、以佣金制支付銷售人員薪酬，或盡量利用機構現有資源等）
- ✦ 失敗個案：
  - ✦ 並未根據行業的實際情況而不合理地投資大量固定資產（裝修及設備）才足以開業
  - ✦ 營運成本過高（例如高昂的租金支出、或於開業初期僱請大量全職員工），導致首兩年嚴重虧蝕

## 合理銷售額

- ✦ 須提供銷售額估計之計算基準
- ✦ 數據應盡量真確，並應建基於市場調查、分析或過往經驗
- ✦ 成功個案：
  - ✦ 銷售額根據預期客人量、每日營業額計算
  - ✦ 銷售額與薪酬支出增長成正比
  - ✦ 銷售額足以支付企業之營運成本
- ✦ 失敗個案：
  - ✦ 銷售額不足以支付員工薪酬或營運成本
  - ✦ 銷售額兩年間倍增，但薪酬支出不變（即表示有冗員或估計不切實際）
  - ✦ 銷售額兩年間突然倍增，但無提供任何基準或數據支持

## 合理利潤

- ✦ 毛利（Gross Profit）及純利（Net Profit）：
  - ✦ 毛利：銷售收入減去貨物／服務成本，但未計算營運成本（例如薪酬及租金）
  - ✦ 純利：銷售收入減去所有成本（包括貨物／服務成本及營運成本）
- ✦ 成功個案：
  - ✦ 毛利率合理（根據業界標準）
- ✦ 失敗個案：
  - ✦ 銷售額低及毛利偏低（例如：< 10%），令企業難以經營

## 減低可預期的風險

- ✦ 經營生意必定有風險，但機構可盡力把風險減至最低
- ✦ 計劃書中應說明機構將會如何降低業務的風險，例如：
  - ✦ 開業及營運成本相對偏低
  - ✦ 機構已有相關業務的營運經驗
  - ✦ 機構有內銷市場或相關網絡
  - ✦ 有足夠市場調查及分析
  - ✦ 有相關業務的商業伙伴支援

## 可持續的經營模式

- ✦ 企業的預算必須能夠顯示兩年後可自負盈虧，持續經營
- ✦ 企業目標並非提供免費服務，而是盡快達致收支平衡
- ✦ 根據實際營運需求聘請員工，並非由職位需求決定員工數目
- ✦ 要維持高水平的貨品及服務質素，拓闊客源，以及與不同供應商合作以降低成本
- ✦ 企業長遠應可達致有盈餘

多謝！