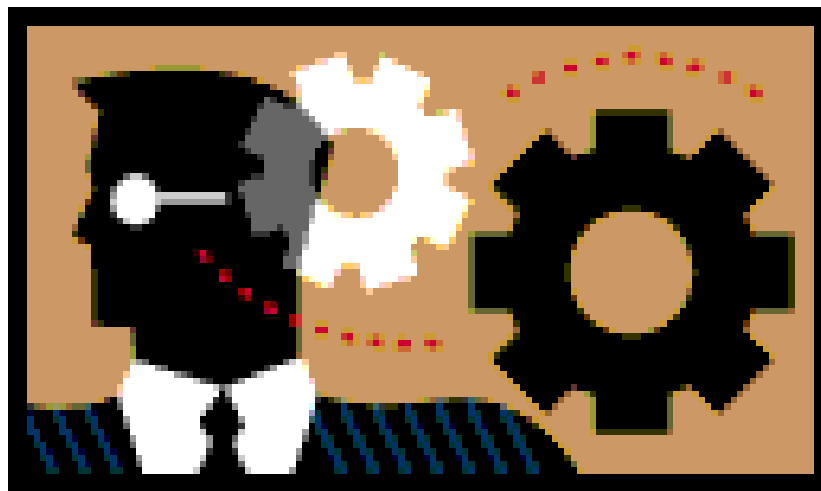


創業計畫與資金管理策略

發現藏寶圖，勇闖金銀島

主講人：陳威良



主講人簡介

- 中華民國合格證券分析師
- 經濟部中小企業處財務管理顧問師認證
- 經濟部中小企業創新育成經理人培訓
- 人力資源訓練輔導顧問師
- 經濟部財務融資輔導團
- 中華經營管理顧問協會理事
- 專長：投資分析、財務管理、策略規劃、行銷整合

學習目標

- **產業競爭分析**
- 掌握產業狀況，立足競爭市場的制高點

- **撰寫事業計畫書**
- 探險尋寶的指示圖像，引導創業者行進方向

- **資金籌措原則**
- 沒有女王的資助，哥倫布不過只是個夢想者

計畫書撰寫步驟

構思

- 》 確立計畫目標
- 》 技術競爭優勢
- 》 企業核心能力與人力結構
- 》 市場價值／吸引力
- 》 決定計劃方向
- 》 決定內容架構與重點

- 》 計畫書準備妥適
- 》 計畫資料用印

送件

- 》 刪除重複的內容
- 》 刪除難以理解的內容
- 》 刪除推測性內容
- 》 刪除不適當內容
- 》 合理資源需求

撰寫

- 》 市場資訊之蒐集
- 》 關鍵技術創新重點評估
- 》 衍生專利之效益
- 》 資源分配之合理性
- 》 以5W2H為主軸

修整

產業分析在經營管理上的用途

- 供策略計畫參考：用以決定市場與產品的變動，擬定合適的策略。
- 供年度計畫參考：每年須為下一年度擬定短期的策略性與戰術性方案。
- 供特定決策用：企業突然發覺新的商業投資機會時所要參考的依據。
- 投資機構之投資決策用：擔任投資中介人及投資人本身必備的專業知識。

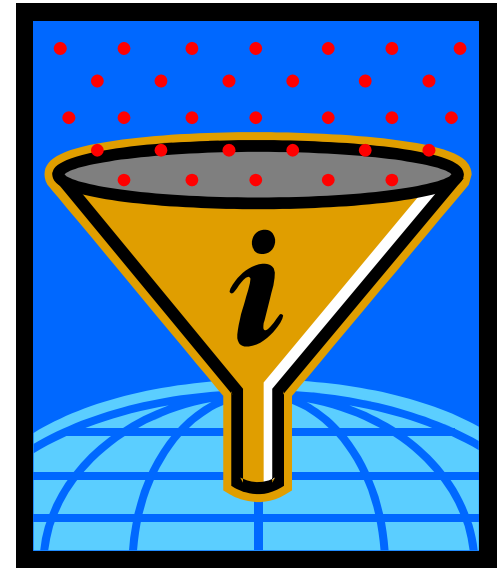
競爭 / 市場因素

- 產業特性及顧客利益
- 顧客的特性及其區隔
- 需求狀況
- 競爭狀況
- 競爭廠商之競爭策略
- 各競爭廠商之通路關係
- 產業之配銷通路結構



供給料源因素

- 相對生產力與生產成本
- 產能
- 生產技術
- 規模經濟與學習曲線
- 各競爭廠商掌握之稀有資源
- 各競爭廠商與料源之關係
- 材料與零組件之供需狀況



※說明各廠商如何供應產品給市場上的顧客！

財務人事因素

- 獲利能力
- 融資能力
- 資金成本
- 流動性
- 經營管理能力
- 勞資關係
- 勞力供應
- 經營哲學



慣性因素

- 產業或市場進入障礙
- 產業或市場退出障礙
- 有關各項變革之障礙，包括顧客轉移、供應商改變等。

政府因素

- 未來的法規與政策
- 未來立法與政策所帶來的威脅與機會



經營理念

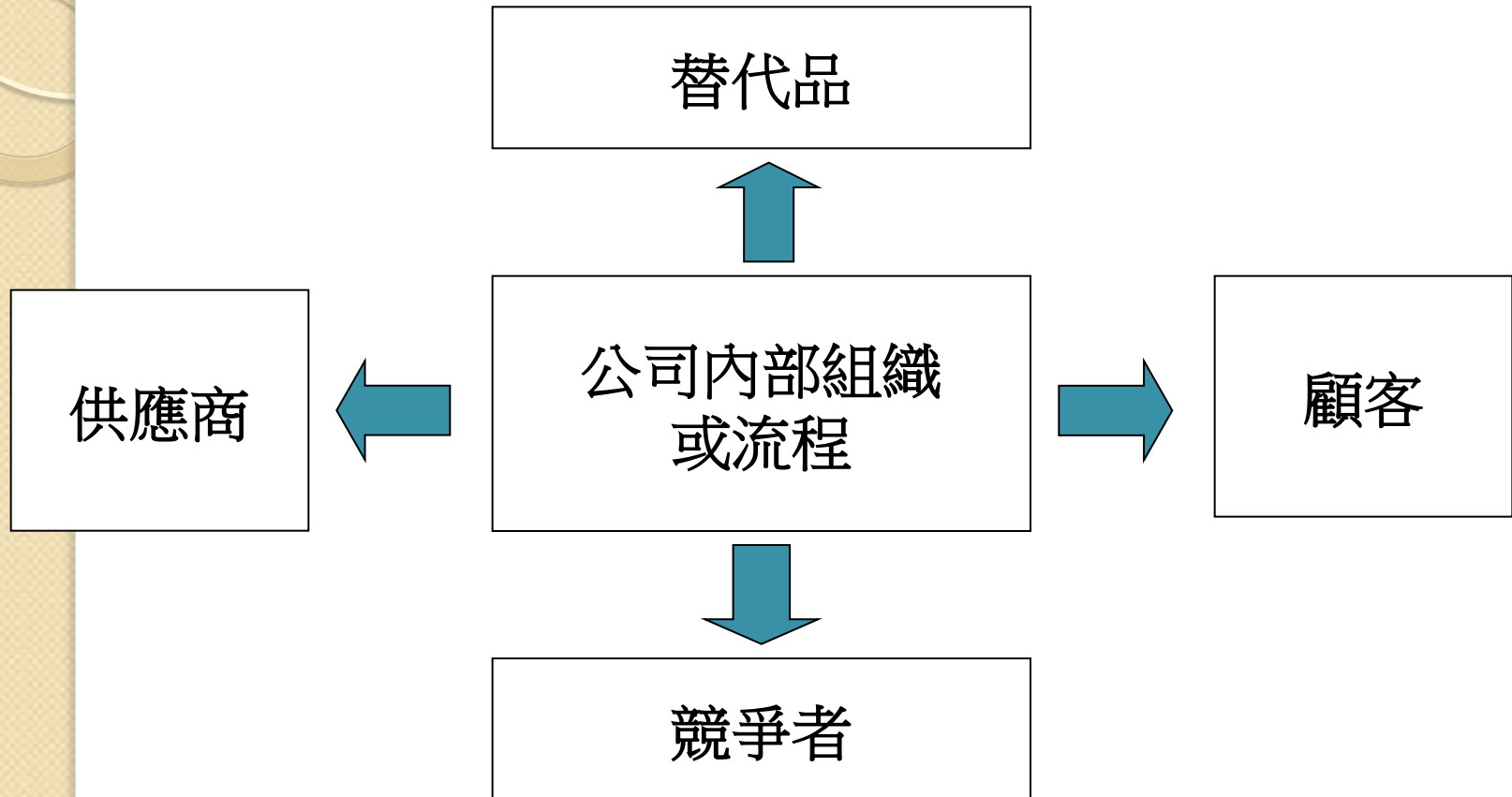
		說明
經營 理念	使命陳述	在產業結構中您必須要扮演的任務? 以?經營哲學提供?服務來滿足?顧客的?需求
	核心價值觀	您的客戶為什麼捨您的對手而選擇您? 團隊成員間?互動以建立?組織並?對待客戶
	共同願景	公司未來想要成為什麼樣的定位? 所有成員都為之興奮且可以實現?長期目標

VISION (金銀島)



您會選擇何種路線?

如何做SWOT分析?



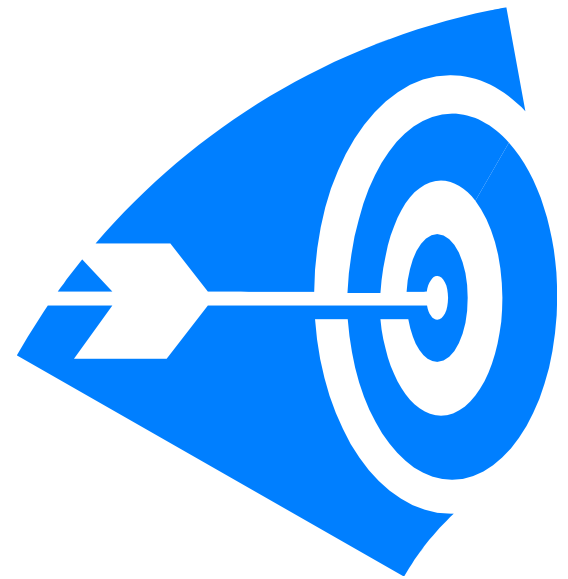
利用波特的五力分析，將自己與該項力量放在天平的兩端做輕重比較，即可得知優劣勢與市場的機會！

利用SWOT分析研擬對策

		公司劣勢		公司優勢			
		1.	2.	3.	1.	2.	3.
對策研擬							
市場機會	1. 2. 3.	? KIDS 策略重點 提高相對於最大競爭者市場佔有率。		STAR 策略重點 在於拉大與最大競爭者的差距，擴大立於不敗的領先優勢。			
市場威脅	1. 2. 3.	DOGS 策略重點 (1)評估結束此事業。 (2)事業再造計畫。		CASH COW 策略重點 (1)創造新的需求以提升市場成長率。 (2)在原需求中延長收割的時間。			

財務分析要點

- 未來獲利情形
- 個別企業獲利差異及其原因
- 產業的風險性
- 資金結構與融資能力



財務比率—經營能力分析

- 應收帳款週轉率=銷貨淨額/各期平均應收款項
- 存貨周轉率=銷貨成本/平均存貨餘額
- 應付帳款週轉率=進貨淨額/各期平均應付款項
- 總資產周轉率=銷貨淨額/資產總額

- 營運週轉金

Ex. 甲公司由原料轉換至成品再經由出貨止需**45**天，銷貨至收款為**60**天，另購料至付款**35**天，問現金轉換週轉期為？天

企業合理規模之設定標準

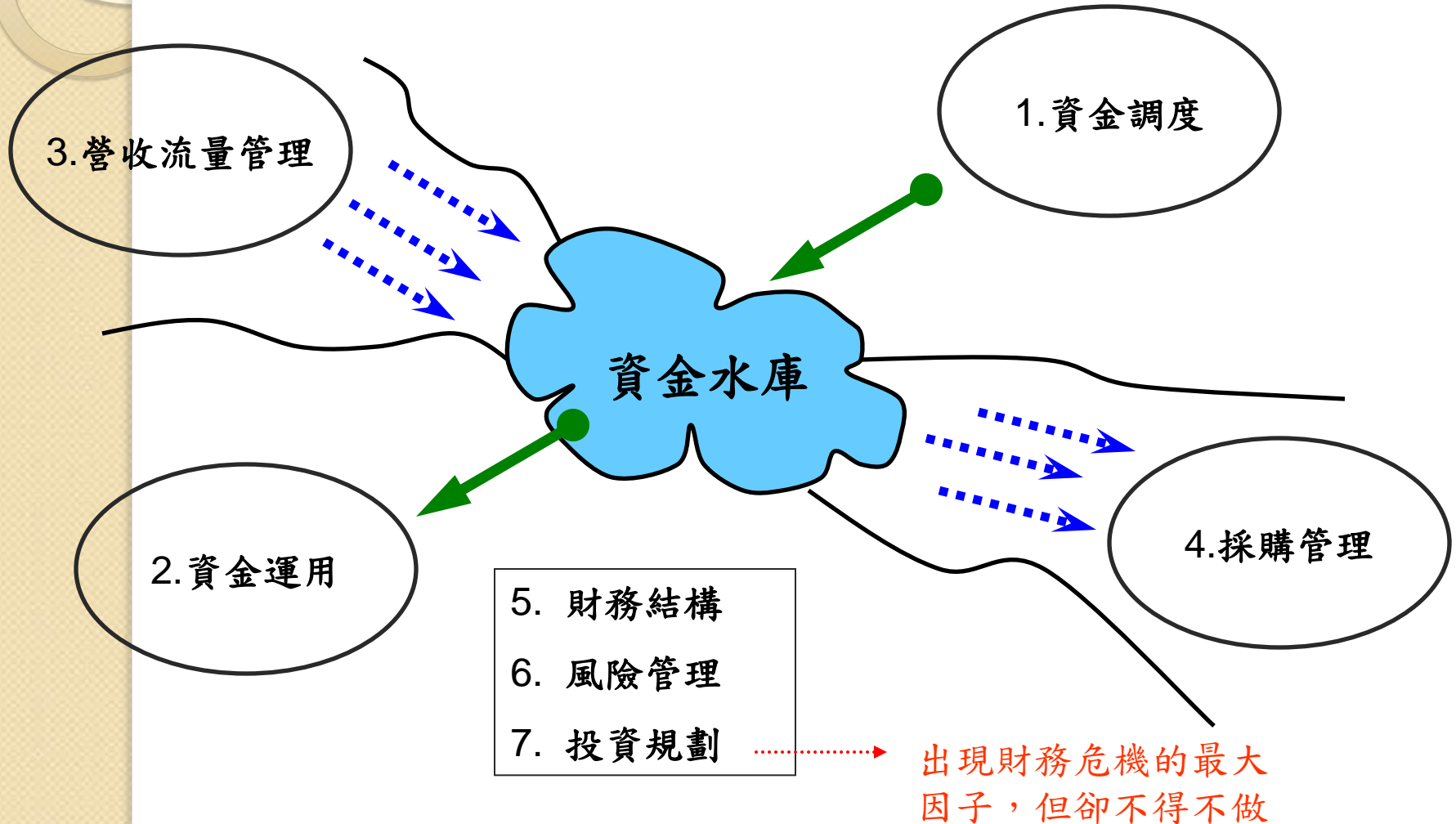
- 由資本額換算合理營業額

Ex. 資本額5,000萬元，流動比率120%，負債比75%，應收款加存貨周轉率150天，應付款周轉率60天，長期借款4000萬，毛利率12%，合理營業額？

- 由營業額推算適當資本額

Ex. 營業額3億元，固定資產5000萬元，平均收款日數120天，平均付款60天，存貨週轉30天，銀行長、短期融資利率各為5%、10%，毛利率30%，費用率15%，適足資本額、ROE？

財務管理七大領域



企業資金籌措的基本原則

- 一般而言，財務決策可分為投資決策與融資決策。
- 投資決策屬資金之運用，著眼於如何以最有效的資金配置，創造企業最大的投資收益，如現金管理、有價證券投資、客戶授信管理、存貨管理、設備廠房或新產品開發之資本投資。
- 融資決策則著眼於如何尋求最低成本、最可靠的資金來源，如保留盈餘運用、增資發行股票、發行商業本票或公司債、向金融機構貸款或民間借款、尋求政府輔導體系提供之優惠貸款。

資本結構選擇與融資順位原則

- 企業在有資金需求時，應以內部之保留盈餘為主要來源，其次考慮舉債之外部融資，最後才是發行權益證券之籌資方式。
- 內籌資金來源
 1. 增加盈賺能力，累積保留盈餘。
 2. 慎重管理資產，減低閒置部位。
 3. 控制成本及費用。
- 外求資金來源
 1. 商業信用之運用。
 2. 貸款、租賃。
 3. 增資。

銀行融資審核五原則（上）

- 借款戶 --- People

責任感：強調必能履約償還債務，並有效經營企業
經營成效：具足夠的專業知識及未來樂觀的看法
銀行往來情形：經常維持甚佳存款實績或外匯往來

- 資金用途 --- Purpose

取得資產：購買季節性（存貨）或經常性流動資產
償還既存債務：賺購貨折扣、支付稅款、償其他債
替代股權：以銀行借款代替增資

- 還款來源 --- Payment

資產轉換型：應收帳款（客票）實現、存貨變現
現金流量型：未來盈餘分析、外部資金可靠來源

銀行融資審核五原則（下）

- 債權保障---Protection

內部保障：借款戶良好的財務結構、擔保品（抵押權、權利質權、應收票據、符合認定之信用保證）、放款契約的限制條件承諾。

外部保障：由第三者對銀行承擔借戶的信用責任，有保證、背書等方式。

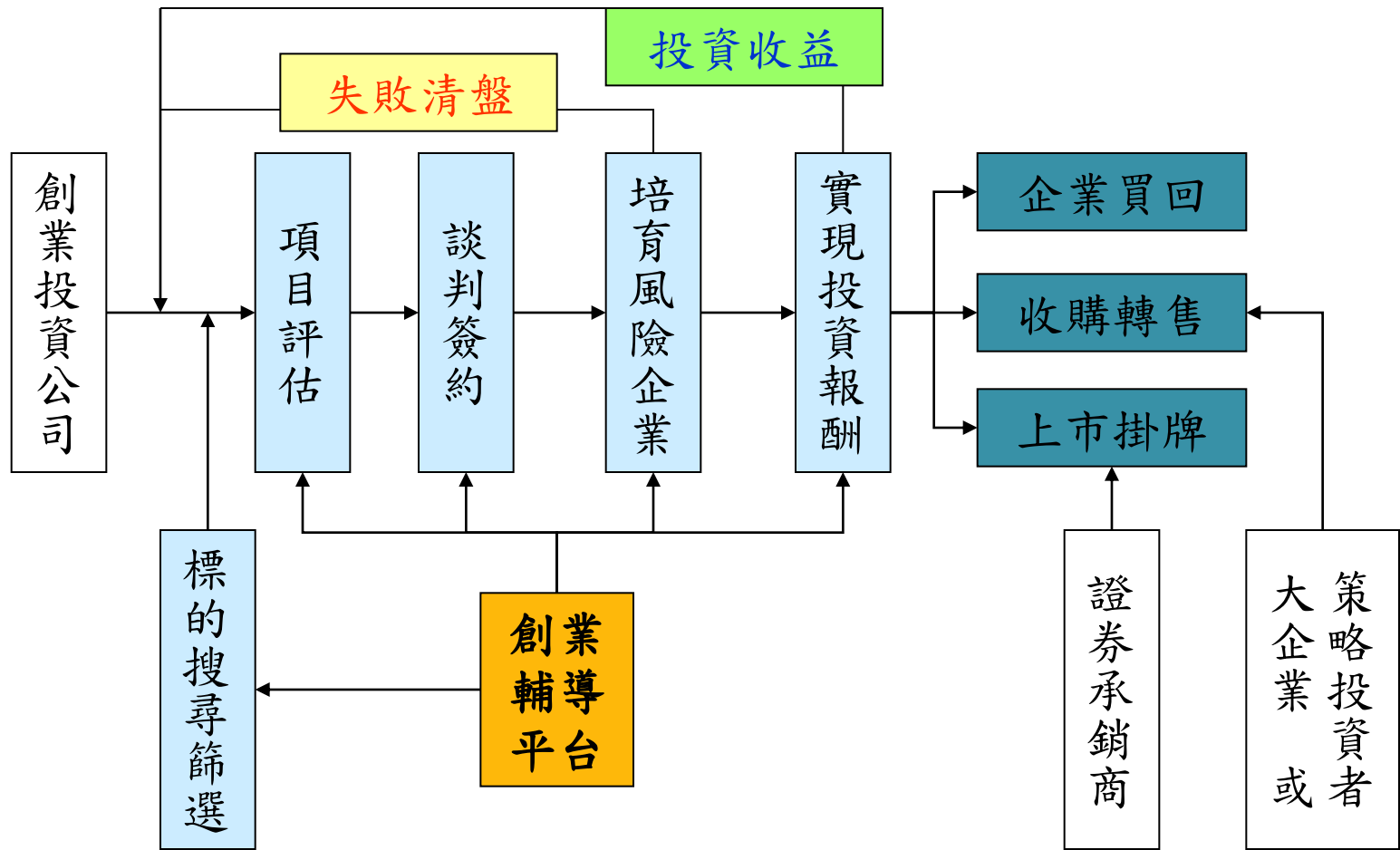
- 授信展望---Perspective

銀行會預估錢借出去，在借款期間內：
企業生機、行業的潛力與未來發展性？
對社會經濟有多大助益？
衍生出的存款、外匯等業務的成長？

開啟銀行融資之鑰

- 建立會計制度與成本制度
- 投入力求減少，產出力求增多：盡量提高總資產週轉率
- 與同業平均數比、與自己三年的資料比
- 主動讓銀行了解您，進而信任、爭取，造成強勢的立場：財務報表及年前盤點
- 平時預估現金流量，在知道需要貸款的前三到六個月提出申請，運用時間策略『欲擒故縱』，愈不想貸，愈能得到貸款

創業投資之操作流程圖



風險資本家最關心的問題

- 產品或服務的獨特性
- 詳盡的市場分析
- 現實的財務預測
- 明確的投資回收方式
- 組件一支強有力的管理團隊
- 創業家素質—自我推動力、同理心及聯想能力、成長學習能力、領導能力、決策能力、授權、細節處理的拿捏

創投業風險控制的有效方法

- **嚴格執行營運計畫書**：經常檢查分階段目標是否實現，如發現方向偏離或沒有完成目標，應找出原因解決問題。
- **分段投資**：每次投入的資金量應只足夠發展到下一階段，嚴格控制預算。
- **組合投資**：多個企業、多種行業及多個階段來分散風險。
- **聯合投資**：分享資訊、評估企業，提高決策水準。
- **高預期報酬率**：股份計算時使用高貼現率，確保合理的風險投資報酬。
- **合約限制**：透過協議中肯定性及否定性條款來規範企業行為，確保訊息及時揭露並限制可能的不當失誤。
- **管理諮詢**：參與董事會、監控經營業績、策劃行銷方案、追加融資和培育管理層，消除資訊不對稱及代理人風險。

融資導入工具—營運計畫書

- 銀行融資、創業投資、申請政府補助均需提出完善且具說服力的經營計畫書。
- 計畫書主要考慮兩項評估準則
 - A. 有無呈現出競爭優勢與投資利基：
經營計畫不僅要將營運方案完整的展現出來，更重要的是要市場導向，並呈現出能創造大量利潤的競爭優勢；投資者關心的是計畫是否具備成功的條件及成功後所能帶來的投資利益。
 - B. 經營計畫書整體邏輯合理程度：
能吸引投資者注意必須內容架構完整、前後假設與邏輯合理、有實際的事實依據做出預測，高可信度。

藏寶圖得手了嗎？



如何籌畫尋寶行動，詳見行銷策略之建構，祝旅途愉快，
謝謝！