

營運計畫書

目錄

- 一、計劃源起
- 二、產業環境與市場分析
- 三、公司或事業簡介
- 四、創新產品(或專利技術)與服務說明
- 五、競爭力 / SWOT 分析
- 六、營運目標
- 七、公司組織架構與人力規劃
- 八、營運與行銷策略規劃
- 九、財務規劃
- 十、風險評估與管理

一、計劃源起

「文化」是一種生活型態，「設計」是一種生活品味，「創意」是經由感動的一種認同，「產業」則是實現文化設計創意的媒介、手段或方法。依據馬斯洛的需求層次理論，人都潛藏著這五種不同層次的需要，分別是生理需求、安全需求、社會需求、尊重需求和自我實現需求五類，臺灣在經濟上的發展已滿足國內大部分人的基本生理及安全需求，故有餘力追求社會、尊重和自我實現更高端的需求，故顧客的滿足感提升需要不同於以往的服務。

面對已經高度飽和、又有強大競爭者把持的市場，多數人肯定是要打退堂鼓的，「沒有市場飽和，只有重新分配！」，在面對挑戰時，必須要從顧客觀點出發，不斷創新，才是企業永續經營、戰勝逆境的不二法門。無論是和泰集團的和運租車、裕隆集團的格上租車，甚或是中租集團的中租租車，每個對手背後都有龐大資源為後盾，要打這場仗，與對手硬碰硬正面衝突，根本沒勝算，要在台灣市場立足，絕對要打一場不一樣的戰爭。要從紅海中跳脫進入藍海，就需要提供不同於競爭對手的服務才能殺出重圍，爭取立足之地，茲就說明簡述如下：

1. 車體彩繪：目前國內車體彩繪的觀念尚未普及，在過去車體彩繪法令未鬆綁前，容易與飆車族畫上等號，彩繪僅限在大眾運輸工具及建築物上，近年在政府解禁車輛顏色可登記為彩繪後，自用小客車車主可在不涉有暴力、色情、謾罵規範內彩繪車體，機車已有痛車族將動漫圖案彩繪至機車上，部分愛車玩家或車手也願意將愛車彩繪展現品味及獨特性。
2. 展演搭配：歌手徐若瑄 MTV、連續劇「愛情魔髮師」、「台灣龍捲風」都曾情商彩繪車露臉上鏡頭，在車展中將車體彩繪不但吸睛也增加車輛的質感及獨特性，就像化妝後的女性，展現不同的風情，增加影片或活動的質感。
3. 婚禮企劃、商務洽公或外籍自由行遊客：結婚是人生重要的時刻，新人總會想讓兩人留下特別而美好的回憶，在拍婚紗照時及婚禮流程上的用車需求若能搭配彩繪車輛，可增加畫面的美感，留下難忘的回憶；中大型企業常有招待重要客戶出遊的需求，若能與旅遊公司合作搭配，提供合適的彩繪車輛，可讓受招待者感受顧客的尊榮和創意，使受招待者驚艷並有個印象深刻的旅遊；外籍遊客在台灣自由行，租車安全也是重點考量項目，先前熱議的「韓國女遊客在台灣疑遭計程車司機性侵」事件，凸顯計程車司機良莠品質不一，國外旅客在台環境陌生，若遭遇危險較不利反應。
4. 行動廣告：由於公司初期的車輛數有限，故可於車內播放集團企業宣傳廣告或承接特定目標族群廣告如結婚新人或商務客。
5. 企業識別：一般企業的公務車比較常見的是維持車輛出廠的外觀，或僅

在車體上打上公司名稱，讓公務車僅是公務車，若能搭配企業識別標誌和代表物如台灣人壽的台灣阿龍，再加以設計感的圖案及配色加以襯托，吸睛度百分百，語言、文字、畫面，是表達意涵的三種方式，其中，畫面呈現的意涵更勝於語言和文字，因為視覺是最直接的傳達，勝於大腦解讀分析文字，因此，豐富多變的圖片，其力量便超越單調的文字。更重要的是，畫面最可以直接打動人心，引起閱讀者腦中的共鳴，加深印象！

二、產業環境與市場分析

1. 車體彩繪可分二種方式，一種是烤漆彩繪，價格依彩繪範圍約需 5 至 10 萬元且另須作車檢變更顏色登記，另一種方式為貼膜服務，依複雜性及範圍約 1 至 10 萬元，若貼膜範圍小於車體三分一可免車檢，若以自用小客車市場為例，依交通部資料 2016 年度自用小客車新領牌數為 349,914，若保守假設有 1% 的新車車主願意做新車彩繪服務，平均每輛收入約 2 萬元，1 年就約有 7 千萬台幣的市場，若加計機車及企業公務車則產值更大。

年(月)底別	表17 新車領牌數—按年月別分(續1)							
	小 客 車				小 貨 車			
	自 用	營 業	計程車	自 用	營 業	租 賃		
105年	393,793	349,914	43,879	7,632	34,434	26,312	8,122	6,523
4月	30,935	27,289	3,646	740	3,225	2,440	785	565
5月	33,547	29,566	3,981	816	3,309	2,501	808	605
6月	38,498	33,674	4,824	747	3,167	2,462	705	596
7月	40,665	36,095	4,570	927	3,206	2,434	772	665
8月	19,821	17,552	2,269	371	2,119	1,516	603	508
9月	29,256	25,815	3,441	591	2,985	2,344	641	530
10月	32,258	28,718	3,540	587	2,718	2,139	579	500
11月	34,811	31,639	3,172	528	2,543	1,856	687	559
12月	38,188	35,036	3,152	398	2,465	1,828	637	427

資料來源:交通部公路總局

2. 依據經濟部「會展產業調查與會展產業規模評估」計畫資料顯示，2016 年會展產值估算約為 426 億元，分項詳下表，其中會展服務業別產值約為 105 億元，其所帶動的相關服務產值相當可觀，能夠餐與服務亦可提供公司曝光機會提升名氣。

表一 會展各行業產值與就業人數估算結果

單位：新臺幣百萬元

標號	行業別	
1	會展服務業別	10,480
2	會展場地業別	4,060
3	會展公關活動業別	848
4	會展物流業別	6,944
5	會展設計工程業別	4,668
6	會展翻譯業別	444
7	會展廣告業別	480
8	會展旅館業別	5,247
9	會展旅行業別	2,492
10	會展餐飲業別	1,642
11	會展交通業別	2,918
12	會展其它可供消費業別	2,426
	產值總計	42,649
	就業人口(人次)	29,512
	GDP 占比	0.25%
	人均產值(百萬元/人)	1.45

資料來源：本計畫計算

資料來源：經濟部

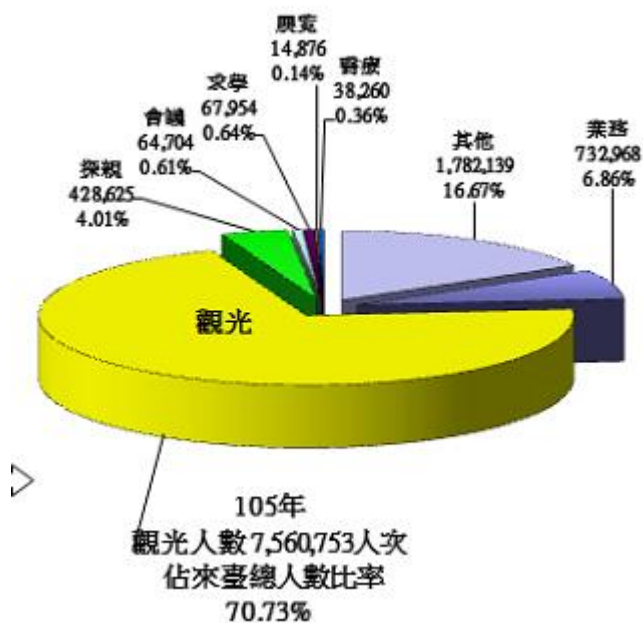
3. 據內政部統計 2016 年度基隆市、台北市、新北市及桃園市登記結婚共有 61,604 對，除婚紗照拍照交通需求外，亦可提供彩繪車作為背景，俗語說香車配美人，彩繪車的藝術、品味或趣味價值可增加新人婚紗照或嫁娶活動時之可看性及回憶。

據交通部觀光局統計 2016 年度來台洽公有 732,968 人次，除與國內企業人士開會的交通需求外，中大型企業對公司重要之來訪客戶亦會安排短期旅遊以招待其了解台灣之美及維持友好關係。

另依交通部觀光局統計資料，2014 年至 2016 年來台觀光外籍人士皆有成長，2016 年為 7,560,753 人次，其中 66.87% 約 5,055,876 人次為自行規劃行程並請旅行社安排或代訂住宿及機票或未參與本地旅行社安排的旅遊行程的，目標市場龐大。

	結婚對數			
	新北市	臺北市	桃園市	基隆市
105年	26,567	17,796	15,048	2,193
105年 6月	2,021	1,367	1,094	190
105年 7月	1,998	1,301	1,058	175
105年 8月	1,045	731	602	89
105年 9月	2,315	1,482	1,346	191
105年 10月	2,619	1,790	1,565	211
105年 11月	2,338	1,521	1,366	202
105年 12月	2,995	1,958	1,626	240
106年 (1月至6月)	12,749	8,402	7,487	1,108
106年 1月	2,480	1,613	1,417	218
106年 2月	1,576	1,175	954	145
106年 3月	2,188	1,467	1,261	171
106年 4月	1,746	1,062	1,031	158
106年 5月	2,842	1,843	1,640	247
106年 6月	1,917	1,242	1,184	169

資料來源:內政部



資料來源:交通部觀光局

		歷年來臺旅客按目的分									單位:人次
		Visitor Arrivals by Purpose of Visit									Unit: Persons
年度 Year	合計 Total	業務 Business	觀光 Pleasure	探親 Visit Relatives	會議 Conference	求學 Study	展覽 Exhibition	醫療 Medical Treatment	其他 Others	未列明 Unstated	
96年2007	3,716,063	930,775	1,648,507	395,760	57,839	41,901	-	-	216,488	424,793	
97年2008	3,845,187	881,431	1,775,229	404,692	59,226	45,229	-	-	230,716	448,664	
98年2009	4,395,004	795,669	2,298,334	413,942	68,925	54,701	-	-	275,033	488,400	
99年2010	5,567,277	937,777	3,246,005	496,627	88,097	62,681	-	-	295,048	441,042	
100年2011	6,087,484	984,845	3,633,856	500,131	81,780	62,829	-	-	573,304	250,739	
101年2012	7,311,470	893,767	4,677,330	444,213	62,988	62,719	15,789	58,444	1,096,220	-	
102年2013	8,016,280	927,262	5,479,099	469,877	61,608	75,938	16,316	100,083	886,097	-	
103年2014	9,910,204	769,665	7,192,095	393,656	63,135	56,562	13,316	60,951	1,360,824	-	
104年2015	10,439,785	758,989	7,505,457	408,034	60,777	59,204	13,749	67,298	1,566,377	-	
105年2016	10,690,279	732,968	7,560,753	428,625	64,704	67,954	14,876	38,260	1,782,139	-	

資料來源:交通部觀光局

表 7 105 年旅客旅行方式—以來臺主要目的分

		單位:列百分比(%)				
目的別	參加旅行社規 劃的行程,由旅 行社包辦	自行規劃 行程,由 旅行社包辦	自行規劃行 程,請旅行社 安排或代訂住 宿地點(及機 票)	未請旅行社安 排、代訂住宿 地點及機票, 抵達後曾參加 本地旅行社安 排的旅遊行程	抵達後未曾參 加本地旅行社 安排的旅遊行 程	
全 體	23.60	1.83	29.76	0.54	44.27	
觀 光	31.45	1.16	30.75	0.52	36.12	
業 務	-	2.87	27.03	0.12	69.98	
國際會議 或 展 覽	-	14.12	49.41	-	36.47	

註:「-」表示無調查樣本。

資料來源:交通部觀光局

- 因受限於本公司車輛數目,故初期只可於車內播放集團企業宣傳廣告、藝術商品或播放協力廠商之交換廣告,待後續車輛數增加後才會較高廣告效益及收入。
- 以 2016 年新領牌營業用小客車 43,879 輛估計,若保守假設有 10% 的企業新車願意做新車外觀設計彩繪服務,平均每輛收入約 4 萬元,1 年就估計有 176 百萬台幣的市場,

表17 新車領牌數—按年月別分		表17 新車領牌數—按年月別分(續1)						
		單位：輛						
年(月)底別	小 客 車				小 貨 車			
	自 用	營 業	計程車	自 用	營 業	租 賃		
105年	393,793	349,914	43,879	7,632	34,434	26,312	8,122	6,523
4月	30,935	27,289	3,646	740	3,225	2,440	785	565
5月	33,547	29,566	3,981	816	3,309	2,501	808	605
6月	38,498	33,674	4,824	747	3,167	2,462	705	596
7月	40,665	36,095	4,570	927	3,206	2,434	772	665
8月	19,821	17,552	2,269	371	2,119	1,516	603	508
9月	29,256	25,815	3,441	591	2,985	2,344	641	530
10月	32,258	28,718	3,540	587	2,718	2,139	579	500
11月	34,811	31,639	3,172	528	2,543	1,856	687	559
12月	38,188	35,036	3,152	398	2,465	1,828	637	427

三、公司或事業簡介

企業名稱	*****股份有限公司		成立時間	***年**月**日
主要營業項目	車體藝術及車輛租賃		行業別	服務業
公司地址	*****		電 話	***
			傳 真	***
公 司 負 責 人	***		職 稱	董事長
資本額(元)	登記	***	目前 員工人數	***人
	實收	***		
成立緣起	因一般車輛租賃著重於顧客用車及娛樂的需求，且現有車輛租賃產業前2大廠商市占率加總不及4成，其餘為中小型所瓜分，市場競爭激烈，必須提供特色服務或開發新需求，才可能立足於該市場，故成立公司服務特定客戶不同的需求，並為企業客戶提供招待貴賓及企業廣告服務。			
目標市場	服務目標客層為： 1.小康以上有旅遊需求家庭。 2.有商務招待或形象行銷需求之企業。 3.拍照、拍片或活動需求之個人或公司。			
經營理念	為推廣文創藝術欣賞，提供顧客不同的選擇，讓顧客除用車外能有進一步的滿足和驚喜感，也提供顧客文藝的附加價值，藉由現			

	代人愛拍照打卡分享的習慣，也可增加公司知名度及商業機會。
公司願景	在車輛租賃產業占有一席之地，並將彩繪藝術擴展到不同領域及需求例如機車或大樓，也讓藝術能與日常生活相結合，讓公司的藝術理念滲入人們的生活中，成為生活的一部分。

四、創新產品(或專利技術)與服務說明

本公司可取得關係企業授權圖樣或自行創作樣式供客戶選擇及使用，另提供企業公務車外觀優化及企業識別形象置入之設計及執行服務，打破沉悶的舊有外觀，創造公務車新的價值。

五、競爭力 / SWOT 分析

SWOT 分析	
優勢 (Strengths)	劣勢 (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • 與關係企業資源結合，可取得圖像授權資源或獨立創作 • 可與關係企業合作，合作專案或分享客源增加交易量 • 管理人力成本可與關係企業分攤 • 彩繪作品為原創性或授權圖像 • 配合股票公開發行之母公司內控要求，內部管理能力良好 	<ul style="list-style-type: none"> • 車輛多樣性及數量不足 • 市場知名度低 • 尚無自有通路 • 進入市場時間較短尚未具規模 • 交易流程及經驗尚需時間學習 • 可投入資本較低 • 技術人員待培養
機會 (Opportunities)	威脅 (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • 與車商關係良好，可洽談合作或服務機會 • 參與車展、旅展或做機場內廣告增加公司知名度 • 與旅行社及婚紗公司爭取合作機會提供服務 • 利用現代人網路分享習慣，鼓勵顧客拍照分享經驗 • 發掘潛在市場如機車或空間彩繪 • 籌組交流團體讓顧客群可聚會分享交流經驗及休閒活動 • 政府監理單位開放車體彩繪，若為車體廣告須另申請地方政府核准 	<ul style="list-style-type: none"> • 經濟成長緩慢，非必需品的消費較少 • 其他競爭者的模仿 • 專業技術人員有限 • 顧客對彩繪內容喜好及滿足感會隨時間降低 • 小型維修廠的競爭

六、營運目標

1. 1-3 年短期目標:

- (1)利用參展及機場廣告增加公司能見度，並建立企業識別符號可加於彩繪圖案內，不影響主畫面結構處。
- (2)洽商車商、旅行社及婚紗攝影公司尋求合作機會，並建立長期往來關係。
- (3)透過關係企業的合作增加收入及曝光度，例如在活動中車輛的短期出借使用，在影片拍攝中放在場景中的置入性行銷。
- (4)培訓專業彩繪或貼膜作業技術人員，並在業界建立口碑。

1. 3 年以上中長期目標:

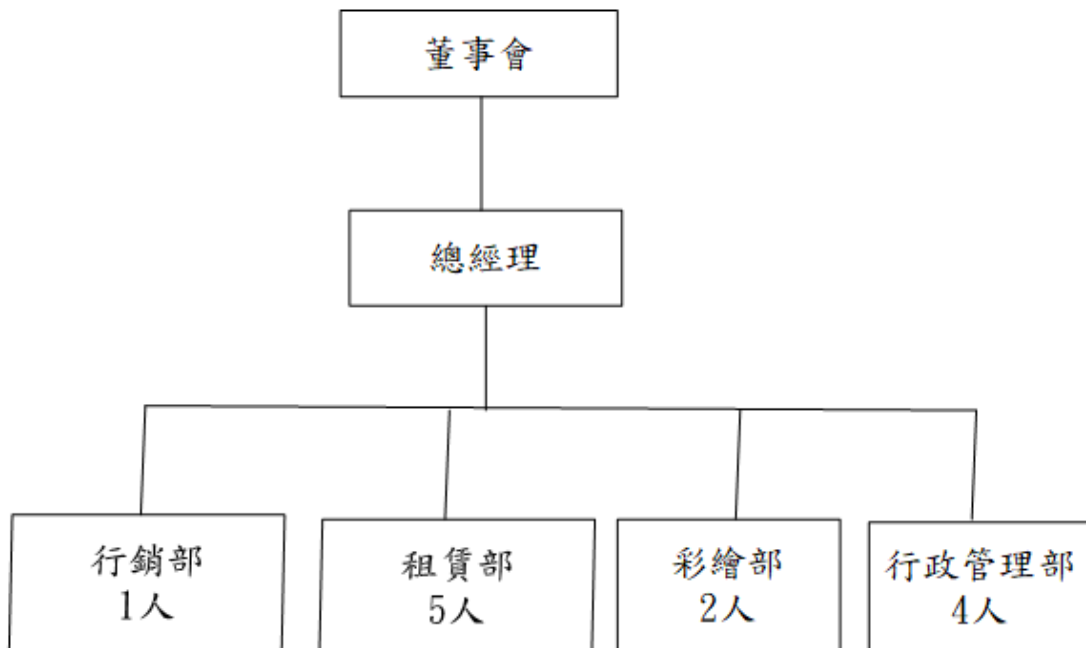
- (1)以資產入股的形式增加車輛數及司機人數，並與司機共享經營利益，讓一群人為公司打拼，擴充公司規模並增加動能。
- (2)建立穩定往來之客戶群。
- (3)研發及提供附加價值服務。

七、公司組織架構與人力規劃

1. 主要管理者:

姓名	職稱	學歷	經歷	專長	所代表股份
***	董事長	**大學***系	***	企業管理 業務	***股 (100%)

2. 組織圖



八、營運與行銷策略規劃(包括 市場行銷策略、公司經營管理策略 等等)

1. 市場行銷策略簡述如下：

(1) 市場區隔：就 2 個主要市場分述如下：

A. 車體彩繪市場：

- (A). 年輕族群
- (B). 企業營業行銷需求
- (C). 車愛好者
- (D). 專案活動配合

B. 出租車市場(可附帶司機或無司機服務)

- (A). 企業長期租賃之營業車輛。
- (B). 車輛事故損壞或故障之短期代步車輛。
- (C). 企業短期雇用專業人士配車。
- (D). 機場或特定目的接送。
- (E). 家庭或商務客出遊代步。
- (F). 作為商業使用如展覽、拍片、活動、廣告…等等。

(2) 目標市場：因企業長期租賃車輛已有和運及格上等具規模之公司提供服務，短期公司租賃車或代步需求用車本公司較無競爭優勢，故擬切入車體彩繪市場及前述 B-(D)到(F)之市場，其他市場若有交易成交機會亦可承作。

(3) 市場定位：分述如下：

- A. 就集團內部之授權圖像資源或自創圖像供客戶選擇，讓彩繪圖並將產品線依價位區分為 2 大塊，一為中高價的烤漆彩繪，提供較高質感的彩繪效果，另一為平價的車體貼膜，提供較低廉的成本且可依需求不定期更換車體貼膜，滿足客戶不斷尋求變化的心理。
- B. 市場區隔 B-(D)可提供不同彩繪車輛給顧客，給予顧客乘車外其他的滿足，讓婚紗拍照的新人可作為照片構圖的背景，使商務接送的對象容易辨識公司派來的車輛，也可留下一個不同的台灣經驗。
- C. 市場區隔 B-(E)就出遊的家庭或被招待遊玩的商務客而言，車輛不再只是單純的代步工具，也具備其娛樂價值，讓車輛的外觀也轉化成一種行動風景區，顧客亦可拍照留念，美化生活記憶。
- D. 市場區隔 B-(F)主要提供行銷公司、製片公司、廣告公司、策展公司或其他公司之專案租賃需求，可以原圖像外觀出租或依客戶需求調整，若外觀涉及特定企業識別圖像，需於使用完後做復原處理或可與客戶洽談後續廣告交易。

2. 經營管理策略簡述如下：

- (1) 車體彩繪市場，須藉由參加展覽、車輛雜誌廣告、車商合作、汽車美容及保修廠合作來推廣此項服務，彩繪執行面可與現有之彩繪廠家合作，並培養公司本身之技術人員以利公司長期業務發展所需，另就客戶的偏好及圖像做紀錄，作為未來客戶往來洽談之參考，並建立長期往來之服務。
- (2) 與結婚攝影公司及旅行社洽談合作或利潤分享機制，讓有機會接觸潛在客戶的第三方能協助推介本公司之服務，另可提供司機服務，減少顧客駕車的疲勞和停車困擾，也減少因營業據點不足所產生取車還車的不便。
- (3) 初期可與關係企業合作，置入於相關的展覽活動中或影片中，增加彩繪車輛的曝光度及吸引注意，以增加未來對其他客戶洽談時有執行實績供客戶參考，也提供客戶相關利用範例及成果以增加交易成交之機率。

九、各項成本分析與財務規劃

1. 預估損益表

單位：新台幣千元

年 度	第一年	第二年	第三年
營業收入	4,000	10,000	15,000
營業成本	2,800	7,000	10,500
營業利益	1,200	3,000	4,500
管銷費用	2,000	2,200	2,200
利息收入	10	10	10
稅前純益	-790	810	2,310
所得稅	0	138	393
稅後淨利	-790	672	1,917

2. 預估資產負債表

單位：新台幣千元

年 度	第一年	第二年	第三年
現金	7,590	8,232	9,994
應收帳款	1,000	1,500	2,250
存貨	10	10	10
固定資產	9,950	880	660

其他資產	10	10	10
資產總計	9,710	10,632	12,924
短期借款	0	0	0
應付帳款	500	750	1,125
負債合計	500	750	1,125
股本	18,000	18,000	18,000
累積盈餘	0	-790	-118
本期損益	- 790	672	1,917
淨值	9,210	9,882	11,799
負債及淨值合計	9,710	10,632	12,924

註 1. 預估收入成本率為 70%

十、風險評估與管理

1. 市場面風險：車體彩繪的交易在經濟景氣不佳時較不活絡，公司擬開發其他商業彩繪需求例如大樓、公共空間或機器設備，若租賃車假日有閒置時，可洽遊樂園區合作，作為園區與大眾交通據點往來的接駁車使用，平日短租給商業空間作靜態展示以吸引人氣。
2. 產品面風險：公司可經由關係企業簡單取得圖像授權，也可自行創作圖像，彩繪圖像無著作權問題，在客戶選圖時亦可作簡單市調，藉以整理瞭解市場的偏好及未來尋找開發圖像之參考依據，避免產品過時或不符市場需求，有關租賃車服務，除現有計劃之服務項目外，可諮詢統計客戶之其他待滿足之服務項目，研擬新的服務項目。
3. 管理面風險：在經營管理面會配合母公司執行內控流程，降低人為舞弊或錯誤的風險，後勤管理作業如行政及財會管理由母公司協助，定期的稽核執行可協助發現和改善管理或作業上的缺失。
4. 財務面風險：因購買車輛需投入相當多資金，故對外擬以資產入股方式招募司機及該司機所帶入之車輛資產，以減少公司所需投入資金之金額，初期須投入較多廣告及行銷支出以提升公司知名度，營運初期可能面臨虧損，若營運資金不足，有母公司資金可支援。