



# 管理學

## 第十二章

### 變革、創新與創業



1

管理變革

2

管理創新

3

創業管理

4

創業企劃書



- 多問為什麼，你就能創新。-諾瑪.瑞芬(英國教師)



### 影片連結

- 創新-特司拉電動車（50分鐘），車輛創新

<https://www.youtube.com/watch?v=AgAuArCwP9M>

- \*創業-馬雲與青年對話（1小時），創業與人生話題

[https://www.youtube.com/watch?v=\\_dUZzcoCcuk](https://www.youtube.com/watch?v=_dUZzcoCcuk)



### 學習目標

1. 了解變革的程序。
2. 了解變革的模式。



### 學習目標

3. 了解影響變革的外部與內部力量。
4. 了解組織變革類型。



### 學習目標

5. 了解大數據帶來創新的三大價值。
6. 了解企業創新之三大部份。



### 學習目標

7. 了解創業三大要素。
8. 了解創業流程。





### 學習目標

9. 了解如何解決創業遭遇的問題。



### 12.1 管理變革

在管理學理論上，經常會認為企業的環境變動快速，而企業唯一能夠確定的事情，就是經常在變。



### 12.1.1 變革程序

#### 12.1 管理變革

1

2

3

4

亞洲首富馬雲曾經在一次演講提到：「創新不是要打敗與對手的競爭，而是跟明天的競爭。」真正的創新一定是基於使命感，這樣才能持久進行。



圖12-1 變革程序

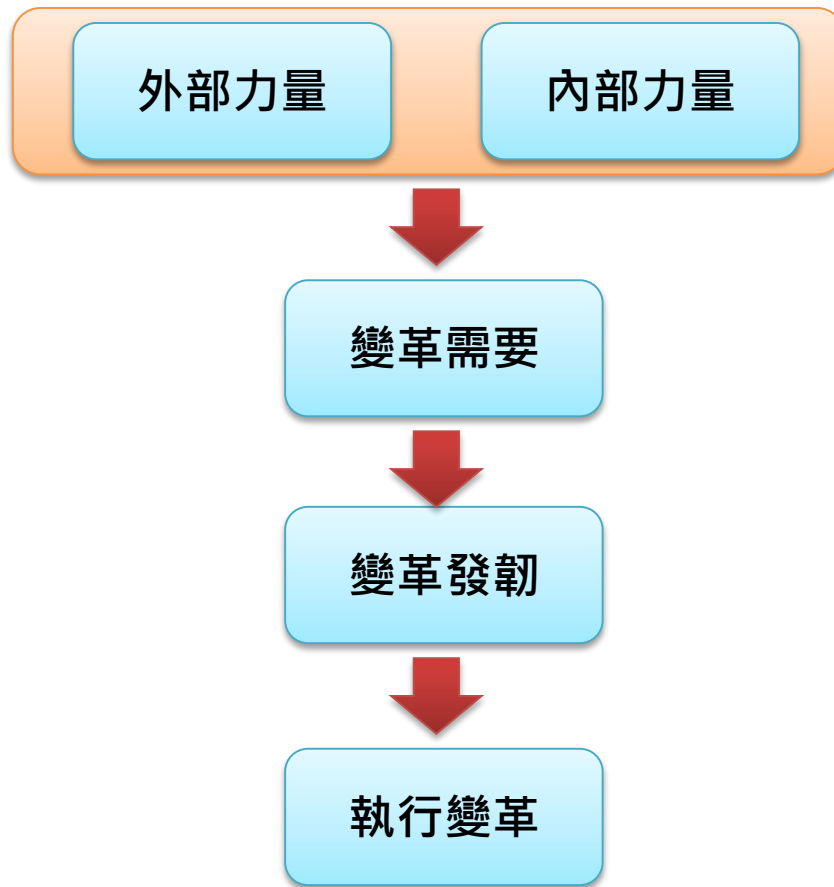
12.1 管理變革

1

2

3

4



### 1. 變革力量

#### 12.1 管理變革

1

2

3

4

- 變革力量 ( forces for change ) 係造成組織必須進行變革的力量，可分內、外在兩種力量(Fry, Stoner and Hattwick, 2004)：



### 1. 變革力量

#### 12.1 管理變革

1

2

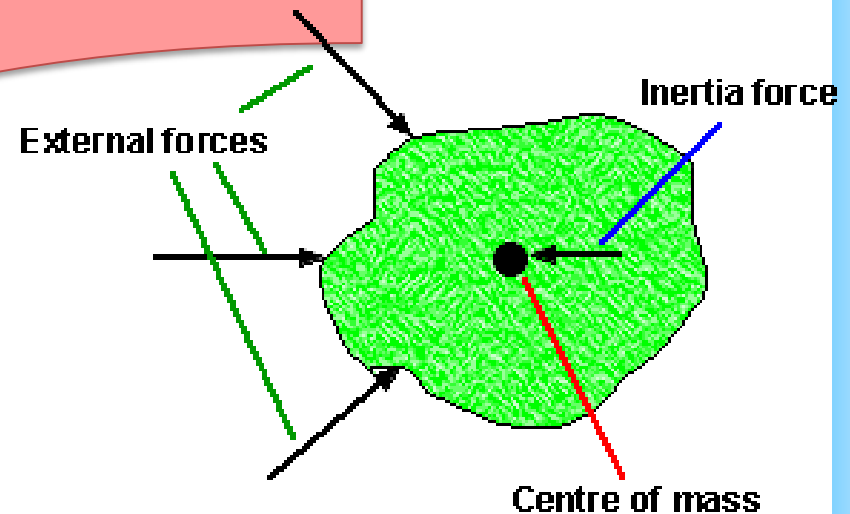
3

4

#### (1) 外在力量

外在力量 ( external forces ) 係企業之外部環境對於企業必須進行變革之影響力量。

此部分之力量又可分為三類：



### 1. 變革力量

#### 12.1 管理變革

1

2

3

4

#### (1) 人口變數

依照人口之基本特性，基本有不同年齡、性別、種族、所得、教育水準、職業、家庭人口數、家庭生命週期、宗教、社會階層等，而這些外在的消費者人口變數變化，如：年齡老化、教育程度提升、收入水準增加等，這些都是會帶來組織變革之人口因素。



### 1. 變革力量

#### 12.1 管理變革

1

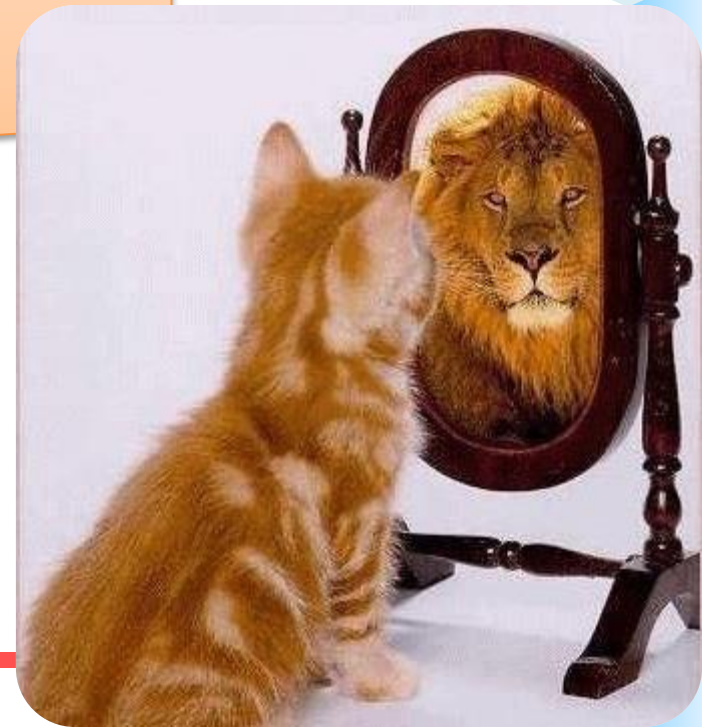
2

3

4

#### (2) 認知改變

認知改變 ( changes in perception ) 係消費者內心態度之轉變，在外表上並未有任何變化，純粹是內在之心理變化。





### 1. 變革力量

#### 12.1 管理變革

1

2

3

4

#### (3) 新知識

新知識或新科技會讓消費者享受或達到以往不能之經驗或目的，這也會帶來企業的變革需要。



### 變革內在力量

#### 12.1 管理變革

1

2

3

4

#### ( 2 ) 內部力量

內部力量 ( internal forces ) 係企業之內部力量促成組織變革之影響力量。此部分亦可分成三類來討論：



### 變革內在力量

#### 12.1 管理變革

1

2

3

4

#### (1) 不一致

不一致 ( incongruities ) 係企業原先預期與實際發生狀況之嚴重落差，而且是非常不能想像的，促成企業之變革。

#### (2) 流程需要

流程需要 ( process need ) 係指生產或經營流程上之需要，帶來企業必須進行變革。



### 變革內在力量

#### 12.1 管理變革

1

2

3

4

### (3) 產業或市場結構變化

產業或市場結構變化 ( changes in industry or market structure ) 係產業之變化會導致身處其中之企業，亦需順勢改變。



### 2. 變革需要

#### 12.1 管理變革

1

2

3

4

變革需要 ( need for change ) 係衡量內外部之環境與機會，界定企業在科技、產品、組織架構和企業文化所需之變革。





### 4.執行變革

#### 12.1 管理變革

1

2

3

4

- 執行變革（implementing change）係將變革之方案徹底落實執行。而變革之執行，依據Kurt Lewin的三階段變革模式，如圖12-2所示 (Rue and Byars, 2005)：



圖12-2變革模式

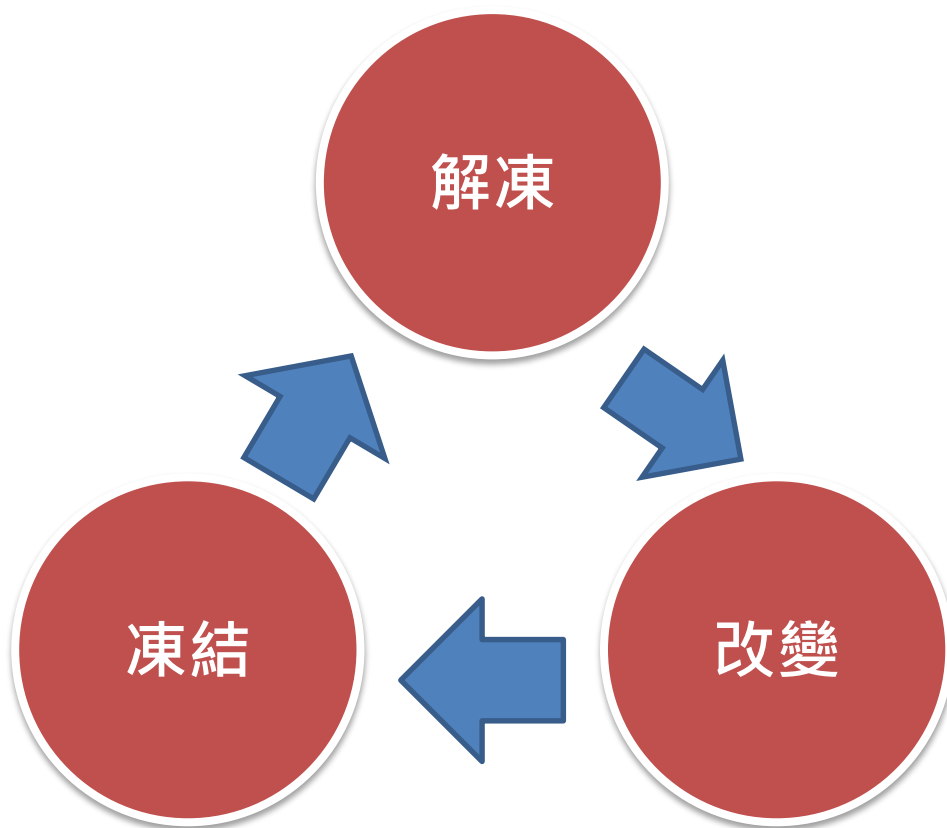
12.1 管理變革

1

2

3

4





### 變革模式

#### 12.1 管理變革

1

2

3

4

#### (1) 解凍

解凍 (unfreezing) 係進行消除與疏解組織成員支持或維持原有行為之力量。此階段為創造變革的動力，組織必須承認舊的做事方式不再可接受。



### 變革模式

#### 12.1 管理變革

1

2

3

4

### (2) 改變

變革之第二階段，改變（change）係組織要清楚提出新的變革方案。對於企業組織變革的必要性，有這樣一種流行的認識：企業不實施變革，不然就是滅亡。



### 變革模式

#### 12.1 管理變革

1

2

3

4

#### (3) 凍結

凍結（refreezing）係要將變革後之新行為，以各種正式或非正式獎勵方式，維持在工作團隊，持久不懈。



### 12.1.2 變革類型

#### 12.1 管理變革

1

2

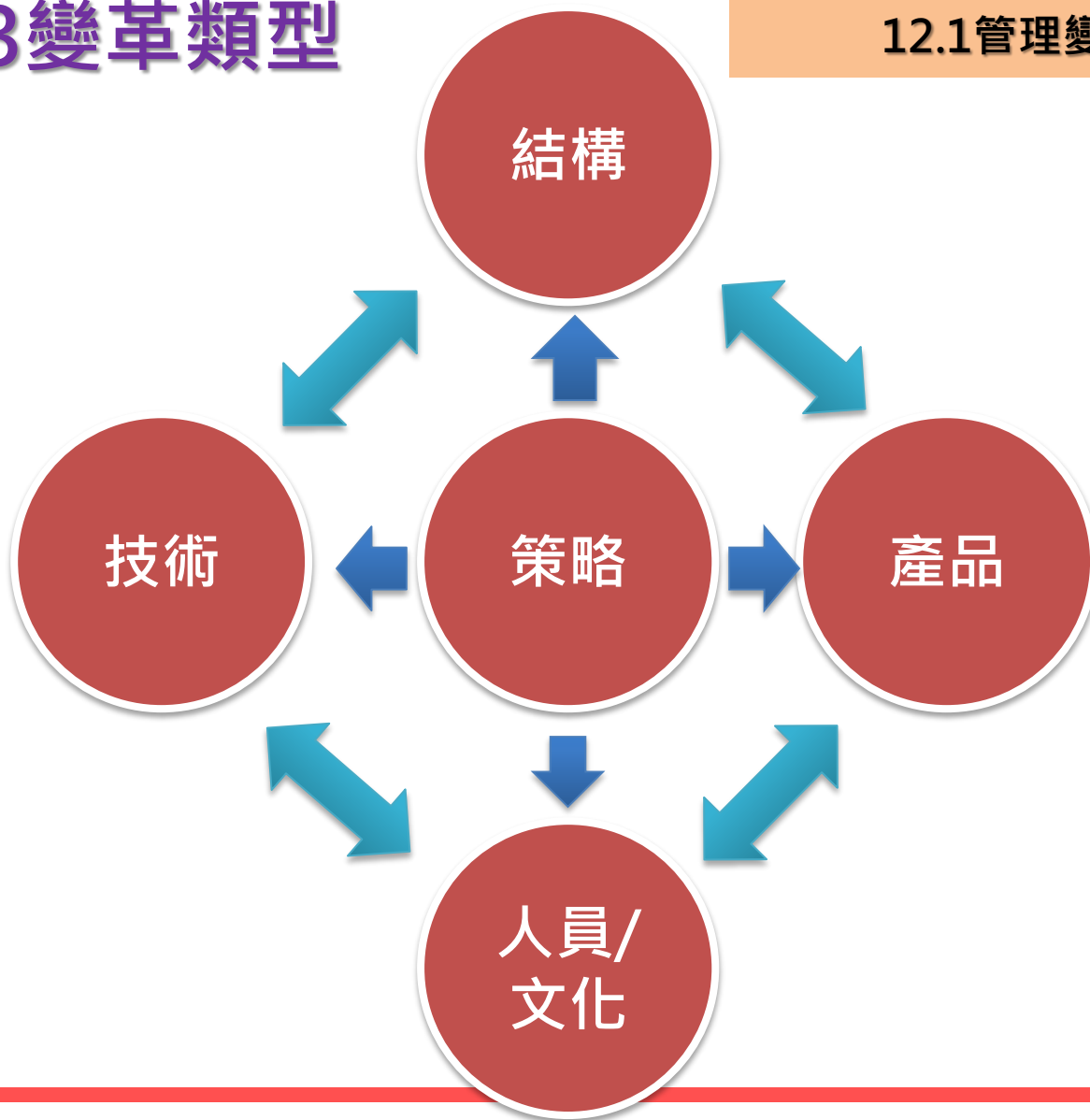
3

4

了解組織變革程序與可能變革抗拒和因應之後，組織所進行之變革類型，大致有如下因策略考量導致之技術、產品、結構和人員 / 文化變革(Daft and Marcic, 2004)。



圖12-3變革類型



12.1 管理變革

1

2

3

4



### 1. 技術變革

#### 12.1 管理變革

1

2

3

4

在技術變革 ( technology changes ) 方面，係指組織生產過程之改變，企業會引進新的機械設備與技術，以求商品和服務的生產更有效率。



### 2. 產品變革

#### 12.1 管理變革

1

2

3

4

產品變革（product change）係企業產出之商品或服務方面之變革。新產品之創新，對於市場競爭力與爭取新顧客至為重要；另外，由於產品之生命週期逐漸縮短，產品之功能或外型更新，也成為產品發展之重要工作。



### 3. 結構變革

#### 12.1 管理變革

1

2

3

4

結構變革 ( structural change ) 係針對組織結構之設計和管理變革。包含了職權階層、目標、結構特性、管理程序與管理系統等，都涵括在組織結構變革之範圍，而幾乎所有企業的變革行動，都會牽涉到結構變革。





### 4.人員 / 文化變革

#### 12.1 管理變革

1

2

3

4

人員 / 文化變革 ( people / culture change ) 係指員工價值觀、規範、態度、信念和行為等方面之變革。



### OD之實際活動

#### 12.1 管理變革

1

2

3

4

是組織發展 ( organizational development , OD ) 係利用行為科學技術，改善組織運作效率，以期能因應企業外在環境變化、促進內部人際關係和善以及增加問題解決能力。

OD著重在人際與社會觀點，以期改進企業內員工個人態度與人際間之相處關係。OD之實際活動，有以下三類

(Daft and Marcic, 2004) :



### OD之實際活動

#### 12.1 管理變革

1

2

3

4

#### (1) 團隊建立

團隊建立 ( team building ) 係在建立組織成員之團隊意識，以加強組織凝聚力。

**TEAM  
BUILDING**



### OD之實際活動

#### 12.1 管理變革

1

2

3

4

#### (2) 調查-回饋活動

調查-回饋活動 ( survey-feedback activities ) 係以問卷調查員工，再由OD顧問解答之方式。



### OD之實際活動

#### 12.1 管理變革

1

2

3

4

#### (3) 群組介入

群組介入 ( large-group intervention ) 係集合組織各相關部門人員，面對面討論問題與規劃主要變革。



### 12.2 管理創新

企業經營到一個階段，通常會進入固定的模式，固定的模式會讓組織慢慢退化，這時候就需要創新。

1

2

3

4



### 12.2.1 大數據觀念

#### 12.2 管理創新

1

2

3

4

企業外在環境的變化，常會導致管理創新。以最近最夯的管理話題「大數據」(Big Data)為例，一提到大數據，你想到的是甚麼？



大數據是指無法在一定時間內用常規軟體工具對其內容進行抓取、管理和處理的數據集合，而大數據技術是指從各種各樣類型的數據中，快速獲得有價值信息的能力。



### 12.2.1 大數據觀念

#### 12.2 管理創新

1

2

3

4

常大數據時代的來臨，帶來了企業新的機會，也給管理者帶來新的挑戰。價值可以主要分為三種：降低成本價值、提升決策水準的價值、改善產品與服務的價值（江裕真，2014）。





### 1.改善成本價值

#### 12.2管理創新

1

2

3

4

企業降低成本係指在日常工作中將成本降低，通過技術、提高效率、減少人員投入、降低人員工資或提高設備性能或批量生產等方法，將成本降低。



低成本不代表低價格，而是成本的降低讓公司價格更具有競爭力，更有調整空間，以此來增加企業獲利空間。

### 2.提升決策水準價值

#### 12.2管理創新

1

2

3

4

許多企業在產品生命週期中會產生巨大的資料，這些資料沒有經過整理就無法成為資訊。如果善加利用這些資訊則可以大幅提升決策水準，但是整理、理解和基於這些資訊進行操作不僅困難而且耗時，代價高昂。

利用大數據的分析可以替企業提供一個彙整這些資訊的高效解決方案，並且從而說明使用者加深理解，做出正確決策，以推動創新。



### 表12-1 大數據與傳統資料分析

	大數據	傳統資料分析
資料類型	缺乏結構	有行列式結構
資料量	100TB-PB	幾十TB 以下
資料流	資料不斷湧入	靜態資料庫
分析方法	機器學習	根據假說
主要目的	運用資料發展產品	用於協助內部決策與提供服務



### 3.改善產品與服務的價值

#### 12.2 管理創新

1

2

3

4

產品服務的價值提升及改善，可以藉由運用巨量資料，有效率地管理產品與服務的生命週期、及新產品與服務之企畫，以提升企業價值。



### 12.2.2 企業創新

#### 12.2 管理創新

1

2

3

4

因為在全球化的激烈市場競爭下，企業必須重視策略的研擬和變化，不斷求新求變，並追求創新，在目標、策略、政策、制度上取得競爭優勢，企業方能永續經營。



### 表12-2 企業創新發展關鍵因素

1	具備明確而堅定的企業文化與價值
2	擁有良好的經營管理制度
3	重視人才的培訓
4	前瞻性的經營策略
5	重視顧客需求
6	重視研究發展
7	重視科技之運用
8	重視國際合作與兩岸的



### 12.2.2 企業創新

#### 12.2 管理創新

企業在經營的過程中需要不斷的創新，印度最大軟體公司印孚瑟斯（Infosys）執行長史維學認為「未來的成功企業，不只要看到新價值，還要打破傳統，創造新的商業模式。」



### 12.2.2 企業創新

#### 12.2 管理創新

1

2

3

4

企業經營重點不在規模的大與小，有創新，就會不斷有新產品、新服務以及新的企業模式，拉大與競爭者之間之距離。而創新可以分為三個部份：產品創新、服務創新、人才創新。

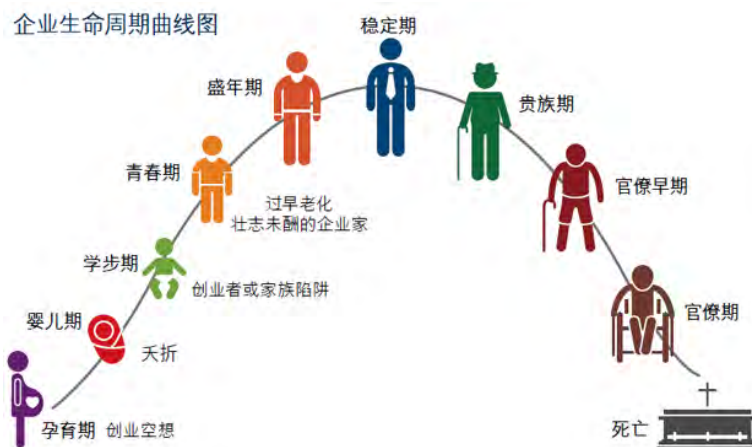




### (1) 產品創新

#### 12.2 管理創新

人有生命週期，一個人從誕生到生命的終結，可以分成出生、成長、成熟、衰退的不同階段，企業銷售的產品也是如此。



### (2) 服務創新

#### 12.2 管理創新

1

2

3

4

服務創新係指改變組織原有的服務方式，進而達到增加顧客價值，以滿足新出現的顧客需要，或是為公司創造新市場及新的顧客群。



### (3)人才創新

#### 12.2 管理創新

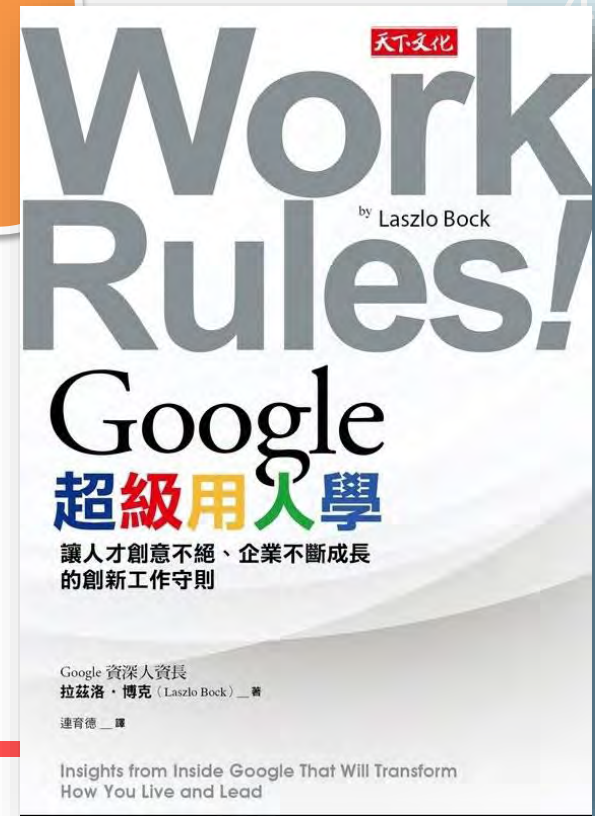
1

2

3

4

現今社會雖然科技快速進步，但人才是企業最大的資本，努力栽培人才，重視員工成長，不斷開發員工創新工作的原動力，才能永續經營。



### 12.3 創業管理

馬雲2015年來台演講說：「這世界現在是最佳的創業機會，以互聯網為基礎的工業革命，是叫釋放人的大腦，釋放人的智慧才剛剛開始，互聯網真正上來才20年，未來30年大數據雲計算，整個的變革遠遠超過大家的想像。」

1

2

3

4



### 12.3.1 創業三大要素

#### 12.3 創業管理

當大學畢業生只有22K的起薪水平、當失業率愈來愈高、當度假打工可以籌到第一桶金的時候，會不會有人年輕人選擇創業呢？看到媒體說：產品算創新，找到可以賺錢的經營模式叫創業。不管創新或創業，就是要能自己當老闆吧！

1

2

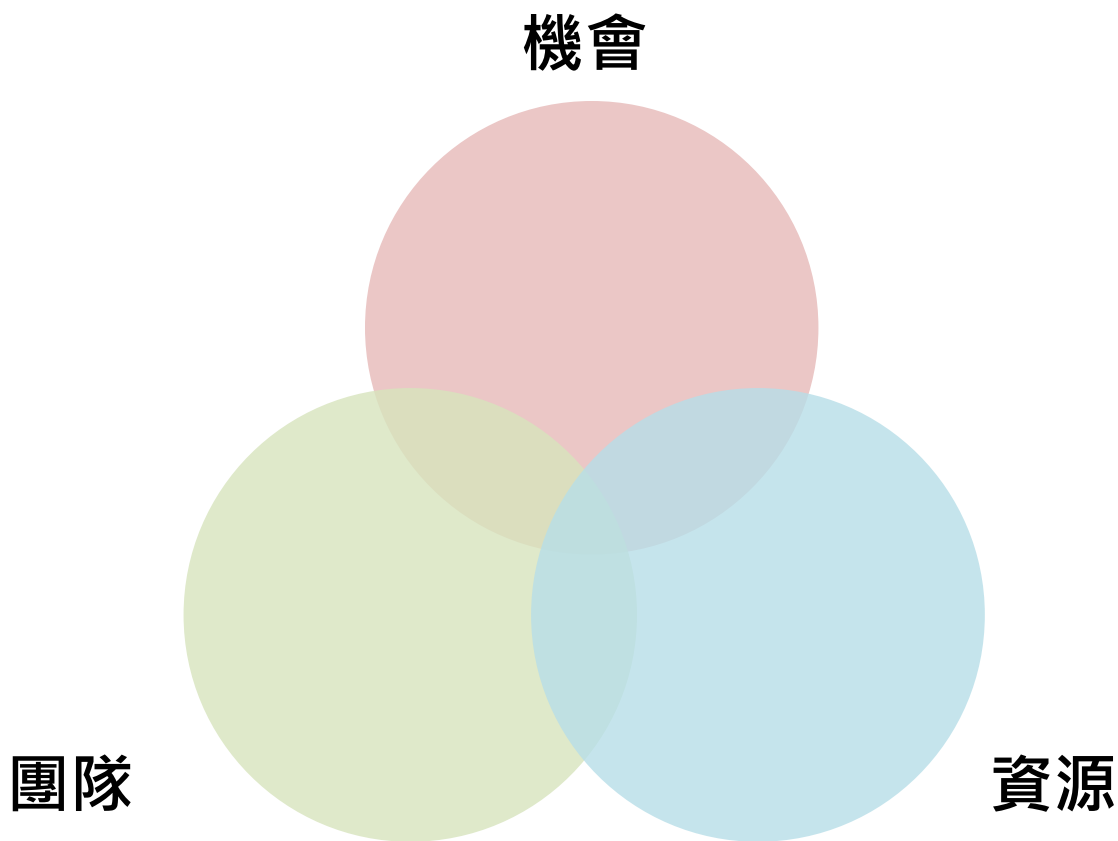
3

4



圖12-4 創業三大要素

12.3 創業管理



1

2

3

4



### 12.3.1 創業三大要素

#### 12.3 創業管理

1

2

3

4

#### 1. 機會

創業機會是指創業者可以利用的商業機會，達成創業成功的因素。有的創業者認為自己有很好的想法和點子，對創業充滿信心，但創業機會來臨時，沒有好好把握，也就錯失良機。



### 12.3.1 創業三大要素

#### 12.3 創業管理

1

2

3

4

#### 2. 資源

資源是創業成功的第二個要素，通常新創企業在創造價值的過程中需要的特定的資產，包括有形與無形的資產，它是新創企業創立和運營的必要條件。





### 12.3.1 創業三大要素

#### 12.3 創業管理

1

2

3

4

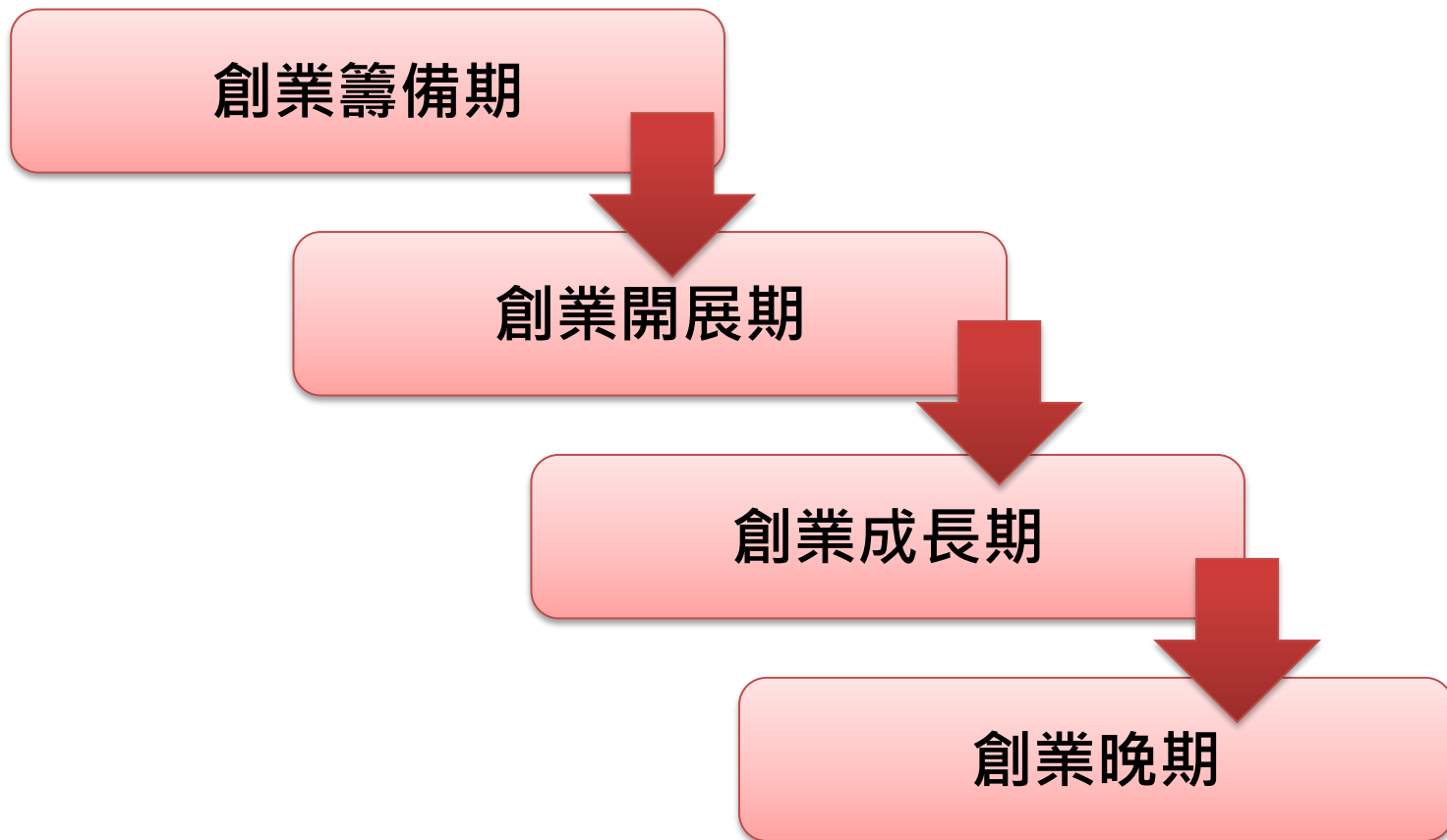
#### 3. 團隊

有句話說：不怕神一樣的對手，就怕豬一樣的隊友。創業團隊的夥伴顯得格外重要，單打獨鬥不如團結合作，創業需要找到相同想法、價值觀又有默契的創業夥伴，一起朝夢想前進。



圖12-5 創業階段

12.3 創業管理



1

2

3

4



### 創業階段

#### 12.3 創業管理

1

2

3

4

#### 1. 創業籌備期

從工業時代進入知識經濟時代，全球產業結構面臨了不同的挑戰，創業的方式也跟上世紀的40-50年代有所不同，**如果在此階段，創業者能做好創業的規劃，找到適當的夥伴、資金、營運模式，創業成功的機率就會提高許多。**



### 表12-3 創業家必備的特質

12.3 創業管理

1	具有 <b>遠見</b> 與開創性。
2	善於在 <b>不可能處</b> 看見可能性。
3	<b>不斷找尋新</b> 的機會和挑戰。
4	<b>熱情洋溢、精力充沛</b> 。
5	追求目標時，總是以 <b>卓越的高標準</b> 自詡。
6	創新觀念的發想者， <b>跳脫窠臼</b> 框限。
7	凡事 <b>精益求精</b> 。
8	<b>積極進取</b> ， <b>未來導向</b> 。

1

2

3

4



### 表12-3 創業家必備的特質

12.3 創業管理

9	聰明、 <b>能幹</b> 、 <b>果斷</b>
10	<b>急迫感</b> 的驅動能力。
11	<b>冒險犯難</b> 、 <b>自信滿滿</b> 。
12	排疑解難、喜歡迎接挑戰，堅信 <b>一切都有可能</b> 。
13	決心 <b>為自己和他人創造財富</b> ，期使事物能有所不同

1

2

3

4



### 創業階段

#### 12.3 創業管理

1

2

3

4

#### 2. 創業開展期

此階段，創業者必須了解市場需求，了解市場動態，分析好**自己的定位**，找出自己的差異化與競爭優勢，隨時做出策略調整，才能面臨市場考驗。



### 創業階段

#### 12.3 創業管理

1

2

3

4

### 3. 創業成長期

此階段，企業開始成長，公司人事、財務、與資源運用開始會有不同調整，調整的好，公司就能找到適合自己的營運方式，調整不好，公司隨時會面臨解散的局面。



### 創業階段

#### 12.3 創業管理

1

2

3

4

#### 4. 創業晚期

當企業開始有一定的規模，市場狀況也慢慢穩定，就會開始出現競爭者，這時後就是考驗管理者的功力，也考驗企業能否永續經營下去。有時候企業規模夠大，也會遇到併購的問題。





### 12.3.3 創業遭遇問題

#### 12.3 創業管理

1

2

3

4

杜拉克在《創新與創業精神》一書中指出，「創業精神是一個創新的過程，在這個過程中，新產品或是新服務的機會被確認、被創造，最後被開發來產生新的財富。」

創業是一條艱辛的路，創業遇到的問題也多不勝數，網路的發達，降低了創業的門檻，但創業會遇到的問題並沒有減少。



### 創業遇到的三種問題

#### 12.3 創業管理

1

2

3

4

#### 1. 資金周轉

創業需要多少錢呢?如果是要加盟別人的店，少則30-50萬，多則300-500萬不等，但是創業維艱，當你開業的第一天就要開始思考，第一筆收入從哪裡來?所以千萬**不要輕易的借錢創業，尤其是早期網路創業者。**



### 12.3 創業管理

**表 12-4 教育部青年發展署、經濟部中小企業處貸款比較表**

	青年創業貸款	微型企業創業貸款
貸款利率	3%	3%
貸款年齡	23 ~ 45 歲之間	45 ~ 65 歲之間
申請限制	申請者必須是公司或行號的負責人或股東	主要是為協助中高齡失業者創業而專案開辦的創業貸款
公司成立限制	設立時間不能超過3年	成立未超過1年，員工人數不滿5人的微型企業。

### 表 12-4 教育部青年發展署貸款比較表

	青年創業貸款	微型企業創業貸款
貸款金額	<p>如果是擔保貸款（亦即有不動產、票券、機器設備之類的抵押品），每人可申貸300萬元，加上不須抵押品的信用貸款可貸到100萬元，每人最高合計可申貸400萬元，一家企業最多可由3位股東申貸，因此最高可貸到1,200萬元。</p>	<p>最高為100萬元</p>

### 創業遇到的三種問題

#### 12.3 創業管理

1

2

3

4

#### 2. 產品研發與行銷

再好的產品，如果沒有好的行銷策略，產品最終只會默默消失在市場中。根據行銷大師Kotler之說法：「行銷是一個社會與管理的過程，在過程中，個人及團體透過創造價值，以集合別人交換產品，以此來滿足他們的需要」(Kotler, Ang, Leong and Tan, 1999)。



### 創業遇到的三種問題

#### 12.3 創業管理

1

2

3

4

#### 3. 人才合作

好的人才公司永遠需要，因為技術可以不斷的精進，人才很難培養。尤其需要一起合作的人，更需要有良好的人格特質。對於一些面臨挑戰性的創業工作，建議找尋人格特質屬於主動、積極、樂觀者來負責。

因為創業環境激烈，常常需要面對不同的危機狀況，人格特質為彈性高、配合度高的人，創業合作起來較不會發生爭執。



### 表12-5 馬雲創業語錄

12.3 創業管理

1

2

3

4

1. 「如果怕別人罵，你就別創業！創業，就是在創造跟別人不一樣的事業。」
2. 「創業路上，每個錯誤都足以讓公司明天就關門。」
3. 「人生最大的財富，就是過去失敗的經歷。」
4. 「創業要以萬變應萬變，唯一不變的是使命跟價值觀。」
5. 「創業路上，要學會左手溫暖右手。」
6. 「創業不是在找最優秀的人，是要找最適合的人。」



### 表12-5 馬雲創業語錄

12.3 創業管理

1

2

3

4

7. 「失敗才能帶來成功。」
8. 「創業者要有超越一般人的**堅持能力**。」
9. 「**只會說別人錯的人**，永遠不會成功。」
10. 「創業者要像**一匹狼**，只做自己想做的事情，  
People can't stop you! 」





### 12.4 創業企劃書

創業的過程需要日積月累，不管是**人脈、資金與專業能力**。企業除了求新求變，努力不懈以外，其實在創業前的準備工作亦不能少，**準備的越充足，越熟悉自己的行業，就能增加成功的機會。**



### 12.4 創業企劃書

#### 12.4 創業企劃書

1

2

3

4

當你決定要創業的時候，創業企劃書扮演重要的角色，在撰寫的過程中，可以訓練思維模式，也能確認整個創業過程是否思考嚴謹縝密。創業企劃書詳細記載了創業內容，包含創業種類、資金、創業階段目標、財務評估、行銷策略、風險評估等等。



### 12.4 創業企劃書

#### 12.4 創業企劃書

1

2

3

4

其次，創業企劃書的另一項功能，清楚說明自己營運方式與獲利模式，亦可說服他人合資與入股，也可幫自己募集創業基金。例如：教育部青年發展署提供給有志青年的創業貸款，申請規定就必須親擬一份創業企劃書，以供審查合格後轉介紹給金融機構辦理。



### 貸款計畫書範例-1

#### 12.4 創業企劃書

1

2

3

4

- 甲表一申請人基本資料

總編號		行業編號		貼 相 片 處
銀行編號		電腦識別 號碼		
申請人姓名		性別		
出生年月日		聯絡電話		
		e-mail		
國民身分證 統一編號		手機		
		傳真		
戶籍地址				
聯絡地址				

### 貸款計畫書範例-1

#### 12.4 創業企劃書

- 甲表一申請人基本資料

學歷	學校或相當學歷資格名稱 (全銜)	系 (科) 所	畢業時間

1

2

3

4

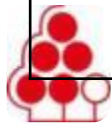


### 貸款計畫書範例

#### 12.4 創業企劃書

- 甲表一申請人基本資料

創業育成 課程訓練	職業訓練 機構名稱	職稱	開訓日期	結訓日期
			年月	年月
			年月	年月
經歷	服務處所 名稱	職稱	到職日期	離職日期
			年月	年月



### 貸款計畫書範例-1

#### 12.4 創業企劃書

- 甲表一申請人基本資料

婚姻	<input type="checkbox"/> 已婚 <input type="checkbox"/> 未婚	配偶姓名		國民身分證 統一編號	
申請貸款金額 (大寫)	無擔保貸款 壹佰萬元		合計 壹佰萬元		
	擔保貸款 零元				



### 貸款計畫書範例-1

#### 12.4 創業企劃書

1. 申請青年創業貸款應填具本計畫書一式二份，一份由銀行留存，一份於獲得貸款後，承貸銀行轉寄教育部青年發展署。
2. 本計畫書務請親自覈實填寫，如有不實，自負法律責任。
3. 申請人對貸款申貸手續如有疑義，請直接向承貸銀行洽詢，不收取任何費用，萬勿委託他人代辦，以免徒遭錢財損失。





### 貸款計畫書範例-1

#### 12.4 創業企劃書

- 1
  - 2
  - 3
  - 4
4. 申請人同意將本計畫書紅框欄內資料由教育部青年發展署以電腦儲存，作為創業輔導聯繫之用。



### 貸款計畫書範例-2

#### 12.4 創業企劃書

#### 乙表一 創辦事業資料

自願加盟事業：是 否 加盟總部名稱：

一、創辦事業名稱（全銜）	
二、經營型態	<input type="checkbox"/> 股份有限公司 <input type="checkbox"/> 有限公司 <input type="checkbox"/> 合夥 <input type="checkbox"/> 獨資



### 貸款計畫書範例-2

#### 12.4 創業企劃書

1

2

3

4

三、事業地址	公司營業場所		電話	
	工廠			( )
	農業設置地點			( )

四、主要產品(或業務)名稱	



### 貸款計畫書範例-2

#### 12.4 創業企劃書

1

2

3

4

五、現有 員工人數	大專 以上	男	人	女	人	合計	人
	高中 職以下	男	人	女	人		



### 貸款計畫書範例-2

#### 12.4 創業企劃書

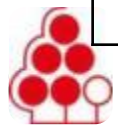
1

2

3

4

六、現有生財器具或生產設備	名稱	數量	名稱	數量
	黑白雷射多功能事務	1台	辦公桌	5
	彩色雷射印表機	1台	會議桌	1
	檔案伺服器	1台	會客沙發	2
	電話總機系統	1台	飲水機	1
	電話設備	3組		



### 貸款計畫書範例-2

#### 12.4 創業企劃書

七、貸款主要具體用途	生財工具名稱	數量	單價	總價
	筆記型電腦	4台	30,000元	120,000元
	電腦	1台	30,000元	30,000元
	辦公室場地裝潢	1式	400,000元	400,000元
	辦公室租賃費	12月	55,000元	660,000元
	電話設備	3組	元	元
	小計	1,210,000 元		
	週轉金	790,000 元		
	合計	2,000,000 元		

1

2

3

4

### 貸款計畫書範例-2

#### 12.4 創業企劃書

1

2

3

4

八、預估獲貸後第一年營業收入	30,000,000 元
----------------	--------------



### 貸款計畫書範例-2

#### 12.4 創業企劃書

1

2

3

4

九、**預估獲貸後第一年損益**：（算法如下）

（一）營業收入 30,000,000 元 - 營業成本

24,000,000 元 = 營業毛利 6,000,000 元

（二）營業毛利 6,000,000 元 - **管銷費用 3,760,000**

元 = 營業淨利 2,224,000 元

（三）營業淨利 2,224,000 元 + 營業外收入 0 元 - 營

業外支出 400,000 元 = **本期損益 1,824,000 元**





### 貸款計畫書範例-2

#### 12.4 創業企劃書

1

2

#### 十、 申請貸款 銀行

- 台灣銀行 分行
- 合作金庫銀行 (部) 分行
- 台北富邦商業銀行 (部) 分行
- 台灣中小企業銀行 (部) 分行
- 高雄銀行 (部) 分行
- 京城商業銀行 (部) 分行
- 第一商業銀行 (部) 分行
- 彰化商業銀行 (部) 分行
- 華南商業銀行 (部) 分行
- 兆豐國際商業銀行 (部) 分行
- 臺灣新光商業銀行 (部) 分行
- 玉山商業銀行 (部) 分行



### 貸款計畫書範例-2

#### 12.4 創業企劃書

1

2

3

4

- 十一、 創業經營計畫

- (一) 經營現況 ( 說明服務或產品之名稱、主要用途、功能、特點及現有或潛在客源 )

答：產品名稱：南亞光電7W LED 節能燈泡

- 主要用途：本產品可因應節能省碳措施，大幅度降低所使用的電力損耗，採低瓦數但其效能超越傳統燈泡效果，響應綠能環保之目的。



### 貸款計畫書範例-2

#### 12.4 創業企劃書

- 產品特點：利用目前科技前衛的技術，將LED 使用在日常生活用品上，可以用將近7W 的燈泡取代目前現有40W 傳統燈泡或省電燈泡，其功率效果皆超越先前傳統的產品。
- 潛在客源：所有政府機關、民營機構、私人企業只要響應環保又需節省能源損耗降低碳排放量，減少碳稅，皆為我們的客戶群。



### 貸款計畫書範例-2

#### 12.4 創業企劃書

1

(二) 市場分析 ( 說明服務或產品之市場所在、如何擴大客源、銷售方式、競銷優勢、市場潛力及未來展望 )

2

3

答：市場所在：本產品運用層面非常廣泛，無論是私人企業、公營事業、學校、百貨公司、社區大樓...等，皆為我們的客戶群。

4



## 貸款計畫書範例-2

## 12.4 創業企劃書

- 行銷策略：採用通路經營管理模式，將產品分送給各大通路商業者如:B&Q 特力屋、BEST倍適得、全國電子...這類擁有多數實體賣場業者，使產品曝光率增高，製造商也會協助做產品的廣告行銷，在各大賣場作策略性的行銷宣傳。已與台灣大學管理學院達成協議，以贈送方式在學校公共區域及教室更換成我司產品，並且拍攝安裝前及安裝後的差異性照片作為宣傳的比較。



### 貸款計畫書範例-2

#### 12.4 創業企劃書

- 銷售方式：1. 提供贈品試用追蹤後續使用心得。2. 提供產品相關資訊及差異性比較宣導。3. 優惠專案。4. 建立實績案例展示。以上四個步驟環環相扣的結果，可使產品之
- 形象深置於顧客心目中，維持並提高顧客忠誠度與耳語效應，此外在行銷活動的執行上，廣告、公關、網路活動等，其目標在於不僅要吸引新顧客，留住舊顧客，達成品牌擴散的效果，並落實節能省探的最終環保目標。



### 貸款計畫書範例-2

#### 12.4 創業企劃書

- 通路及促銷：就通路而言，本產品由業務人員來進行產品之推廣。方式是由本公司所屬業務員開發客戶，以市場調查為依據，收集、整理潛在客戶資料，設計宣導DM，透過電話拜訪、人員推銷及網路行銷等方式積極招攬客戶。



### 貸款計畫書範例-2

#### 12.4 創業企劃書

- 就促銷方式而言，本會除了製作業務推廣所須之**宣導DM**外，另外進行不同產品之包裝，以組合或套餐的方式，促銷本產品。例如：限時買一送一、買二送一、買三送一、買十送一，達到促銷及增加客戶購買欲望。

1

2

3

4





### 貸款計畫書範例-2

#### 12.4 創業企劃書

- 市場潛力與未來展望：

我們認為現代人們越來越重視綠能環保，使其節能的產品陸續研發出來，大家也花重金在為地球及後代子孫爭取更美好的生活環境，LED 推出以來皆受好評，可以降低消耗的能源，也可以替業主省下不少的金費，雖建制成本比一般傳統的高，但先進國家都慢慢以法令政策要求大家使用。



### 貸款計畫書範例-2

#### 12.4 創業企劃書

- 以台灣政府來看，已經有公文要求所有政府機關於民國一百年需**全面更換LED辦公用燈**，一百零三年所有的指標路牌都必須更換成LED 燈，落實節能省炭為最終目標。
- **靠著台塑集團的光環**，可以很快的促使我們產品推廣上**更為輕鬆**，許多使用者都相信台塑的品質保證，讓我們在推廣上事半功倍，減少突破使用者心防的心力，創造更好的績效。



### 貸款計畫書範例-2

#### 12.4 創業企劃書

1

2

3

4

- (三) 償貸計畫 (請依據預估損益表，說明貸款還款來源、債務履行方法)

答：預估一百年一月至一百年十二月之損益如下：

- 營業收入 (每顆燈450元，每月約售5000顆，  
 $450 \times 5,000 \times 12$ ) 27,000,000
- 減：銷貨成本 (毛利率約兩成， $27,000,000 \times 0.8$ )  
(21,600,000)
- 營業毛利 5,400,000



### 貸款計畫書範例-2

#### 12.4 創業企劃書

1

2

3

4

減：人員薪資（四人，每月共計150,000）(2,100,000)

- 管銷費用
- 房租費（每月55,000×12）660,000
- 水電費（每月8,000）96,000
- 電話費（每月10,000）120,000
- 雜支費（每月3,000）36,000
- 廣告費（每月5,000）60,000 (972,000)



營業淨利 2,328,000

## 貸款計畫書範例-2

## 12.4 創業企劃書

1

2

3

4

減：營業外支出（利息支出 $2,000,000 \times 1.935$ ）（38,700）

- 本期損益 2,289,300
- 以目前第一年損益表，大約估算的利潤為2,289,300 元，第二年起依保守之估計，每年約有30%的成長率，在本人並無其他債務須償還之情況下，第一年之利息支付約3 萬8 千7 百元，第一年起約40 萬元之本息支出，應不成問題。



貸款計畫書範例-2

12.4 創業企劃書

1

2

3

4

十二、申請人(等)登記出資總額	6,000,000 元
十三、股東登記出資總額	10,000,000 元

十四、申請青創貸款總額(大寫)	無擔保貸款	無擔保貸款 佰萬元整	擔保貸款	0元
	合計	合計佰萬元整	共同申請貸款 總人數	2人

十五、本計畫資金總額(大寫)	佰萬元整 元	申請日期：民國 100年07月11日
----------------	--------	--------------------