

# 112 年度「大專畢業生創業服務方案」 創業營運計畫書

創業團隊名稱：慈蔬健康粥舖

進駐之育成中心：大漢技術學院創新育成中心

指導老師：邱天佑 教授

中華民國 112 年 6 月 18 日

# 目 錄

## 營運計畫書摘要

### 第一章 創業機會與構想

#### 一、創業背景與機會

#### 二、創業構想

### 第二章 產品與服務內容

#### 一、產品與服務內容

#### 二、營運模式

### 第三章 市場與競爭分析

#### 一、市場特性與規模

#### 二、競爭對手與競爭策略分析

### 第四章 行銷策略

#### 一、目標消費族群

#### 二、行銷策略

### 第五章 財務計畫

#### 一、預估損益表

#### 二、預估資產負債表

### 第六章 結論與投資效益

#### 一、營運計畫之結論

#### 二、效益說明

#### 三、潛在風險

### 第七章 參考資料

### 第八章 附件

附件一: ○○○○○○○○

附件二: ○○○○○○○○

## 營運計畫書摘要

### 一、計畫內容摘要

本公司專於古早味素食粥品，選擇與花蓮在地小農合作，依產季將盛產的竹筍、芋頭、南瓜等無毒友善的蔬果為主要食材，開發出符合現下 ESG 宗旨與在地特色之粥品，以健康經濟實惠的素食理念，於慈濟大學、慈濟醫院發展，旨為配合佛教素食概念與花蓮素(蔬)食特色作為本計畫書之目標。

### 二、計畫目標

1. 本公司將與花蓮在地小農合作，成立素食粥品公司，發展以健康和素食(佛教)為主，突破現有花蓮粥品店舖之於慈濟周邊地區無便利、純素食的環境。
2. 本公司將運用在地小農產品的特色，開發具有競爭優勢的素(蔬)食粥品公司。
3. 本公司將深入慈濟醫院、校園及就醫人口市場，作為本公司主要的市場區隔及目標市場。

### 三、顧客需求

1. 於慈濟周邊地區上班、就醫、就學、接送家長等人潮因應便利性、經濟性、健康性等食用需求。
2. 滿足有素食需求或就醫人員的需要(少量多餐、少油少鹽等)及使用 LINE 群組配合預訂粥品解決常需前往於慈濟醫院滯留等待看病等因素的顧客。

### 四、創新研發重點

1. 花蓮地區粥品以廣東粥、清粥為主，本公司之粥品口味濃度將介於兩者之間，可成為區域獨特口味的風格。
2. 本公司以創立 LINE 訂餐群組互動、配合 Foodpanda 外送平台，達到拓展顧客來源、解決素食需求，使慈濟周邊地區或素食人口、就醫老年人等，廣告以簡易的傳單或 FB 等社群平台傳達給上班、就醫之人員。
3. 市場可分為牙口不好老年人、固定上班人員、具有素食需求人員、健康需求人員可逐次開發出以配料完全切丁、少調味料及健身減脂等粥品菜色。

### 五、突破產業目前水準

1. 目前粥品大多還是呈現於古早味、老年人才吃的既有印象，結合現代年輕人對健康的需求及素食主義者只有清粥的選擇，配合花蓮在地小農當季農作物或無毒友善食材開發新粥品。
2. 本公司將聘請營養師對健康需求的專業，開發出準確可信的粥品價值及健康概念。

## 六、執行本計畫之優勢

1. 本公司可使用以完全收購在地小農產品或花蓮觀光農產之特色，省去一般外地所需的運輸、儲藏之部分問題，並減少冷凍時間提升食材口感。
2. 本公司使用在地小農產品，本身具備縣政府補助開發宣傳之特別作物具有創意新奇效果。

## 七、預期重點效益

1. 透過大漢技術學院創新育成中心輔導成立慈蔬健康粥舖公司。
2. 取得中小企業信用保證基金貸款 100 萬元。

# 第一章 創業機會與構想

## 一、創業背景與機會

慈濟醫院、慈濟大學坐落於花蓮市中心，周邊有火車站、國中小學、民宿旅館等功能性建築，除了當地上班族、就學、就醫人員之外，更有年輕標誌性商業企業星巴克，擁有相當高的外地旅客及年輕顧客流量。因高齡化社會影響下，慈濟醫院亦具備相當高之老年人口流動性，在創立突破粥品吸引年輕人的過程亦可保持原有粥品吸引老年人之特性，同時配合觀光在地小農無毒友善農產品亦可吸引外地旅客試吃，是相當值得投入的市場。

## 二、創業構想

粥品是已經存在相當久的烹調食品，粥的製作非常簡單，一般來說只需將米加入適量的水或湯放入鍋中，加熱煮沸，然後轉小火繼續煮至米軟化成糊狀，尤其烹調過程能保存諸多營養價值，在以往生病調理時適合病人服用。身為花蓮人，或多或少都會去過或經過慈濟醫院，在老年人口逐漸升高的現在，粥舖是非常適合成為創業的項目之一，同時配合花蓮觀光發展，以在地農作物烹調具有營養價值、有機健康、創意新穎的粥品吸引年輕族群是相當具備潛力的。

一般的粥品商家多數以葷食的廣東粥或牛肉魚肉等食材烹調，而清粥多以地瓜或近乎無配料的方式，尤其對於素食或是牙口不好老年人難以產生興趣，對於一項具備高營養價值的食品而言可說是處於低估狀態，近年越來越多的人關注自己的健康，對於健康飲食的意識也在增加，隨著人們對環境或動物權利的關注度也提升，素(蔬)食也在興起，粥可以輕易地加入各種蔬菜提供各種素食選擇，我們可以從老年的身體不好提供諸如南瓜芋頭等易於吞嚥的食材，能從正在改善身體的上班族提供少油少鹽低脂高蛋白質的豆粥，也能從附近就學的族群提供高價值的竹筍粥、蔬菜粥，還有特色農產品的粥可吸引觀光客，這是目前國內趨勢皆未能注意到的市場，並不僅僅是提供飽食的廣東鹹粥。

在一個佛教醫院地區時常有固定前來的如上班族、醫護人員、就醫人員等，我們選擇就近提供便利性及快速性，使用 LINE 群組訂餐節省了需要外送的費用或是等待的時間，同時粥食用的時間也多數優於其他食品，能吸引忙碌的工作族群點餐，綜觀附近商家少有專於粥品開發的商家，對於餐飲而言，我們的素食粥品具備一定程度的獨特性。

## 第二章 產品與服務內容

### 一、產品與服務內容

本公司依產季推出芋頭粥、竹筍粥與南瓜粥等三樣古早味素食粥品為商品品項，選用花蓮在地小農種植無毒友善的竹筍、芋頭、南瓜等蔬果為主要食材，以簡單實在不破壞食材新鮮原味，讓消費者品嚐到鮮甜溫暖健康並兼具配合生活為訴求的好味道。

### 二、營運模式：

本公司有二個收益流之經營模式，分別為實體店面收益流與電商通路收益流。

1. 實體店面收益來源為銷售粥品的營業收入，消費者支付的價格是本公司採成本加成定價法的定價策略。此外，本公司營運初期沒有規劃使用電子支付業者的金流服務，所以消費者只能使用現金付款。
2. 電商通路收益來源同樣為銷售粥品的營業收入，消費者支付的價格和實體店面支付的價格是一樣的，然而，本公司需要支付 Foodpanda 平台期租費以及訂單抽成費，是本公司負擔吸收的營業支出，由於 Foodpanda 提供信用卡業者的金流服務，所以消費者可以使用信用卡付款。

分析本公司經營慈蔬健康粥舖的九大要素，整理如下表 1：

表 1 慈蔬健康粥舖九大要素

<b>關鍵合作夥伴</b> 合作的在地小農 食材供應廠商 餐飲外送平台	<b>關鍵活動</b> 籌備開店資金 選擇三角窗店面 營業時間與菜單 申請營業登記 營業設備採購	<b>價值主張</b> 花蓮在地食材 粥品用料簡單實在	<b>顧客關係</b> 消費體驗 臉書粉絲團 LINE 訂餐群組	<b>目標客層</b> 上班族群 附近居民 牙口不好老年人 素食族群 就醫人口
	<b>關鍵資源</b> 親切的服務 乾淨明亮用餐環境		<b>通路</b> 實體店鋪 DM 廣告 餐飲外送平台 LINE 訂餐群組	
<b>成本結構</b> 固定成本：租金、薪資、設備折舊、其它費用 變動成本：食材、水電燃料費、包裝		<b>收益流</b> 實體店鋪銷售粥品的營業收入 透過 Foodpanda 通路銷售粥品的營業收入		

資料來源：本公司整理

### 第三章 市場與競爭分析

#### 一、市場特性與規模

本公司對於餐飲業的市場特性與規模，依消費族群、經營成本與規模及劣勢威脅分別分析說明，整理如下表 2：

表 2 市場特性與規模

餐飲類別	消費族群	經營成本與規模	劣勢、威脅
餐廳餐館	公司、團體 家人、三五好友 情侶	高，需要許多合夥人 合資經營，人力需求 高	食材、店租、人事成本開銷大 經濟景氣好壞的依賴程度高
自助餐店	商圈的上班族 鄰近的住戶 學生	不低，人力需求高	客戶忠誠度不高 競爭者多 對能源價格敏感程度高
便當店	商圈的上班族	低，人力需求不高	競爭者多 對能源價格敏感程度高
小吃店	商圈的上班族 鄰近的住戶 學生 觀光客	低，人力需求不高	食材成本控制有限 小規模經營者營運資金有限 門檻低，競爭者多 對能源價格敏感程度高
攤販	學生 觀光客 過路客	低，可獨力經營	食品衛生與環境清潔堪慮 難以合法化 對能源價格敏感程度高

資料來源：本公司整理

#### 二、競爭對手與競爭策略分析

對於競爭對手與競爭策略分析，以本公司與其他競爭對手依公司規模、商品品項、粥品價格、營業時間、商品服務及消費族群分別分析說明，整理如下表 3：

表 3 競爭對手與競爭策略

	本公司	李記廣東粥	林記清粥虱目魚	潘家麵線廣東粥	永利廣東粥
公司規模 (資本額/員 工人數)	100 萬元/3 人	20 萬元/NA	0.3 萬元/NA	0.3 萬元/NA	20 萬元/NA
商品品項	素食粥品	粥品	粥品、魚湯	粥品、麵食、燴飯	粥品
粥品價格	\$70	\$70~\$90	\$70~\$100	\$65~\$95	\$75~\$100
營業時間	11:00~14:00 17:00~20:00 休息日:星期日	11:00~14:00 16:00~20:00 休息日:星期六	18:00~02:00 休息日:星期二	07:00~14:00 16:30~20:00 無休息日	11:00~22:30 無休息日

商品服務	內用 外帶 外送(Foodpanda) LINE 訂餐群組	內用 店外取貨 外送(Foodpanda)	內用 外帶 無外送服務	內用 外帶 無外送服務	內用 外帶 無外送服務
消費族群 (主要客戶)	慈濟商圈上班族 鄰近的住戶 素食族群	慈濟商圈上班族 學生	夜貓族	花農商圈上班族 鄰近的住戶	民國路商圈上班族 觀光客

資料來源：本公司整理

根據競爭對手與競爭策略的分析比較，本公司提供素食粥品與 LINE 訂餐群組服務，是本公司的特色，也是本公司與其他競爭對手不同之處。

本公司的觀察發現，葷食粥品只限葷食消費族群食用，但是葷食消費族群也會購買素食粥品，可見素食粥品的消費市場不見得比葷食粥品的消費市場弱勢。本公司位處慈濟商圈，並沒有競爭對手提供古早味素食粥品，專賣或兼賣粥品的競爭對手僅有一家，該競爭對手既有的消費族群也有可能購買本公司古早味素食粥品，透過產品的差異化，本公司是更有機會取得競爭優勢的。

本公司與其他競爭對手皆提供內用、外帶、外送의相同服務，本公司另外提供 LINE 訂餐群組，消費者透過 LINE 線上訂餐，本公司更能夠即時、有效而且主動和消費者互動，藉此希望提升消費者對本公司的忠誠度，反觀其他競爭對手，並沒有提供這項的服務。



## 第四章 行銷策略

### 一、目標消費族群

本公司鎖定慈濟醫院、慈濟大學、花蓮市國富里國裕里以及素食族群為目標市場。目標市場消費族群如下：

1. 慈濟醫院與慈濟大學之上班族群，
2. 花蓮市國富里與國裕里居民，
3. 花蓮市國富里與國裕里，牙口不好的老年人，
4. 素食族群，
5. 就醫人口。

### 二、行銷策略

本公司以 SWOT 分析與五力分析做為擬定行銷策略的依據，分析說明如下：

#### (一) SWOT 分析

##### 1. 優勢(Strength)

- (1)乾淨明亮的用餐環境，
- (2)花蓮在地當季新鮮現採食材的古早味素食粥品，
- (3)本公司 LINE 訂餐群組服務以及與 Foodpanda 合作提供外送服務。

##### 2. 劣勢(Weakness)

- (1)沒有知名度，
- (2)營運初期商品品項不多，
- (3)食材成本控制有限，
- (4)小規模經營者營運資金不多。

##### 3. 機會(Opportunity)

- (1)疫情趨緩，內用用餐人數逐漸回流，
- (2)希望吃健康營養的族群增加，
- (3)第三方餐飲外送平台崛起，提供消費者便利的消費模式，
- (4)台灣 Pay、LINE Pay 等電子支付業者提供消費扣款的金流服務，
- (5)社群媒體行銷盛行。

##### 4. 威脅(Threat)

- (1)門檻低，替代餐飲業競爭者多，
- (2)消費者喜好容易改變，市場變化大，
- (3)油電、瓦斯等能源價格上漲，造成經營成本上升，壓縮獲利。

#### (二) 五力分析

##### 1. 新進公司的威脅

慈濟商圈從事餐飲業的競爭者大都是具有多年餐飲經驗，累積豐沛的資源，本公司

評估既有競爭者並不會為了反擊本公司進入市場，進而採取降價策略來維持其優勢，因此既有競爭者掌握的優勢與反擊抵抗，對本公司的威脅是低的。

2. 供應商的議價能力

本公司食材來源有合作的在地小農以及其它協力供應廠商，農民與供應廠商為維持利潤，給予議價空間並不會差距太大，因此本公司對供應商的議價能力是低的。

3. 買方的議價能力

慈濟商圈沒有競爭者提供古早味素食粥品，因此消費者的議價能力是低的。

4. 替代品的威脅

慈濟商圈從事餐飲業的競爭者眾多，再加上便利超商也提供迅速方便的微波食品，因此替代品對本公司的威脅是高的，本公司對替代品的威脅是弱勢的一方。

5. 既有公司之間的對立競爭

慈濟商圈從事餐飲業的競爭者眾多，讓本公司在競爭上有許多需要抗衡的地方，但是本公司提供花蓮在地食材的古早味素食粥品，並沒有相同性質訴求的競爭者，所以本公司能賺取這個商機的利潤的機會頗大，因此現有競爭者的威脅並不會造成本公司太大的影響。

根據上述 SWOT 分析與五力分析，本公司提出的行銷策略如下：

1. 產品策略(Product Strategy)

(1)本公司提供之素食粥品，為重視省時省錢的經濟價值的上班族群、居民與就醫人口所設計，

(2)本公司提供之素食粥品，為重視健康的功能價值的素食族群所設計，

(3)本公司提供之素食粥品，為牙口不好的老年人給予尊嚴的社會價值所設計。

2. 價格策略(Price Strategy)

(1)本公司定價策略採成本加成定價法：以個別產品的平均總成本，再加上預估成本佔比的利潤，為最終商品的售價，

(2)預估成本佔比的利潤率，約為 45% 至 48% 之間，

(3)以碗為單位，大碗每碗\$70 元，單一純賣。

3. 通路策略(Place Strategy)

(1)實體店面，提供內用、外帶服務，

(2)電商通路，提供 Foodpanda 外送服務。

4. 推廣策略(Promotion Strategy)

(1)透過夾報或人員發送 DM 傳單，讓潛在消費者認識本公司，

(2)透過部落客或網紅推介，

(3)建立臉書粉絲團，

(4)提供目標市場客戶，單筆消費\$500 元以上外送服務，

(5)主動邀請消費者加入本公司 LINE 訂餐群組。

## 第五章 財務計畫

### 一、預估損益表

本公司經營慈蔬健康粥舖，分別依租金、薪資、設備折舊與其它費用列示固定成本項目，整理如下表 4：

表 4 慈蔬健康粥舖之固定成本項目

<b>慈蔬健康粥舖</b>	
固定成本項目	金額 (元/月)
租金	20,000
薪資(\$30,000 元/人)	90,000
設備折舊	5,000
其它費用	5,000
合計(固定成本)	120,000

資料來源：本公司整理

本公司推出素食粥品，分別依食材、水電燃料費、包裝列示變動成本項目，並計算損益兩平銷售量與損益兩平銷售額，整理如下表 5：

表 5 素食粥品之變動成本項目與損益兩平點

<b>素食粥品</b>	
變動成本項目	平均單價 (元/碗)
食材	20.3
水電燃料費	11.9
包裝	4.2
合計(變動成本)	36.4
利潤	33.6
定價	70.0
損益兩平銷售量 <span style="float: right;">單位：碗</span>	
固定成本/(單價-單位變動成本)	3,571
損益兩平銷售額 <span style="float: right;">單位：新台幣/元</span>	
單價*損益兩平銷售量	249,970

資料來源：本公司整理

經評估本公司之固定成本與變動成本後，預估本公司未來三年損益表，編製如下表 6：

表 6 預估損益表

單位：新台幣/萬元

年 度	前 6 個月	第一年	第二年	第三年
營業收入	48	126	312	330
營業成本	22	58	124	133
營業利益	26	68	188	197
管銷費用	72	144	145	146
研發費用	0	0	0	0
利息支出	0	0	0	0
稅前純益	-46	-76	43	51
所得稅	0.5	1.2	15	16
稅後淨利	-46.5	-77.2	28	35

資料來源：本公司整理

## 二、預估資產負債表

依據預估本公司未來三年損益表，預估本公司未來三年資產負債表，編製如下表 7：

表 7 預估資產負債表

單位：新台幣/萬元

年 度	前 6 個月	第一年	第二年	第三年
現金	38.5	10.8	25.8	63.8
應收帳款	0	1	2	2
存貨	0	0	0	0
固定資產	30	30	40	40
其他資產	5	6	8	10
資產總計	73.5	47.8	75.8	115.8
短期借款	0	0	0	0
應付帳款	20	25	25	30
負債合計	20	25	25	30
股本	100	100	100	100
累積盈餘	0	0	-77.2	-49.2
本期損益	-46.5	-77.2	28	35
淨值	53.5	22.8	50.8	85.8
負債及淨值合計	73.5	47.8	75.8	115.8

資料來源：本公司整理

## 第六章 結論與投資效益

### 一、營運計畫之結論

根據預估之財務計畫顯示，本公司在第一年營運初期雖然處於營業虧損的狀態，但是經過客源的穩定經營下，第二年起開始有營業淨利的表現，預估第二年與第三年的股東權益報酬率分別為百分之五十五與百分之四十。因此，本公司評估本創業營運計畫是可行的投資方案，值得本公司長期穩定經營投資。

### 二、效益說明

#### (一) 直接經濟效益

1. 透過大漢技術學院創新育成中心輔導成立慈蔬健康粥舖公司。
2. 取得中小企業信用保證基金貸款 100 萬元。

#### (二) 間接效益—如技術提昇、人力培育等。

1. 提升大漢技術學院產學合作成效。
2. 提升大漢技術學院在學學生勇於創新創業精神。
3. 擴大大公司之知名度以及提升本公司團隊成員運用政府資源之知識與技能。

### 三、潛在風險

1. 財務風險：營運初期營運資金恐不足，需要再申請銀行融資或其他政府補助款。
2. 經營管理風險：對於店舖經營管理經驗仍不足，需要大漢技術學院創新育成中心或其他外部資源提供顧問協助。