

创业理论与实务丛书

主编 邹广严

创业 方案及点评

王亚利 余伟萍 编著



清华大学出版社

创业理论与实务丛书

主编 邹广严

创业 方案及点评

王亚利 余伟萍 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书包括 8 个创业方案的全文及 6 位专家对每个创业方案的点评。这 8 个创业方案是从四川省工商管理学院 2000 级创业方案中精选出的具备较高创新性、价值性、成长性、可操作性的创业方案。这些方案有的已经实施,并取得了良好的经济和社会效益,有的获得了省市奖项,有的取得了国家专利,有的正在准备实施。6 位专家来自四川大学工商管理学院,其中一位专家负责整个方案的总点评,另外 5 位专家分别从战略、财务、营销、人力资源和生产运作 5 个方面对方案进行点评。

本书可以为创业者开展企业创业活动提供重要的指导,对于提高我国企业创业的成功率,促进创业活动的健康发展有重要的现实意义。

本书可作为 MBA 和工商管理专业本科生、硕士生创业课程教材,也可作为对社会其他人员进行创业培训的教材,以及作为实践中的创业者、企业家的自学教材和行动手册。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

创业方案及点评/王亚利,余伟萍编著. —北京:清华大学出版社,2006.11

(创业理论与实务丛书)

ISBN 7-302-13866-4

I. 创… II. ①王… ②余… III. 创业管理-案例-分析 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 114159 号

出 版 者:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 客户服务:010-62776969

组稿编辑:王 威

文稿编辑:赵玉琨

版式设计:王慧娟

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:170×240 印张:26.25 字数:448 千字

版 次:2006 年 11 月第 1 版 2006 年 11 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-302-13866-4/F·1654

印 数:1~5000

定 价:39.00 元

作者简介



王亚利，女，博士，研究员，现任四川大学工商管理学院党委书记，四川大学锦城学院副书记、副院长，四川省管理科学技术学会副会长。曾于1995年至1996年作为访问学者到英国西敏斯大学访问研究一年。作为主研人员

承担国家自然科学基金项目《基于管理熵的中国大型企业战略再造研究》的成果获四川省人民政府科技进步二等奖，发表《高校绩效管理评价》等多篇学术论文。



余伟萍，女，企业管理博士，四川大学工商管理学院教授。长期从事企业战略管理、品牌策划、客户关系管理等方面的教学研究、培训与策划工作。加拿大Montreal HCE商学院特聘IMBA教授，中国高

级职业经理人和中国市场营销总监认证培训师。曾于2005年至2006年到美国华盛顿大学商学院作访问学者一年，1998年至1999年到荷兰代夫特技术大学作访问学者一年。主持国家自然科学基金项目《企业文化与企业竞争力研究》，承担多项国家自然科学基金项目的主研工作，在国内权威及核心刊物上发表相关文章20余篇，出版《企业持续发展》、《组织变革》等著作4部，《企业持续发展研究》成果获四川省政府科技进步三等奖。先后为海外中华同学会商会、金蝶国际软件集团、四川省邮政局、天津天士力药业集团、大庆石油国际工程公司、四川广安爱众电力股份公司、四川蓝剑公司、四川航空公司等多家企业进行了成功的培训和管理咨询。

创业

理论与实务丛书

创业企业文化设计

创业财务规划

创业市场营销

创业策划

创业法制管理

创业方案及点评

创业运作管理

创业融资

创业战略管理

创业组织设计与人力资源管理

序

1999年，在斯图加特召开的欧洲大会，明确提出了教育要向学生提供创业的机会和知识。会议主题：“企业家独立性——欧洲教育的一个目标”，强调教育要有企业家的战略思维，不仅要向学生提供他们步入社会时最需要的知识和技能，更要培养他们适应社会的观念和意志。

21世纪的今天，人类进入了科技创新的知识经济时代，世界经济的竞争，其实质是知识的竞争，是人才的竞争，是民族创新能力的竞争。新世纪需要既具有广博理论知识和技能，又具备创新、创业和经营能力的“双创型”高素质人才以适应高速发展的生产力的需要。对于一个国家来说，综合国力的提高依赖于科技进步，科技创新能力是一个国家在国际竞争和全球地位中的重要因素。江泽民同志曾多次强调：“创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力。没有科技创新，总是步人后尘，经济就只能永远受制于人，更不可能缩短差距。”因此，我们可以说：创新，是时代的精神，是民族进步的灵魂！

近几年经济发展较快的发展中国家中，中国、俄罗斯、印度等，创业活动都十分活跃。特别是中、俄等原计划经济国家，实现了由国家创业向个人创业的转变，极大地调动了人民群众创业的积极性。在我国，经济发展最快的地区像北京的中关村、上海的浦东、浙江的温州、广东的珠三角等，都是民营经济发展最快的地方。这充分说明，无论一个国家或地区，创业活动都是经济发展的主要推动力，创新和创业是经济活力的源泉和发展的灵魂。

而在这个竞争激烈的时代，高校所扮演的角色，无疑应该成为创业者的“熔炉”，成为响应时代号召的前沿者。而创业教育就是这个前沿者最响亮的回应。创业是一个发现和捕捉机会并由此创造出新的组织且由它提供新颖的产品或服务以实现其潜在价值的过程，它包括新创企业同时新创业务，也包括现有企业内部新创业务。创业的目的是为了获得相应的回报，因此就必须承担相应的风险，包括财务的、精神的和社会的风险。创业要成功就要防范和回避风险，而这需要知识和技能。包括创业机会的选择、创业方案的策划、创业市场的把握和细分、创业管理的设计实施、融资和法律等有关知识。要获得这些知识和技能，其途径有二：一是通过教育和培训，即由学校开设创业课程，让学生学而知之；二是在学生毕业后所从事的某行业工作中学习

和积累,包括从书籍、杂志、讲座、以及对别人创业的观察和对自身经验的总结等方面获得。一个人如果缺乏创业知识和技能,学术和职业方面的能力就难以发挥,甚至被埋没。创业不是单凭匹夫之勇、心血来潮就能成功的。而是需要有坚实的创业知识和技能做基础。而现阶段创业者最缺的也是最需要的就是系统的创业教育。

有学者将创业教育界定为企业家精神的教育,并且指出,“我们提倡的‘创业教育’,不仅仅是为着培养创业人才,更希望学生学会如何主动地获取新知、创造新知,并通过有效地配置自身的各种资源,将知识转化成现实的个人和社会价值,最终实现知识的最大效用。”创业教育中首先是对学生创业意识的培养,学生转变就业观念要做到“三破三立”:即,破等待安置的旧观念,立自主创业的新观念;破一业而终的旧观念,立随机应变的新观念;破安于现状的旧观念,立开拓进取的新观念。创业意识的培养,要使得学生明白创业是实现远大理想、塑造辉煌人生的一种途径,是社会进步和发展的需要。

其次,创业品质的熏陶。在创业的过程中,必然会遇到许多困难和挫折。创业者要具有艰苦奋斗、自强不息、敬业爱岗的精神,要有与别人合作的能力和团队意识,要有强烈的使命感和事业心。经过创业教育,才能树立的信心,使得他们不畏困难、积极进取,勇敢地面对各种竞争和挑战,以平和的心态坚忍不拔地去努力奋斗,创造人生的辉煌。

最后,创业能力的训练。创业能力一般来说包括两个方面:第一是基本知识技能和人际交往沟通的能力;第二是创新能力和自我发展能力。学校里大学生一般接受到的是基本知识和技能的训练,这种间接经验的接受是很被动而且没有机会实践验证;而如果想要具有创业能力,就必须主动地不断接受新知识,根据实践的需要不断更新知识,善于学习,敢于创造,自强不息。创业能力的训练,也是创业教育的关键所在。

比较遗憾的是,目前我国高等教育中的创业教育还很薄弱,与美国和欧洲等发达国家相比,差距甚大,还刚刚处在创业教育的起步阶段,在这种大趋势下,四川省工商管理学院、四川大学管理学院为适应西部大开发的需要,自1999年以来,把培养成千上万未来企业家作为培养目标,把创业教育作为重点,开设创业课程并推行TOPMBA的教学模式,将MBA教育与创业实现有效搭接。通过自愿组成创业团队,虚拟各种管理职务,提出并设计出创业方案,这些方案通过教师指导和专家评估成为评价学生成绩和水平的重要依据。通过创业项目教育着重培训学员的创业、创新意识、倡导团队合作精神,通过项目的全过程设计、运作,全方位锻炼学员的管理技能,培育良好的管理思想,提高学生创业的能力,激活他们创业的积极性,这些做法得到

学生高度认同，截止 2004 年，四川省工商管理学院历届毕业生策划设计的创业项目已达数百项，并有 1/3 已经实施，收到良好效果。为培养一批创业企业家探索了道路，为发展西部经济作出了贡献，应该说是一个成功之举。

创业教育的实施是一项庞大的系统工程，需要教育行政部门、高校、社会各界及大学生本身的通力协作，但是作为一项新世纪的人才培养工作，作为直接培养高级人才的高校在这项工作中必然要担任主角，当前最需要做的就是尽快在高校大学生中普及创业教育，开设创业教育系列课程，这将是一项于学生、于社会、于高校自身都有利的事业。

通过几年的教学实践，我们深刻认识到，创业教育和管理教育的一个崭新的领域，也是高等教育的一个新的增长点，尤其是在现阶段中国和平崛起的年代，创业教育者都大有可为。为了适应社会需要，组织了一批有经验的专家、教授编写了这套创业丛书，一是对近几年我校创业教育经验的总结，二是想通过这套丛书建立一个和全国高等院校、培训机构和立志创业教育与社会各界人士交流的平台。我相信这套丛书的出版和应用，必将促进高校创业教育内容、方法和目的改善，必将促进全社会创业活动的活跃，必将促进千千万万创业者的成长和成功，必将对我国经济持久发展增添新的活力！

创新与创业教育利在当代，功在千秋；利在自己，功在国家。我们期待着并深信，创新与创业教育一定能够撑起高校教育的一片蓝天！

四川大学工商管理学院院长

四川省工商管理学院院长

邹广严 教授

2005 年 2 月

前言

如何实现人力资源素质的提高和企业竞争力的提升?如何培养具备创业能力和创新能力的新型人才?目前,国内外主要通过 MBA 教育与培训的方式来实现。纵观国际上 MBA 教育经历的三代演化:第一代以管理理论与技能为主;第二代以哈佛工商管理学院为代表的案例教学为主;第三代是从 20 世纪 90 年代开始,以美国麻省理工学院为代表的全美排名前 10 所院校对以案例教学为中心的 MBA 教学实行了创新,让学生组成创业团队,实施创业大赛,在提升学生实际操作能力、创造就业以及企业与地方经济的发展中产生了深刻的影响,这种新的模式很快就覆盖了全美 660 所 MBA 院校。

作为依托国家教育部直属重点高等院校四川大学设立的四川省工商管理学院,积极投身于西部大开发的行列之中,主动担负起教育培养西部地区创新创业人才的责任,树立市场化观念,运用整合的思想,积极探索符合市场经济条件下的、新型的教育模式,形成了集科研、教学、培训、辅导 MBA 项目团队开展创业方案策划以及孵化企业等一体化的教育培养模式,实现了管理理论与实践、教育与产业、学院与企业、学院与政府以及学员之间资源的有效集聚与整合效应。

1999 年,学院在国内率先借鉴国际最新 MBA 教育模式,并进行本土化改革,从而新创并实施了 TOPMBA 模式,即团队运作项目(Team Operation Project),创新传统 MBA 教育模式,延伸教育链条,将 MBA 教育与创业实现了有效搭接。TOPMBA 创业方案培养模式着重于培养学员的创业创新意识与能力,团队合作意识与沟通能力。学员在学习过程中,在教师咨询团队的辅导下,利用所学技能、已有经验和所掌握的社会资源,进行创业方案设计与实施。TOPMBA 创业方案是由学员自愿组成 5~6 人的团队,虚拟各种管理职务,从市场调查、技术选择、客户界定、业务策划、生产运作到融资方案、组织结构、经营团队等进行整体系统规划,并推向市场进行具体实施。在每个项目团队进行项目设计的过程中,学院会给每个项目团队配备一个由战略、营销、财务、运作、人力资源等方面组成的教师咨询团队,对项目的设计和实施进行全方位指导。

学院提倡每个 TOPMBA 团队的创业项目要具备“五性”,即:新创业业务的创新性,新创业业务的成长性,新创业业务的经济性,新创业业务的可操作性和创业方案的规范性。创新性的作用是使人感到业务构思独具慧眼,属于引领潮流而不是追逐潮流,所以业务具有吸引力;成长性的作用是要证明业务为市场接纳速度快、规模大,因此能够迅速形成消费潮流;经济性的作用是让人相信该项业务不仅能

够尽快收回成本,而且能够赚取可观利润,可以排除疑虑感到放心;可操作性的作用则是让人明白能够将该项业务操作出来,可以鼓起投资信心,至于创业方案的规范性,是指方案策划的科学性和撰写人思维与表达的慎密性等。

创业项目教育着重培养学员的创业、创新意识,倡导团队合作精神;通过项目全过程的设计和运作,全方位锻炼学员的管理技能,培育学员良好的管理思想与管理思维。目前, TOPMBA 创业项目这一创新型教育模式已得到学员的高度认同,创业项目呈现逐年递升的趋势。1999 级四川省工商管理学院 TOPMBA 创业项目 9 项, 2000 级创业项目 54 项, 2001 级创业项目 63 项, 2002 级创业项目 83 项, 目前 2003 级创业项目已高达 105 项。学院投入大量的师资力量, 辅导学员组建项目团队, 并对创业方案进行策划与孵化, 这对于学员所学知识的整合、人力资源的整合、创业企业的诞生与快速发展铺平了道路。目前, 通过 TOPMBA 创业大赛已经涌现出若干优秀的高成长型企业, 其出色的表现已经被制作成 9 辑专题片, 在四川经济频道多次播出, 引起了强烈的社会反响。学院在培养人才的同时, 孵化出一批创新企业和企业家, 创造了大量的就业机会, 产生了巨大的社会效益和经济效益。

TOPMBA 这一教育模式不但孵化出一批创新性企业, 更重要的是培养出一批熟悉、精通市场运作规律的创新型企业队伍。这些被实施项目已经产生了良好的经济效益, 创造出大量的就业机会, 为四川乃至整个西部地区实现跨越式发展作出了较大的贡献。通过创业方案策划到方案的孵化, 增强了学员的理论素养和实际能力, 同时推动了一批创业企业的迅速发展, 其中有一批很可能成长为未来行业的领跑者, 这无疑又将为西部地区的产业经济、区域经济等发展作出重要贡献。因此, 从 MBA 教育与培训、创业方案策划到创业方案孵化并最终带来经济增长和解决就业, 构成了一条持续发展的价值链。

本书从四川省工商管理学院 2000 级创业方案中精选出具备较高创新性、成长性、经济性、可操作性和创业方案的规范性等 8 项创业方案, 这 8 项创业方案中有已经完全实施并取得了巨大经济效益和社会效益的, 有正在局部实施的, 有已经获得专利并正处于融资阶段的, 还有虽然没有实施但是具备很好创意并将对行业产生重大影响的。本书邀请学院 6 位专家教授对 8 项创业方案进行逐一点评, 相信对于有志于创业或创新的现代经营管理人士有较大的借鉴和指导意义。

作者

2006 年 1 月于四川大学工商管理学院

目 录

【方案一】百福餐饮管理集团商业计划书.....	1
1.1 概要.....	3
1.2 战略规划及创新理念.....	4
1.3 战略制定背景分析.....	6
1.4 市场与竞争形势分析.....	11
1.5 公司管理模式与组织结构.....	18
1.6 市场营销策划方案.....	23
1.7 公司人力资源管理及企业文化.....	30
1.8 财务分析与融资决策.....	37
1.9 附录.....	43
专家点评.....	47
方案最新动态报道.....	51
【方案二】PU 浇注鞋研发团队创业方案.....	53
2.1 项目概况与创建.....	55
2.2 管理团队与团队优势.....	60
2.3 业务体系和组织机构.....	62
2.4 实施时间表.....	64
2.5 市场与营销.....	65
2.6 财务分析与评价.....	70
2.7 结论及建议.....	80
专家点评.....	82
方案最新动态报道.....	86
【方案三】IGBT 全数字变频感应电炉项目方案	87
3.1 产品概况.....	89
3.2 市场调研与分析.....	91
3.3 市场营销方案.....	97
3.4 组织结构与人力资源.....	100

3.5 项目实施时间表.....	106
3.6 项目风险及防范.....	107
3.7 投资与计划.....	109
3.8 经济、社会效益分析.....	111
3.9 结论.....	114
3.10 附表.....	115
专家点评.....	128
方案最新动态报道.....	131
【方案四】 无线宽带局域网.....	133
4.1 创业方案概要.....	135
4.2 产业背景与行业分析.....	137
4.3 无线宽带局域网产品.....	139
4.4 企业使命和企业战略.....	144
4.5 市场调研与分析.....	145
4.6 市场营销与销售策略.....	153
4.7 研究与开发计划.....	156
4.8 生产经营计划.....	158
4.9 组织管理计划.....	162
4.10 方案实施进度.....	165
4.11 风险与防范.....	166
4.12 财务计划.....	167
4.13 创业融资与投资回报.....	169
4.14 附件、附表与附图.....	170
专家点评.....	173
方案最新动态报道.....	177
【方案五】 四川速达高速公路养护工程有限公司.....	179
5.1 执行概要.....	181
5.2 市场和竞争.....	184
5.3 管理团队与管理技能.....	191
5.4 产品或服务创意.....	193
5.5 营销和销售.....	204
5.6 实施时间表.....	207
5.7 机遇与风险.....	209

5.8 财务规划和融资	212
专家点评	228
方案最新动态报道	232
【方案六】四川华蓥山龙滩煤电有限责任公司风险投资创业方案	233
6.1 概要	235
6.2 环境分析及企业战略	239
6.3 市场调研与分析	248
6.4 建设条件及生产营运计划	251
6.5 公司的愿景和任务	254
6.6 创新业务的经济性分析	255
6.7 管理团队	257
6.8 企业股权分配建议	264
6.9 关键风险与规避风险的措施	265
6.10 附录	268
6.11 附表	272
专家点评	278
方案最新动态报道	282
【方案七】二郎山自然生态风景名胜旅游区旅游规划	283
7.1 景区旅游资源状况与评价	285
7.2 景区旅游项目和服务项目策划	290
7.3 市场分析与需求预测	296
7.4 市场营销策划	302
7.5 经济效益分析	311
7.6 风险分析及对策策划	321
7.7 环境保护策划	323
7.8 二郎山旅游区开发经营策划	324
7.9 二郎山旅游区开发项目招商策划	326
专家点评	330
方案最新动态报道	334
【方案八】环境友好新能源公司创业方案	335
8.1 ENE 外部环境分析	337

8.2 甲醇汽油的潜质与前景定位.....	353
8.3 ENE 醇油项目运作.....	362
8.4 ENE 生产管理部分.....	368
8.5 ENE 清洁能源市场环境分析.....	369
8.6 ENE 营销战略规划.....	377
8.7 营销策略.....	379
8.8 营销组织、营销目标与费用预算.....	382
8.9 ENE 财务规划与融资.....	383
8.10 中国环境产业前景与非常规融资.....	388
8.11 ENE 人力资源管理.....	389
专家点评.....	393
方案最新动态报道.....	397
附表.....	398

方案一

百福餐饮管理集团商业计划书

团队 CEO：杜雪梅 刘秀峰

团队成员：杜雪梅 刘秀峰 孙燕平

夏晓蓉 宋德育 吴 芑

王 菁

指导老师：任珮瑜

百福餐饮管理集团商业计划书

章 节

内 容

1.1

概要

- ★ 产品和服务
- ★ 目标市场定位
- ★ 竞争
- ★ 管理
- ★ 战略
- ★ 财务分析
- ★ 风险分析

1.2

战略规划及创新理念

- ★ 任务陈述
- ★ 战略目标
- ★ 创新理念
- ★ 经济效益和社会效益

1.3

战略制定背景分析

- ★ 川菜优势
- ★ 战略背景
- ★ 战略分析
- ★ 战略制定

1.4

市场与竞争形势分析

- ★ 市场机会分析
- ★ 目标市场细分
- ★ 加盟企业选择与分析
- ★ 竞争形势分析

1.5

公司管理模式与组织结构

- ★ 公司管理模式
- ★ 公司组织结构

1.6

市场营销策划方案

- ★ 当前营销环境分析
- ★ 餐饮市场 SWOT 分析
- ★ 营销目标
- ★ 企业文化营销步骤
- ★ 营销战略

1.7

公司人力资源管理及企业文化

- ★ 公司各级人事管理权限
- ★ 连锁集团企业员工的素质要求
- ★ 集团企业员工招聘与培训
- ★ 员工绩效考核
- ★ 员工激励管理
- ★ 公司企业文化

1.8

财务分析与融资决策

- ★ 投资规模及资本结构
- ★ 财务计划
- ★ 财务风险及对策

1.9

附录

1.1 概 要

2002年2月26日《华西都市报》一篇《倾力打造“川菜王国”》的文章见报后,引起了社会各界的强烈反响,省市政府、新闻媒体、知名川菜企业、学术界以及相关行业纷纷展开了一场关于如何发展川菜的轰轰烈烈的大讨论。在这样的背景下,本着积极推进“川菜王国”宏观战略的初衷,考虑到既要作为更深层次的理论研究,又要具有商业运作的可操作性和时效性,并在充分市场调研的基础上,我们运用现代管理理论和管理技术,提出了一套完整的“百福餐饮管理集团”商业运作计划。

1.1.1 产品和服务

本项目拟创建的百福餐饮管理集团是一家股份制企业,它将通过现代化的管理,实现对社会资源的整合和共振,在全国乃至全球建立连锁川菜酒楼,为特定的客户群提供特色鲜明、个性突出的餐饮服务,并以此获取利润。

1.1.2 目标市场定位

我们的目标市场是四川省外和国外,主要客户群是对川菜情有独钟的高中收入阶层以及团体消费者。

1.1.3 竞争

我们的主要竞争对手是四川省知名川菜企业在外埠开办的分店和连锁店,但我们有他们无法比拟的优势——现代化的管理模式和管理手段以及品牌川菜的集合效应。

1.1.4 管理

本项目的核心是搭建集生产管理、财务管理、信息管理、物流管理、人员培训等职能于一体的管理平台,平台的建设要求项目团队成员有相当高的领导能力。我们的管理层由10人组成,他们分别在市场营销、项目管理、资讯收集、公共关系、财务管理等方面具有娴熟的技术与丰富的经验,有能力保证项目的成功实施。同时,我们也注意到了团队的经营理念还有待进一步同化和整合。