

GEI 创业管理丛书

主编 朱炎 副主编 王德禄 熊正株

规划创业



—— 创业计划书编写指南



3



经济科学出版社

GEI 创业管理丛书

H152-3
2779 v

规划创业

经济科学出版社

二〇〇〇年·北京

责任编辑:王东萍

版式设计:杨建新

技术编辑:杨建新

规 划 创 业

——创业计划书编写指南

主编 朱 炎

副主编 王德禄 熊正株

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址:北京海淀区万泉河路 66 号 邮编:100086

总编室电话:62541886 发行部电话:62568485

网址:www. esp. com. cn

电子邮件:esp @ publie2. east. net. en

河北省永清县第二福利厂印刷

河北省永清县后奕装订厂装订

787×1092 毫米 32 开 7 印张 140000 字

2000 年 9 月第一版 2000 年 9 月第一次印刷

印数:0001-3000 册

ISBN 7-5058-2266-7/F·1658 定价:12.00 元

(图书出现印装问题 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

GEI 创业管理丛书

编委会

主 编:朱 炎

副主编:王德禄 熊正株

编 委:

朱 炎	熊正株	李 洪	唐 涓
季小兵	唐凤泉	张志宏	罗 晖
李楠林	颜振军	王德禄	刘志光
武文生	杨启智	林京耀	王裕弘
吴瑞峰	宋建元	陈义虎	李德刚
白春玲	崔建光	井艳娟	孙兰芳
何丽虹			

执 行 主 编:武文生

执行副主编:颜振军 杨启智

营造创业环境 发展创新经济

(代序)

高新技术产业的发展,其根本推动因素是创新。我们要高举创新创业的旗帜,迎接世纪之战。这就需要青年人的敏感、智慧与创造。中国青年将成为21世纪高新技术产业发展的主力军。祖国复兴,匹夫有责。有志气、有抱负的中国青年要投入创新创业,为祖国现代化建设建立新的功勋。

创业是经济发展,尤其是高新技术产业发展的主要动力,是社会经济发展中最具创新动力、最活跃的经济活动。它推动了技术创新,带来了新的产品、服务和物质财富,创造了大量就业机会。在新经济时代,创业已成为人们实现并展示自我价值最有效的方式,青年创业正在成为一种时代的主流。可以说,创业者是未来的希望,更是中国的希望。

在改革开放二十多年里,中关村的知识分子,率先向旧体制宣战,肩挑风险走出深宅大院,按自筹资金、自愿组合、自负盈亏、自主经营的原则创办了四通、联想、方正

等3万多个民营科技型企业,形成了汹涌澎湃的民营科技潮流,涌现出段永基、柳传志、王选等名扬海外的科技企业企业家。历史不会忘记,是中关村电子一条街推动了中国信息产业发展的进程。历史也不会忘记为信息产业发展做出贡献的中关村创业者。

进入新世纪,全球技术创新和知识经济发展急剧加速,中关村受到来自全球和国内新兴创新区域的挑战,创新创业的重担将落在中关村新一代青年身上。中关村的发展没有青年人的踊跃参与是不可能成功的,中关村青年人的创业时代已经到来。实际上中关村的青年人正在树立创业的观念和志向,也已经出现一批称之为创业者的年轻人,他们的热情与魄力正圆着他们知识淘金之梦,创新创业之火在中关村青年心中燃起,中关村的校园里也洋溢着创新创业的精神。清华创业大赛、全国大学生创业大赛紧锣密鼓地举行,在全国引起了热烈的反响,它将推动教育体制改革与高新技术产业的发展。王志东、张朝阳、田溯宁创业的成功说明:知识淘金不再是天方夜谭,已成为辉煌灿烂的现实。创业致富已成为一种时尚,它必将激发出更大的创造力,铸造出中国高新技术产业发展的新辉煌。中关村集中了众多的青年创业天才,中关村各大学创业人才荟萃、群星灿烂,足以呼风唤雨、叱咤风云。但这些巨大的潜力有待开发,珍贵的资源有待利用。中关村将成为支持创业者的热土、企业家的乐园。创新创业潮正在兴起,中关村充满希望的创业创新潮必将成为高新技术产业的滚滚洪流。中关村青年人创业是时代的壮举,必将成为创业史上的丰碑。创新创业是新

经济的驱动力与源泉。从世界创业浪潮兴起,到创业者年龄提前,大学生创业成为这个时代的又一特点。因此大专院校也是新经济的一个增长点,这里不仅是科学家、工程师的摇篮,也是高新技术企业家的摇篮。随着中关村园区建设的加快,我们还将为创业者提供更好的创业环境与氛围,中关村一定会成为创业的沃土、成功的家园。

海外留学人员作为我国科技人员的重要组成部分,是我国技术创新和高技术产业发展的重要的人力资源。在国际科技与人才新一轮竞争中,鼓励留学人员回国创业是发展我国高新技术产业的重要战略措施,中关村要为他们构筑创业的家园,使他们的创业愿望得以实现。祖国也非常需要留学生这支力量来建设世界一流的中关村科技园区,并推进整个国家高新技术产业的发展。

我们支持大学生的创业,因为他们是创业的生力军,同时,也一定要充分发挥社会上年轻人的主力军作用。今天支持青年人创业,并不能忽视各种人才的创业,只有不拘一格降人才,才能调动浩浩荡荡的创业大军,共兴祖国创新大业。

以加快中关村科技园区的建设为核心,北京市正在建设首都创业孵化体系,为创业者提供更好的创业环境和创业服务。长城企业战略研究所长期致力于高新技术产业和企业发展的研究,近年来率先开展创业研究和创业咨询,在北京市科委的大力支持下,他们与北京市高科技企业孵化器网络管理中心、北京市创业孵育协会等联合开发了这套创业丛书。丛书最大的特点是将理论与实

际结合,宣扬创业精神,鼓吹理性创业;立足于创业者的立场,从实际出发,对与创业有关的问题进行了深入探讨和分析。丛书强调创业带来的社会经济发展繁荣;创业不仅是个人价值实现,更是社会发展所需;创业是一种理性行为,这种行为需要有效的管理和规划。书中的观点使人耳目一新。

相信创业丛书的出版和推广,将对广大青年树立创业精神,跟上时代步伐,抓住历史机遇,投身创业实践,会有新帮助。

科技部火炬中心主任

张景安

2000年5月

图书在版编目(CIP)数据

规划创业:创业计划书编写指南/朱炎主编. - 北京:经济科学出版社,2000.7

(GEI 创业管理丛书)

ISBN 7-5058-2266-7

I. 规… II. 朱… III. 企业经济-经济计划-文书-写作-指南 IV. H152.3-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 38355 号

目 录

第一章 创业计划的概念与作用	(1)
第一节 什么是创业计划	(1)
第二节 创业计划的作用	(3)
第二章 创业计划的主体框架和基本特征	(9)
第一节 创业计划的主体框架和基本类型	(9)
第二节 创业计划的主要特征	(14)
第三节 创业计划中的商业模式	(17)
第三章 创业计划的编写方法	(21)
第一节 编写创业计划的基本步骤	(21)
第二节 创业计划的编写原则及编写技巧	(28)
第三节 创业计划要有的放矢	(30)
第四章 创业计划的组成要素	(41)
第一节 执行纲要	(41)
第二节 企业概要	(46)
第三节 产品/服务	(48)
第四节 技术与工艺	(56)
第五节 市场与竞争	(61)
第六节 销售与促销	(67)

第七节	组织结构与管理	(77)
第八节	财务计划	(84)
第九节	融资计划	(89)
第十节	风险分析	(91)
第五章	营销问题	(96)
第一节	市场营销概述	(96)
第二节	市场调查	(103)
第三节	市场细分与目标市场选择	(111)
第四节	市场营销战略	(124)
第六章	财务问题	(134)
第一节	融资方案及退出方式	(134)
第二节	现金流量	(139)
第三节	利润表	(143)
第四节	资产负债表	(147)
第五节	盈亏平衡分析	(148)
第六节	内部收益率及敏感性分析	(151)
附件	(155)	
附件 1	创业计划框架	(155)
附件 2	创业计划样例	(163)
后记	(210)	

第一章 创业计划的 概念与作用

“没有创业计划就无法融资”这是已经被广泛证实的事实。从某种意义上讲,创业计划是一件艺术作品,它是公司形象与个性的象征。创业计划应该与众不同,正如我们不能模仿他人的个性一样,我们不能完全复制他人的创业计划。

作为一位创业者,必须编制创业计划。在创业之初,当你征询潜在的投资者、或者向银行申请贷款、或者准备聘用高层管理人员、或者准备同某一供应商建立长久往来关系时,对方都会要求创业者提供创业计划。这个时候,创业者必须拿出事先准备好的创业计划,这样才能有效地宣传自己并节省宝贵时间,提高工作效率。

第一节 什么是创业计划

要了解创业计划首先应了解商业计划。所谓商业计划

(Business Plan)是一种能明确表述企业有能力提供一定数量的产品和服务、获得满意的利润,并得到有关方面支持;同时为企业管理提供分析基础和₁信息交流依据,指导、监测企业管理行为以提高企业经营效率的文件。

也就是说,商业计划是对企业或拟建立企业进行宣传和包装的文件,它向风险投资商、银行、客户、供应商宣传企业及其经营方式;同时,又为企业未来的经营管理提供必要的分析基础和衡量基准。

那么,什么是创业计划?

要回答这一问题我们首先应该了解有关风险投资理论对企业成长周期的划分。风险投资理论将企业的成长分成四个阶段:种子期(Seed)、创业期(Start-up)、扩张期(Expansion)和成熟期(Mezzanine)。

种子期。产品的发明者或企业家需要投入大量的资金研究开发出样机或样品并形成较为完整的工业生产方式,以验证其创意的可行性和技术经济的合理性。投资于种子期的风险投资称为种子资金。种子资金的投资目的在于使创意构想商品化;通常投资规模不大,但风险高。(目前大部分资金出自天使投资人)。

创业期。产品创意的商品化已经获得成功,这时企业需要大量资金用于购买生产设备,建立营销网络和进行后续研究开发。在这一阶段由于没有经营记录可寻;企业很难从银行获得商业信贷;而风险投资则恰恰在这一阶段进入,这时的风险投资相应地称为创业资金。创业资金所承担的风险因创业期长短的不确定而加大,提供创业资金的风险投资人相对较多,既包括风险投资公司、产业附属投资

公司,也包括风险资本家和天使投资人。

扩张期。企业有了一定的经营业绩,但为了进一步开发产品,提高产量和销量,资金需求量也迅速增加。而此时企业还达不到上市标准,商业信贷也需要取得担保或保证,只有风险资本能满足这种要求。投入到企业扩张期的风险资本又分为营运资金和扩张资金,前者投资的被投资企业尚未达到盈亏平衡点,后者投资的被投资企业已经达到盈亏平衡点。

成熟期。在正常情况下,这是企业上市的最后一个阶段。这时的被投资企业对资金的需求并不十分迫切,引进资金的目的主要是为了美化财务报表、提高知名度,为上市做好准备。大多数的风险投资公司更热衷于对此阶段的投资。

本书中将讨论的创业计划是指企业在种子期及创业期编写的商业计划。这个时期,企业的风险较大,一般很难获得银行贷款,即使是风险投资商也对处于这个时期的企业非常小心,企业在这一时期编写的商业计划有很多不同于其他两个成长周期的特点,因此,我们在此集中讨论企业这个时期的商业计划——创业计划。

第二节 创业计划的作用

创业计划发展至今,已经由单纯的面向投资者转变为企业向外部推销宣传自己的工具和企业对内部加强管理的依据两方面的作用。它具有全新的内涵,主要体现在以下三个方面:

一、使创业者整体把握创业思路、明确经营理念

一般来讲,每一位创业者或者准备创业者在创业之初都会对拟创建企业的发展方向及经营思路有一个粗略的设想;但如果把这一设想编写成规范的创业计划,则会发现自己要从事的事业并非如所设想的那样。比如:市场增长率不像期待的那样高,或是资金不足等等,有些时候还不得不放弃创业念头;这种情况是经常发生的。而这也正是创业计划提供的最大的帮助——使创业者客观地、严格地、不带个人感情地从整体角度观察自己的创业思路、明确经营理念,以避免因企业破产或失败而可能导致的巨大损失。另外,在研究和编写创业计划的过程中,经常会发现经营机会并不完全与期望的一样;但如果对创业活动做一些调节,成功的机会可能会更大。此时,创业者会根据实际情况采用不同的策略使创业活动更加可行。因此,我们说创业计划的编写过程就是创业者进一步明确自己的创业思路 and 经营理念的过程,也就是创业者从直观感受向理性运作过渡的过程。“计划的过程”是最有意义的。

二、帮助创业者有效管理创业企业,并走向成功

编制成功的创业计划是一份非常有意义的企业文献。它可以增加创业者的创业信心,创业者会明显感到对企业更容易进行控制、对经营更容易把握。这是因为创业计划提供了企业全部现状及其发展方向,同时创业计划又为企

业提供了良好的效益评价体系及管理监控标准;使创业者在管理企业的过程中对企业发展中的每一步都做出客观的评价,及时根据具体的经营情况调整经营目标,完善管理方法。

此外,创业计划还可以激励管理者及公司员工。创业企业所面临的主要问题之一是如何让企业的每一位成员了解企业的发展战略和创业计划,并朝着同一目标努力。如果企业内部的每一位员工对企业的发展战略有不同的看法,则企业很难取得什么成就。一份由企业所有管理人员共同参与制定的创业计划能确保使每个人都知道企业的发展方向,同时对他们产生一定的激励作用。

三、宣传创业企业,并为融资提供良好的基础

如同推销人员参加产品展览会、公司总经理参加高层会议一样,书面的创业计划是创业企业的象征和代表;它使创业者和企业外部的组织及人员得到良好的沟通,是企业进行对外宣传的重要工具。其作用具体表现在以下几个方面:

1. 寻求风险投资。

风险投资商都要求筹资企业在融资过程中提供创业计划,风险投资商根据创业计划对创业企业进行筛选,选择他们认为最有发展潜力的企业进行投资。当风险投资商发现对其某些方面有兴趣时,他们会详细地阅读这些计划,甚至直接与企业管理人员进行讨论。在这个过程中,创业计划起着重要的媒介作用。

2. 寻求战略合作伙伴和签订大规模的合同。

战略合作伙伴指与创业企业有合作研究、合作市场开发及其他业务关系的各种企业及公司。对于创业企业来讲,获得战略同盟就意味着获得资金、市场以及其他领域的重要渠道。一般来讲,作为一个大企业在吸收一个小企业作为战略性伙伴之前,都要详细阅读该企业的创业计划。同时,创业企业在向大企业承揽大的业务的时候,大企业的管理者一般也要求创业企业提供创业计划。

3. 吸引高级管理人员。

当一个小企业招聘高级管理人员的时候,往往也需要创业计划。因为对于创业企业来讲,招聘管理人员实际上是双向选择的过程;公司想办法确保所聘职员真像其本人说的那样优秀,应聘者也想知道在新的公司里能否发挥自己的才能。所以,创业计划可以节省时间,增加效率,并消除不必要的误会。

4. 获得银行资助。

银行一般只要求贷款企业提供过去和目前的财务报表。但由于资金的需求大大超过资金的供给,只提供财务报表是不够的,贷款企业必须提供有前景的创业计划。创业计划可以使本企业与众不同。尽管银行不要求贷款申请人提供企业创业计划,但是提供企业创业计划会增大获得贷款的可能性。银行在进行贷款决策的过程中是非常谨慎的。一份书面的创业计划会提供更多的信息,即使在银行阅读计划之前,计划本身已经告诉银行该企业的创始人非常重视计划。有时候,企业的信息对银行十分重要,因为银行会认为这些创业者更注意避免风险,从而也就更有资格获得贷款。