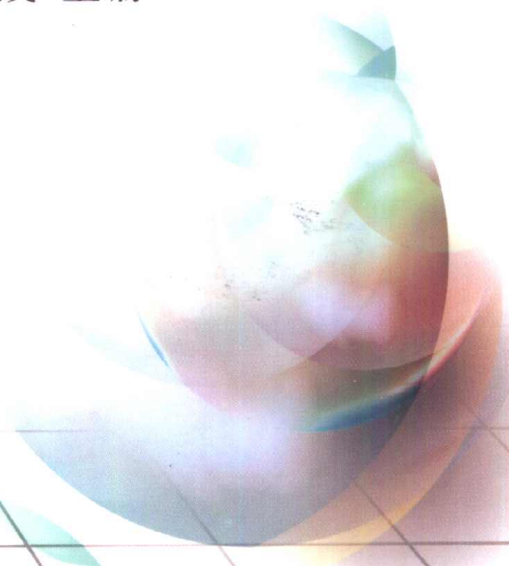


创业计划

● 王兴元 王秀成 主编



● 山东大学出版社

创 业 计 划

主 编	王兴元	王秀成	
副主编	周庆华	池福安	高建广
	刘法力	张延东	岳宝德
	乔永军		
主 审	刘 珂	韩明涛	党安涛

山 东 大 学 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

创业计划/王兴元,王秀成主编. —济南:山东大学出版社,2002.5

ISBN 7-5607-2400-0

I. 创…

II. ①王…②王…

III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 028115 号

山东大学出版社出版发行

(山东省济南市山大南路 27 号 邮政编码:250100)

山东省新华书店经销

山东日照日报社印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 12.875 印张 333 千字

2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月第 1 次印刷

印数:1—4000 册

定价:22.80 元

版权所有,盗印必究

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部负责调换

序

近年来,创业已成为现代社会的热点话题之一。在风险投资这个全新要领影响下,大学与研究机构开始关注创业计划的运用,开始尝试利用风险投资实现成功创业。创业计划是指就某一项有市场前景的新产品或服务向风险投资家游说以取得风险投资的商业可行性报告。由于高新技术产业存在技术风险、市场风险以及管理风险,这决定了投资家不得不对每一项投资慎之又慎,必然要求创业者在创业计划中对产品市场前景作出清晰的描述与展望,对企业未来的管理作出周密的策划,对创业项目的获利性作出可靠的评估。另外,投资者也可通过创业计划来了解创业团队的情况。可以说创业计划是创业者创业起步的第一件重要作品。

创业计划概念提出后,为培养大学生的创业素质,美国大学于1983年举办了首届创业计划竞赛,之后包括麻省理工学院、斯坦福大学等世界一流大学在内的十多所大学每年都举办这一赛事。通过这种大学生竞赛活动,一批批创业者在竞赛中得到锻炼和成长,并产生了像Yahoo等国际一流创业公司。1998年清华大学开展了首次大学生创业计划竞赛,之后,由共青团中央、中国科协、全国学联联合主办了“挑战杯”中国大学生创业计划活动,并得到国家教育部的支持,成为一项全国性、导向性、层次化的大学生创新

创业竞赛活动。该活动在全国高校及社会上产生了很大反响,成千上万的大学生投身到提高创业素质的活动中来。

为了更好地推动我国高校教育创新及高新技术产业化的发展,帮助学生和社会创业者迅速提高创业素质,几位长期从事创业教育的教师编写了本书。本书内容系统,体系完整,全面反映了当代创业计划的理论与内容,同时又易于为读者所理解。在系统介绍内容的同时,书中还编入了几个在全国大赛中获奖的案例,以便于读者更好地掌握创业计划的内容与写作技巧。

相信该书对我国大学生及社会各界人士创业具有重要的指导作用。

山东山大科技园发展有限公司总经理
山东大学国家科技园建设管理办公室副主任

任学贞博士

2002年4月

目 录

序	任学贞(1)
第一章 创业与创业计划	(1)
第一节 创业与创业计划概念	(1)
第二节 创业计划的种类与框架	(2)
第三节 创业计划书的编写	(4)
第四节 创业计划的评价	(6)
第二章 创业项目及其市场分析与决策	(8)
第一节 创意预评价	(8)
第二节 市场分析	(11)
第三节 项目评价分析方法	(24)
第四节 项目选择决策	(29)
第三章 产品/服务与技术	(37)
第一节 技术描述与技术持有	(37)
第二节 产品/服务描述	(41)
第三节 产品/服务的研发	(44)

第四章 组织与管理	(47)
第一节 创业企业组织形式的确定	(47)
第二节 组织结构的确定	(51)
第三节 创业团队	(57)
第四节 人力资源管理	(65)
第五节 外部支持	(68)
第五章 生产与运作管理	(71)
第一节 生产管理概述	(71)
第二节 厂址选择	(76)
第三节 生产技术的准备与生产计划的制定	(78)
第四节 产品质量管理	(82)
第五节 库存控制	(85)
第六节 设备管理	(87)
第七节 成本管理	(91)
第六章 战略规划与营销策略	(94)
第一节 企业战略规划	(94)
第二节 市场营销策略	(111)
第七章 财务分析	(123)
第一节 创业投资构成、估算及资金筹措	(123)
第二节 财务预测	(136)
第三节 财务评价与财务风险	(148)
第八章 风险分析	(167)
第一节 主要风险及问题	(167)

第二节	风险的防范措施·····	(175)
第九章	风险投资与创业资本的退出·····	(183)
第一节	风险投资与创业资本·····	(183)
第二节	创业资本的退出机制·····	(188)
第十章	创业计划获奖案例·····	(202)
第一节	驼铃创业计划·····	(202)
第二节	宏天民生创业计划·····	(266)
第三节	迪迪电子创业计划·····	(304)
附录一	挑战杯全国大学生创业计划大赛评审办法·····	(337)
附录二	中华人民共和国公司法·····	(342)
附录三	中共中央、国务院关于加强技术创新、发展高科技、 实现产业化的决定·····	(388)
后记	·····	(401)

第一章 创业与创业计划

第一节 创业与创业计划概念

一、创业

创业是指个人或组织依法登记设立新企业，以盈利为目的的商业活动。创业作为组织发展的主要动力之一，受到了高度的重视。创业，尤其是高科技创业已成为世界范围内的经济浪潮。

我国近年来十分重视对创业活动的引导与支持。国家有关部委于1999年颁布了《关于促进科技成果转化的若干规定》，科技部与财政部共同设立了科技型中小企业技术创新基金，以各地高新技术园区为代表的科技创业已取得了丰硕的成果。

英国学者让·艾基顿先生认为新一代企业家应从大学诞生。他指出，企业家的创业精神、创业机会很多是在大学时期形成的。近年来，适合新形势的发展，我国学生创业活动在近年有了积极的发展。1998年，清华大学在社会各界支持下，举办了首届创业计划大赛。之后，由共青团中央、中国科协、全国学联主办了两届全国创业计划大赛，有力地推动了学生科技创业活动的

开展。

从目前我国科技创业的阶段分析，我国科技创业应当处于初级阶段，创业成功率及创业人员的创业管理素质亟待提高。由于创业涉及到产品、技术、市场、组织管理、财务、投融资、风险基金等多方面的问题，创业者必须对创业过程进行精心规划才能实现创业目标。

二、创业计划

由于创业是一项涉及面广，影响因素复杂、多变的事业，要想取得创业的成功，就必须事先对创业进行周密策划与计划。

创业计划是创业者在创业种子期及创业期编写的商业计划。创业计划的作用可表述为如下几个方面：

- (1) 为创业者指明创业思路，确立经营理念；
- (2) 为创业者的创业活动进行周密安排；
- (3) 为创业企业融资提供基础文件；
- (4) 为创业企业宣传、扩大影响提供依据。

第二节 创业计划的种类与框架

一、创业计划的种类

根据行业特点可将创业计划分为高新科技创业计划、传统产业创业计划等。

根据创业计划编制目的可将创业计划分为吸引风险投资的创业计划、创业规划性创业计划等。

根据创业计划的详略可将创业计划分为略式创业计划（概括式）、详式创业计划等。

二、创业计划框架

创业计划没有固定格式，但大都包含了企业概述、产品技术/服务说明、市场前景与竞争状况、销售与促销、组织机构与管理、融资方案与资本结构、资本与资产、财务分析、风险分析以及风险投资的退出等内容。

一般来讲，创业计划的基本框架内容如下：

(1) 执行总结：概述整个计划，明确思路、目标及竞争优势；

(2) 创业机会选择及创业项目决策：描述创业机会及项目决策；

(3) 产品/服务介绍：详细介绍产品/服务技术及前景；

(4) 公司战略：介绍公司背景及现状、创业企业目的、创业公司定位、创业企业战略制定；

(5) 市场分析：详细阐明产品/服务市场容量与趋势，分析市场竞争状况，进行产品市场定位；

(6) 营销策略：分析产品服务成本，制定定价策略、营销渠道策略以及促销策略；

(7) 经营管理：制定创业总体进度计划，描述资源要求及配置、产品/服务开发目标等；

(8) 创业团队及组织结构：描述团队构成及工作背景，设计创业企业组织结构，设定公司产权、股权结构；

(9) 财务状况及财务预测分析：介绍公司的财务计划，讨论关键的财务表现驱动因素。进行创业项目财务预测分析：包括收入报告、平衡报表、前两年的季度报表、前两年的年度报表，现金流量及成本分析。

(10) 融资方案和回报：描述资金结构及数量、投资回报率、利益分配方式、可能的退出方式等；

(11) 风险分析：列出创业项目中存在的可能风险因素和存在问题，要对关键风险因素进行分析，同时提出解决办法。

第三节 创业计划书的编写

一、创业计划书编写的基本步骤

(一) 准备阶段

创业计划的编写涉及到的内容较多，因而制定创业计划前必须进行周密安排。主要有如下一些准备工作：①确定创业计划的目的与宗旨；②组成创业计划工作小组；③制定创业计划编写计划；④确定创业计划的种类与总体框架；⑤制定创业计划编写的日程安排与人员分工。

(二) 资料准备阶段

以创业计划总体框架为指导，针对创业目的与宗旨，搜寻内部与外部资料。包括创业企业所在行业的发展趋势、产品市场信息、产品测试、实验资料、竞争对手信息、同类企业组织机构状况、行业同类企业财务报表等。资料调查可以分为实地调查与收集二手资料两种方法。实地调查可以得到创业所需的一手真实资料，但时间及费用耗费较大；收集二手资料较易，但可靠性较差。创业者可根据需要灵活采用资料调查方法。

(三) 创业计划的形成

创业计划形成阶段要完成以下几项任务：

1. 拟定创业执行纲要

主要是创业各项目概要。

2. 草拟初步创业计划

依据创业执行纲要，对创业企业的市场竞争及销售、组织与管理、技术与工艺、财务计划、融资方案以及风险分析等内容进

行全面编写，初步形成较为完整的创业计划方案。

3. 修改完善阶段

创业计划小组在这一阶段对创业计划进行广泛调查并征求多方意见，进而提出一份较为满意的创业计划方案。

4. 创业计划定稿

进行定稿，并印制成正式创业计划文本。

（四）创业计划书的编写方法及注意事项

1. 创业计划书的编写方法

创业计划书编写的目的是为创业融资、宣传提供依据，同时作为创业实施的规划方案。因此，创业计划书的编写除尽可能地展现创业项目的前景及收益水平外，还要展现出创业项目的可实现性。

在编写创业计划书时，应遵循正确的方法：

第一，做好工作计划，使创业计划书的写作过程有条不紊。

第二，始终围绕创业产品与服务进行展开，并经常性地评估产品与服务的创业价值。

第三，要充分寻求外部有关人员的指导与协助。

第四，在不断修改补充中完善创业计划。一般来说，最终形成的创业计划正式文本与创业计划草案可能相差很大，有的甚至面目全非。

第五，要针对创业计划的目标读者，设置计划项目的不同侧重点。风险投资商对创业计划中的市场增长及盈利性感兴趣。战略伙伴与主要客户关心产品/服务、市场、盈利及管理团队的运作能力。而主要雇员、管理队伍则主要想知道创业公司过去的成功记录及今后的发展前景。

2. 注意事项

（1）创业计划要重点突出、注重时效。每一份创业计划都应有自己独特的个性，要突出每一个创业项目的独特优势及竞争

力。另外，要注意创业计划中所使用资料的时效，制定周期长的创业计划应及时更新有关资料依据。

(2) 产品服务描述使用专业化语言；财务分析要形象直观，尽可能地采用图表描述；战略、市场分析、营销策略、创业团队要使用管理学术语，尽可能地做到规范化、科学化。

(3) 创业计划内容多，涉及面广，因此，要求创业小组分工完成，但应由组长统一协调定稿，以免出现创业计划零散、不连贯、文风相异等问题。

(4) 创业计划要详略得当、突出优势，机密部分略为简化，以防泄密。

第四节 创业计划的评价

一、创业计划评价要素

创业计划是创业者自己或委托有关机构或人员制定的为创业实施或创业融资预先安排的方案，其好坏直接关系到创业项目的成败。因此，使用创业计划的组织或个人拿到创业计划后，首先要对创业计划进行评价，以判定其优良程度。

创业计划评价，一般有第一方、第二方以及第三方评价。第一方为创业者，主要判定制定的创业计划是否具有吸引力或实施操作性。第二方为资源提供方，包括风险投资者、一般投资人以及管理者、员工等。第三方为独立于计划制定及使用方的咨询机构，受人委托对创业计划进行公正性评价。

创业计划评价要素一般包含如下一些内容：

- (1) 创业计划报告的完整性；
- (2) 方案可行性；
- (3) 方案技术含量或创新性；

- (4) 经济效益性；
- (5) 资金筹措方案合理性；
- (6) 市场前景。

二、创业计划评价标准

创业计划的评价标准，视不同使用人的目标而有所不同。在此主要描述创业风险基金或投资人角度的评价标准。下面按百分制给出一个参考标准如下：

- (1) 概要：10 分
- (2) 创业公司：5 分
- (3) 产品服务：10 分
- (4) 市场分析与营销策略：10 分
- (5) 经营管理：10 分
- (6) 管理团队：10 分
- (7) 财务分析：10 分
- (8) 融资回报：10 分
- (9) 可行性：20 分
- (10) 计划书写作：5 分

挑战杯全国大学生创业计划大赛评分标准见附录一。

第二章 创业项目及其市场 分析与决策

第一节 创意预评价

好的创业项目源于一个新颖独特的创意。对创意的正确选择和决策有利于将人力、资金投入到了创意的实现中去，从而避免资源的浪费、市场机会的丧失。当然最重要的是确保创业的成功。对创意进行评价的标准各有不同，没有统一的模式。在此，列举几个需要注意的方面。

一、创意方案很难被复制

为了吸引投资、开发新市场，创业者需要借助媒体作宣传，这就会把自己的创意方案暴露于公众面前，从而引来市场上众多的仿效者。如果创意方案过于简单，现有中小企业可能抢在创业者之前将创意变为现实。同时，那些邻近行业的大公司看到创业者所在行业的发展前景，也有可能不惜动用巨额资金，调整产品结构，甚至转移业务方向。这样，创业者可能在其公司建立不久就会看到很多新竞争对手的出现。甚至当创业者的产品还处于

测试阶段，别人的产品却可能已经上市，从而导致创业计划的夭折。

因此，一个真正好的创意，应该是那些较难被复制的创意，只有这样才能够拥有进入壁垒和真正的竞争优势。

二、产品/服务竞争优势明显

创业者将要开发的产品/服务能够满足人们某些要求，并与同类产品相比有竞争优势。当然这种优势在创意评价阶段很难准确地给出，但此时应非常明确的是：用户从这种产品/服务中获得了什么利益；究竟是什么使该产品/服务与众不同。

三、客户明确

我们首先辨别两个经常混淆的概念：最终用户和真正客户。最终用户并不完全等于真正客户，最终用户是产品的使用者，而真正客户是产品的购买者。比如儿童是童装的最终用户，但购买童装的客户几乎全是成人，过去是孩子的母亲居多，现在慢慢演变成一种礼品，即许多人将童装作为礼品送给要拜访家庭的孩子。这样，了解谁是产品/服务的真正客户的难度将会增加。

四、了解竞争对手

了解竞争对手包括两层含义：一是创业者应该明确竞争对手的情况，包括他们的经营业务、主业是什么，财务状况，产品/服务的优势与劣势；二是创业团队相对于竞争对手的优势是什么，自己的产品何以能够与其竞争，并且以后如何保持住这种优势。对竞争对手了解越多，创业者成功的希望就越大。

五、市场容量和增长潜力大

市场容量和增长潜力对创业的成败有重要影响。如果市场容