

The Encyclopedia
Of Investment
Cases For
Individual
Investors

一部引领中小投资者轻松走上创业之路的指南性读本

“创业生涯步步高”系列丛书

中小投资者

创业实案 全录 (上)

李帝扶 陈国华 编

广州出版社

创业生涯步步高系列丛书

中小投资者 创业实案全录(上)

李帝扶 陈国华 编



广州出版社

图书在版编目(CIP)数据

中小投资者创业实案全景 / 李帝扶, 陈国华编. — 广州:

广州出版社, 2003.11

ISBN 7-80655-591-9

I. 中... II. ①李...②陈... III. 中小企业—企业管理
IV. F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第101941号

中小投资者创业实案全景(上下)

广州出版社出版发行

(地址: 广州市人民中路同乐路10号 邮政编码: 510121)

广东省农垦总局印刷厂印刷

(地址: 广州市天河区粤垦路88号 邮政编码: 510610)

开本: 787 × 1092 1/16 字数: 495千 印张: 52.5

2003年12月第1版第1次印刷

责任编辑: 刘 胜

责任校对: 付 京

封面设计: 犀文设计室

发行专线: 020-83793214 83781097

ISBN 7-80655-591-9/F·66

定价: 78.00元(上下册)

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换

前言

给自己打工，主宰自己的命运，是所有创业者最初的梦想。生存启示录告诉我们：创业是最好的生存之道。创业意味着人生新的开始，创业能够让我们摆脱受剥削的被动局面，创业能够让我们获得超出人们预计的财富，创业可以最大限度地实现自我价值，创业可以让我们为社会做出较大的贡献从而极大地满足我们的成就感。但是，正如阳光的背面总会有阴影一样，创业之路又是一条光荣与梦想同在、机会与陷阱并存的荆棘之路。在这条充满激情与欲望、成功和失败的创业之路上，并不是每个上路者最终都会是圆梦人。择项失当、经营不善、投资无报、盟友断义、管理失控等等因素都曾经是中小投资者心中永远的痛。

现在，这条创业之路多了一盏指路的明灯。虽然成功的模式无法复制，但创业的起点却可以归纳，成功的经验也可以总结。本书作为一部引领中小投资者轻松走上创业之路的指南性读本，根据现阶段我国市场经济发展水平，为中小投资者设计了不同领域、不同规模、不同经营方式的有代表性的各种创业方案，内容包括详细的可行性分析、市场分析、实施方案、投资预算、效益分析、营销要点、风险提示及大量的案例追踪等，可操作性极强。

阅读本书，你将获得审视创业条件的佳策良方，把握成功创业的技巧捷径，了解创业投资的基本过程，制定创业投资的出色计划，克服创业投资的种种危机……本书给中小投资者一个高的起点，站在这个起点冲刺，你的成功就有了一半。

我做故我在，我的未来我把握！

带上你的自信、激情和资本上路吧——其他的一切，本书为你搞定！

从某种意义上讲，本书无疑是所有中小投资者的市场入场券：有了它，你就有得玩！

准备好了吗？——让我们从这里开始。

◎看一看自己是否适合创业

为何你有创业的欲望？你真的想为自己工作吗？走上创业这条路一定要有正面的理由，更要有自信能满足市场的需求。自己创业确实让很



多人实现理想，可是对另一些人却往往导致破产、精神崩溃及至走上自我毁灭的不归路。

在创业之前你必须了解是否具备成功的条件。一般成功创业者的条件包括：

1. 自律、自强、识人能力、管理技能、想像力；
2. 口才、毅力、乐观、奉献精神、积极人生观、对事客观；
3. 推销产品（服务）的能力、独立作业的能力；
4. 追求利润的方法。

当你确定自己适合创业后，你不必急着马上走上创业这条路，还必须先评估一下你的创业计划是否可行。你可以探索以下一些问题：

1. 你能否用语言清晰地描述出你的创业构想。

想法必须明确。你应该能用很少的文字将你的想法描述出来。根据成功者的经验，不能将这想法变成自己的语言的原因大概也是一个警告——你还没有仔细地思考吧！

2. 你真正了解你所从事的行业吗？

许多行业都要求选用从事过这个行业的人，并对其行业内的方方面面有所了解。否则，你就得花费很多时间和精力去调查诸如价格、销售、管理费用、行业标准、竞争优势等等。

3. 你看到过别人使用过这种方法吗？

一般来说，一些经营红火的公司经营方法比那些特殊的想法更具有现实性。有经验的企业家中流行这样一句名言：“还没有被实施的好主意往往可能实施不了。”

4. 你的想法经得起时间考验吗？

当未来的企业家的某项计划真正得以实施时，他会感到由衷地兴奋。但过了一个星期、一个月甚至半年之后，将是什么情况？它还那么令人兴奋吗？或已经有了完全不同的另外一个想法来代替它。

5. 你的设想是为自己还是为别人？

你是否打算在今后5年或更长时间内，全身心地投入到这个计划的实施中去？

6. 你有没有一个好的网络？

开始办企业的过程，实际上就是一个组织诸如供应商、承包商、咨询专家、雇员的过程。为了找到合适的人选，你应该有一个服务于你的个人关系网。否则，你有可能陷入不可靠的人或滥竽充数的人之中。

7. 明白什么是潜在的回报吗？

每个投资创业，其最主要的目的就是赚最多的钱。可是，在尽快致

富的设想中隐含的决不仅仅是钱。你还要考虑成就感、爱、价值感等潜在回报。如果没有意识到这一点, 那就必须重新考虑你的计划。

经过自我分析后证明你适合创业, 同时你也能正确回答上述的几个问题, 那么你创业成功的胜算将会很高, 你可以决定着手去创业。但创业并不是你一时冲动所决定的, 如果创业前你举棋不定, 最好还是选择工作这条路。因为, 尽管你现在有机会创业, 你的动机不错, 想法也很棒, 但是基于市场、经济能力或家庭等因素的考虑, 现在也许不是你创业的好时机。

总之, 创业必须要有相当的竞争力, 而且只有你自己才能决定怎么做最恰当。成事不易, 创业更难。选择创业这条路, 自然而然地你会憧憬成功, 而不会想到万一的失败——因为一开始就想到失败, 未免太消极也太不吉利了。然而, 往坏处打算尽管令人不愉快, 却是创业之初应该考虑清楚的。

◎成为成功创业者的方法和途径

纵观古今, 成大事者都是高瞻远瞩的人。在生活中, 我们见到各式各样的人, 大致上可把他们分成三类: 旁观者、失败者、成功者。他们的远见可以给自己带来巨大的利益, 帮自己捕捉到许多不可思议的机会。身为一名创业者, 谁都希望自己成功。如何做一个成功的创业者, 资深人士总结出如下方法与途径:

1. 确定你的远见。你的远见不能由别人给你, 你必须确定你对于人生的远见。
2. 为大规划放弃小选择。实现自己的创业目标是有代价的, 你不可能一面追求此种选择, 一面又保留着其他选择。
3. 不断超越自我。只付出一般的努力是实现不了理想的。你需要献身精神和不懈的努力, 这是你要成功必备的筹码。
4. 打破生活的常规。比如, 晨跑时, 走一条与以前不同的路线, 订一个骑车旅行的计划。
5. 学会以别人的眼光看自己。想像你是你的客户, 想像你是你的情敌, 想像你是你的上司, 想像你攻击别人的时候别人是什么感觉。
6. 学会感恩。当任何一个人不论出于什么原因对你表示问候时, 你应有礼貌地回答: “谢谢你!”
7. 在公共场合要非常放松。步态快而有力, 带有一种威严。



此外，做一位成功的创业者，还要避免一些常犯的错误：

1. 错把嗜好当成事业。很多人认为会做蛋糕就能开餐馆，会裁衣服必能开服装店，贸然投下大笔资金，不到数月便血本无归。如果你能把嗜好视为通往事业的跳板，先替别人做，作为见习的机会，学习经营技巧，以后再寻找一个富有管理才能的人搭档，这才可能落实创业的美梦。

2. 野心太大贻害自己。雄心大志固然要有，但在拟订市场策略时，一定要量力而行，不要以为产品越多、顾客面越广就越成功。事实上，把顾客“一网打尽”是不可能的。

3. 创业资金筹措不足。创业者起步时往往过于乐观，没有准备足够的资金周转，没有作最坏打算，不设提防，欠账难收。许多人有这样的体验，欠账拖延越久越难收回，甚至被赖账。所以，应尽量从各种渠道搜集掌握自己客户的底牌，在签合同时，不必担心对方拖欠赖账。

古人云：吃一堑，长一智。只有预先掌握了丰富的创业技巧和具备充分的心理准备，才能在实践的磨练中乘风破浪，直抵理想的彼岸。

◎了解创业投资的基本过程

作为一个创业者，要创建一个新的企业或者发展一个新的经营方向，通常将经历四个阶段：

第一，发现和评估市场机会。

创业者初创企业的动力往往是发现了一个新的市场需求或者发现市场需求大于市场的供给能力，或者认为新产品能够开启新的市场需求。但是，这样的市场机会并非只有创业者自身认识到了，其他的竞争者也许同样准备加入这个行列。因此，并不是每个市场机会都需要付出行动去满足它，而是评估这个机会所能带来的回报和风险，评估这个市场机会所创造的服务/产品生命周期，它能否支持企业长期获利，或者能够在适当的时候及时退出。

第二，准备和撰写创业计划。

创业计划是说服自己，更是说服投资者的重要文件。不仅如此，创业计划书也将使创业者深入地分析目标市场的各种影响因素，并能够得到基本客观的认识和评价，使创业者在创业之前，能够对整个创业过程进行有效的把握，对市场机会的变化有所预警，从而降低进入新领域所面临的各种风险，提高创业成功的可能性。

第三，确定并获取创业所需要的各种资源。

创业企业需要对创业资源区别对待，对于创业十分关键的资源要严格地控制使用，使其发挥最大价值。而且对于创业企业来说，掌握尽可能多的资源有益无害。当然还有一个问题是，如何在适当的时机获得适当的所需资源。创业者应有效地组织交易，以最低的成本和最少的控制来获取所需的资源。

第四，管理新创事业。

从企业发展的生命周期来说，新创企业需要经过初创期、早期成长期、快速成长期和成熟期。在不同的阶段，企业的工作重心有所不同。因此创业者需要根据企业成长时期的不同来采取不同的管理方式和方法，以有效地控制企业成长，保持企业健康的发展。比如，在初创时期和早期成长期，创业者直接影响着创业企业的命运，在这一时期，集权的管理方式灵活而富有效率，而到快速成长期和成熟期，分权的管理方式才能使企业获得稳步的发展。

◎制定出色的创业投资计划

△ 怎样拟定创业计划书

（一）为何要拟定创业计划书

当你选定了创业目标与确定创业的动机之后，而在资金、人力、市场等各方面的条件都已准备妥当或已经累积了相当实力，这时候，就必须提出一份完整的创业计划书，创业计划书是整个创业过程的灵魂，在这份白纸黑字的计划书中，主要详细记载了一切创业的内容，包括创业的种类、资金规划、阶段目标、财务预估、行销策略、可能风险评估、内部管理规划等等，在创业的过程中，这些都是不可或缺的元素。

在某些时候，创业计划书除了能让创业者清楚明白自己的创业内容，坚定创业的目标外，还可以兼具说服他人的功用，例如，创业者可以借着创业计划书去说服他人合资、入股，甚至可以募得一笔创业基金。

（二）创业计划书应俱备的内容

创业的种类：包括创办事业的名称、事业组织型态、创业的项目或主要产品名称等，这是创业最基本的内容。

资金规划：资金即指创业的基金来源，应包括个人与他人出资金额比例、银行贷款等等，这会影响到整个事业的股份与红利分配多寡。另外，整个创业计划的资金总额的分配比例，也应该清清楚楚的记载，如果你是以创业计划书来申请贷款，应同时说明贷款的具体用途。



阶段目标：阶段目标是指创业后的短期目标、中期目标与长期目标，主要是让创业者明了自己事业发展的可能性与各个阶段的目标。

财务预估：详述预估的收入与预估的支出，甚至应该列述事业成立后前三年或前五年内，每一年预估的营业收入与支出费用的明细表，这些预估数字的主要目的，是让创业者确实计算利润，并明了何时能达到收支平衡。

行销策略：行销策略包括：了解服务市场或产品市场在哪里？销售方式及竞争条件在哪里？主要目的是找出目标市场的定位。

可能风险评估：这一项目指的是在创业过程中，创业者可能遭受的挫折，例如：市场变动、竞争对手太强、客源流失等等，这些风险对创业者而言，甚至会导致创业失败，因此，可能风险评估是创业计划书中不可缺少的一项。

其他：包括创业的动机、股东名册、预定员工人数、企业组织、管理制度以及未来展望等等。

创业计划书就有如一部功能超强的电脑，它可以帮助创业者记录许多创业的内容、创业的构想，能帮创业者规划成功的蓝图，而整个营运计划如果详实清楚，对创业者或参与创业的伙伴而言，也许能更达成共识、集中力量，这无异是帮助了创业者向成功迈进。

△ 怎样写好商业计划书

美国一位著名风险投资家曾说过：“风险企业邀人投资或加盟，就像向离过婚的女人求婚，而不像和女孩子初恋。双方各有打算，仅靠空口许诺是无济于事的。”对于正在寻求资金的风险企业来说，商业计划书就是企业的电话通话卡片。商业计划书的好坏，往往决定了投资交易的成败。

对初创的风险企业来说，商业计划书的作用尤为重要，一个酝酿中的项目，往往很模糊，通过制订商业计划书，把正反理由都书写下来，然后再逐条推敲。风险企业家这样就能对这一项目有更清晰的认识。可以这样说，商业计划书首先是把计划中要创立的企业推销给风险企业家自己。

其次，商业计划书还能帮助把计划中的风险企业推销给风险投资家，公司商业计划书的主要目的之一就是为了筹集资金。因此，商业计划书必须要说明：

1. 创办企业的目的——为什么要冒风险，花精力、时间、资源、资



金去创办风险企业？

2. 创办企业所需的资金——为什么要这么多的钱？为什么投资人值得为此注入资金？

对已建的风险企业来说，商业计划书可以为企业的发展定下比较具体的方向和重点，从而使员工了解企业的经营目标，并激励他们为共同的目标而努力。更重要的是，它可以使企业的出资者以及供应商、销售商等了解企业的经营状况和经营目标，说服出资者（原有的或新来的）为企业的进一步发展提供资金。

正是基于上述理由，商业计划书将是风险企业家所写的商业文件中最主要的一个。那么，如何制订商业计划书呢？

（一）怎样写好商业计划书

那些既不能给投资者以充分的信息也不能使投资者激动起来的商业计划书，其最终结果只能是被扔进垃圾箱里。为了确保商业计划书能起作用，风险企业家应做到以下几点：

1. 关注产品

在商业计划书中，应提供所有与企业的产品或服务有关的细节，包括企业所实施的所有调查。这些问题包括：产品正处于什么样的发展阶段？它的独特性怎样？企业分销产品的方法是什么？谁会使用企业的产品，为什么？产品的生产成本是多少，售价是多少？企业发展新的现代化产品的计划是什么？把出资者拉到企业的产品或服务中来，这样出资者就会和风险企业家一样对产品有兴趣。在商业计划书中，企业家应尽量用简单的词语来描述每件事——商品及其属性的定义对企业家来说是非常明确的，但其他人却不一定清楚它们的含义。制订商业计划书的目的不仅是要出资者相信企业的产品会在市场上产生巨大的影响，同时也要使他们相信企业有证明它的论据。商业计划书对产品的阐述，要让出资者感到：“噢，这种产品是多么美妙、多么令人鼓舞啊！”

2. 敢于竞争

在商业计划书中，风险企业家应细致分析竞争对手的情况。竞争对手都是谁？他们的产品是如何工作的？竞争对手的产品与本企业的产品相比，有哪些相同点和不同点？竞争对手所采用的营销策略是什么？要明确每个竞争者的销售额、毛利润、收入以及市场份额，然后再讨论本企业相对于每个竞争者所具有的竞争优势，要向投资者展示，顾客偏爱本企业的原因是：本企业的产品质量好，送货迅速，定位适中，价格合适等等，商业计划书要使它的读者相信，本企业不仅是行业中的有力竞争者，而



且将来还会是确定行业标准的领先者。在商业计划书中，企业家还应阐明竞争者给本企业带来的风险以及本企业所采取的对策。

3. 了解市场

商业计划书要给投资者提供企业对目标市场的深入分析和理解。要细致分析经济、地理、职业以及心理等因素对消费者选择购买本企业产品这一行为的影响，以及各个因素所起的作用。商业计划书中还应包括一个主要的营销计划，计划中应列出本企业打算开展广告、促销以及公共关系活动的地区，明确每一项活动的预算和收益。商业计划书中还应简述一下企业的销售战略：企业是使用外面的销售代表还是使用内部职员？企业是使用转卖商、分销商还是特许商？企业将提供何种类型的销售培训？此外，商业计划书还应特别关注一下销售中的细节问题。

4. 表明行动的方针

企业的行动计划应该是无懈可击的。商业计划书中应该明确下列问题：企业如何把产品推向市场？如何设计生产线，如何组装产品？企业生产需要哪些原料？企业拥有那些生产资源，还需要什么生产资源？生产和设备的成本是多少？企业是买设备还是租设备？解释与产品组装，储存以及发送有关的固定成本和变动成本的情况。

5. 展示你的管理队伍

把一个思想转化为一个成功的风险企业，其关键的因素就是要有一支强有力的管理队伍。这支队伍的成员必须有较高的专业技术知识、管理才能和多年工作经验，要给投资者这样一种感觉：“看，这支队伍里都有谁！如果这个公司是一支足球队的话，他们就会一直杀入世界杯决赛！”管理者的职能就是计划、组织、控制和指导公司实现目标的行动。在商业计划书中，应首先描述一下整个管理队伍及其职责，然而再分别介绍每位管理人员的特殊才能、特点和造诣，细致描述每个管理者将对公司所做的贡献。商业计划书中还应明确管理目标以及组织机构图。

6. 出色的计划摘要

商业计划书中的计划摘要也十分重要。它必须能让读者有兴趣并渴望得到更多的信息，它将给读者留下长久的印象。计划摘要将是风险企业家所写的最后一部分内容，但却是出资者首先要看的内容，它将从计划中摘录出与筹集资金最相干的细节：包括对公司内部的基本情况，公司的能力以及局限性，公司的竞争对手，营销和财务战略，公司的管理队伍等情况的简明而生动的概括。如果公司是一本书，它就像是这本书的封面，做得好就可以把投资者吸引住。它会使风险投资家有这样的印



象：“这个公司将会成为行业中的巨人，我已等不及要去读计划的其余部分了。”

（二）商业计划书的内容

1. 计划摘要

计划摘要列在商业计划书的最前面，它是浓缩了的商业计划书的精华。计划摘要涵盖了计划的要点，以求一目了然，以便读者能在最短的时间内评审计划并做出判断。

计划摘要一般要有包括以下内容：公司介绍；主要产品和业务范围；市场概貌；营销策略；销售计划；生产管理计划；管理者及其组织；财务计划；资金需求状况等。

在介绍企业时，首先要说明创办新企业的思路，新思想的形成过程以及企业的目标和发展战略。其次，要交待企业现状、过去的背景和企业的经营范围。在这一部分中，要对企业以往的情况做客观的评述，不回避失误。中肯的分析往往更能赢得信任，从而使人容易认同企业的商业计划书。最后，还要介绍一下风险企业家自己的背景、经历、经验和特长等。企业家的素质对企业的业绩往往起关键性的作用。在这里，企业家应尽量突出自己的优点并表示自己强烈的进取精神，以给投资者留下一个好印象。

在计划摘要中，企业还必须要说明下列问题：

- （1）企业所处的行业，企业经营的性质和范围；
- （2）企业主要产品的内容；
- （3）企业的市场在那里，谁是企业的顾客，他们有哪些需求；
- （4）企业的合伙人、投资人是谁；
- （5）企业的竞争对手是谁，竞争对手对企业的发展有何影响。

摘要要尽量简明、生动。特别要详细说明自身企业的不同之处以及企业获取成功的市场因素。如果创业者了解他所做的事情，摘要仅需二页纸就足够了。如果创业者不了解自己正在做什么，摘要就可能要写20页纸以上。因此，有些投资家就依照摘要的长短来“把麦粒从谷壳中挑出来”。

2. 产品（服务）介绍

在进行投资项目评估时，投资人最关心的问题之一就是：风险企业的产品、技术或服务能在多大程度上解决现实生活中的问题？风险企业的产品（服务）能否帮助顾客节约开支，增加收入。因此，产品介绍是商业计划书中必不可少的一项内容。通常，产品介绍应包括以下内容：产品



的概念、性能及特性；主要产品介绍；产品的市场竞争力；产品的研究和开发过程；发展新产品的计划和成本分析；产品的市场前景预测；产品的品牌和专利。

在产品（服务）介绍部分，创业者要对产品（服务）作出详细的说明，说明要准确，也要通俗易懂，使不是专业人员的投资者也能明白。一般的，产品介绍都要附上产品原型、照片或其他介绍。同样，产品介绍必须要回答以下问题：

（1）顾客希望企业的产品能解决什么问题，顾客能从企业的产品中获得什么好处？

（2）企业的产品与竞争对手的产品相比有哪些优缺点，顾客为什么会选择本企业的产品？

（3）企业为自己的产品采取了何种保护措施，企业拥有哪些专利、许可证，或与已申请专利的厂家达成了哪些协议？

（4）为什么企业的产品定价可以使企业产生足够的利润，为什么用户会大批量地购买企业的产品？

（5）企业采用何种方式去改进产品的质量、性能，企业对发展新产品有哪些计划等等。

产品（服务）介绍的内容比较具体，因而写起来相对容易。虽然夸赞自己的产品是推销所必需的，但应该注意，企业所做的每一项承诺，都要努力去兑现。要牢记，创业者和投资家所建立的是一种长期合作的伙伴关系。空口许诺，只能得意于一时。如果企业不能兑现承诺，不能偿还债务，企业的信誉必然要受到极大的损害，因而是真正的创业者所不屑的。

3. 人员及组织结构

有了产品之后，创业者第二步要做的就是结成一支有战斗力的管理队伍。企业管理的好坏，直接决定了企业经营风险的大小。而高素质的管理人员和良好的组织结构则是管理好企业的重要保证。因此，风险投资家会特别注重对管理队伍的评估。

企业的管理人员应该是互补型的，而且要具有团队精神。一个企业必须要具备负责产品设计与开发、市场营销、生产作业管理、企业理财等方面的专门人才。在商业计划书中，必须要对主要管理人员加以阐明，介绍他们所具有的能力，他们在本企业中的职务和责任，他们过去的详细经历及背景。此外，在这部分商业计划书中，还应对公司结构做一简要介绍，包括：公司的组织机构；各部门的功能与责任；各部门的负责

人及主要成员；公司的报酬体系；公司的股东名单，包括认股权、比例和特权；公司的董事会成员；各位董事的背景资料。

4. 市场预测

当企业要开发一种新产品或向新的市场扩展时，首先就要进行市场预测。如果预测的结果并不乐观，或者预测的可信度让人怀疑，那么投资者就要承担更大的风险，这对多数风险投资家来说都是不可接受的。

市场预测首先要对需求进行预测：市场是否存在对这种产品的需求？需求程度是否可以给企业带来所期望的利益？新的市场规模有多大？需求发展的未来趋向及其状态如何？影响需求都有哪些因素。其次，市场预测还要包括对市场竞争的情况——企业所面对的竞争格局进行分析：市场中主要的竞争者有哪些？是否存在有利于本企业产品的市场空档？本企业预计的市场占有率是多少？本企业进入市场会引起竞争者怎样的反应，这些反应对企业会有什么影响？等等。

在商业计划书中，市场预测应包括以下内容：市场现状综述；竞争厂商概览；目标顾客和目标市场；本企业产品的市场地位；市场区格和特征等等。

风险企业对市场的预测应建立在严密、科学的市场调查基础上。风险企业所面对的市场，本来就有更加变幻不定的、难以捉摸的特点。因此，风险企业应尽量扩大收集信息的范围，重视对环境的预测和采用科学的预测手段和方法。风险企业家应牢记的是，市场预测不是凭空想象出来，对市场错误的认识是企业经营失败的最主要原因之一。

5. 营销策略

营销是企业经营中最富挑战性的环节，影响营销策略的主要因素有：

(1)消费者的特点；(2)产品的特性；(3)企业自身的状况；(4)市场环境方面的因素。最终影响营销策略的则是营销成本和营销效益因素。

在商业计划书中，营销策略应包括以下内容：(1)市场机构和营销渠道的选择；(2)营销队伍和管理；(3)促销计划和广告策略；(4)价格决策。

对创业企业来说，由于产品和企业的知名度低，很难进入其他企业已经稳定的销售渠道中去。因此，企业不得不暂时采取高成本低效益的营销战略，如上门推销，大打商品广告，向批发商和零售商让利，或交给任何愿意经销的企业销售。对发展企业来说，它一方面可以利用原来的销售渠道，另一方面也可以开发新的销售渠道以适应企业的发展。

6. 制造计划

商业计划书中的生产制造计划应包括以下内容：产品制造和技术设



备现状；新产品投产计划；技术提升和设备更新的要求；质量控制和质量改进计划。

在寻求资金的过程中，为了增大企业在投资前的评估价值，风险投资者应尽量使生产制造计划更加详细、可靠。一般地，生产制造计划应回答以下问题：企业生产制造所需的厂房、设备情况如何；怎样保证新产品在进入规模生产时的稳定性和可靠性；设备的引进和安装情况，谁是供应商；生产线的设计与产品组装是怎样的；供货者的前置期和资源的需求量；生产周期标准的制定以及生产作业计划的编制；物料需求计划及其保证措施；质量控制的方法是怎样的；相关的其他问题。

7. 财务规划

财务规划需要花费较多的精力来做具体分析，其中就包括现金流量表，资产负债表以及损益表的制备。流动资金是企业的生命线，因此企业在初创或扩张时，对流动资金需要有预先周详的计划和进行过程中的严格控制；损益表反映的是企业的赢利状况，它是企业在一段时间运作后的经营结果；资产负债表则反映在某一时刻的企业状况，投资者可以用资产负债表中的数据得到的比率指标来衡量企业的经营状况以及可能的投资回报率。

财务规划一般要包括以下内容：(1)商业计划书的条件假设；(2)预计的资产负债表；(3)预计的损益表；(4)现金收支分析；(5)资金的来源和使用。

可以这样说，一份商业计划书概括地提出了在筹资过程中风险投资者需做的事情，而财务规划则是对商业计划书的支持和说明。因此，一份好的财务规划对评估风险企业所需的资金数量，提高风险企业取得资金的可能性是十分关键的。如果财务规划准备的不好，会给投资者以企业管理人员缺乏经验的印象，降低风险企业的评估价值，同时也会增加企业的经营风险，那么如何制订好财务规划呢？这首先要取决于风险企业的远景规划？是为一个新市场创造一个新产品，还是进入一个财务信息较多的已有市场。

着眼于一项新技术或创新产品的创业企业不可能参考现有市场的数据、价格和营销方式。因此，它要自己预测所进入市场的成长速度和可能获得纯利，并把它的设想、管理队伍和财务模型推销给投资者。而准备进入一个已有市场的风险企业则可以很容易地说明整个市场的规模和改进方式。风险企业可以在获得目标市场的信息的基础上，对企业头一年的销售规模进行规划。

企业的财务规划应保证和商业计划书的假设相一致。事实上，财务规划和企业的生产计划、人力资源计划、营销计划等都是密不可分的。要完成财务规划，必须要明确下列问题：

产品在每一个期间的发出量有多大？

什么时候开始产品线扩张？

每件产品的生产费用是多少？

每件产品的定价是多少？

使用什么分销渠道，所预期的成本和利润是多少？

需要雇佣那几种类型的人？

雇佣何时开始，工资预算是多少？等等。

（三）检查

在商业计划书书写完之后，风险企业家最好再对计划书检查一遍，看一下该计划书是否能准确回答投资者的疑问，争取投资者对本企业的信心。通常，可以从以下几个方面对计划书加以检查：

1. 你的商业计划书是否显示出你具有管理公司的经验。如果你自己缺乏能力去管理公司，那么一定要明确地说明，你已经雇了一位经营大师来管理你的公司。

2. 你的商业计划书是否显示了你有能力偿还借款。要保证给预期的投资者提供一份完整的比率分析。

3. 你的商业计划书是否显示出你已进行过完整的市场分析。要让投资者坚信你在计划书中阐明的产品需求量是确实的。

4. 你的商业计划书是否容易被投资者所领会。商业计划书应该备有索引和目录，以便投资者可以较容易地查阅各个章节。此外，还应保证目录中的信息流是有逻辑的和现实的。

5. 你的商业计划书中是否有计划摘要并放在了最前面，计划摘要相当于公司商业计划书的封面，投资者首先会看它。为了保持投资者的兴趣，计划摘要应写的引人入胜。

6. 你的商业计划书是否在文法上全部正确。如果你不能保证，那么最好请人帮你检查一下。计划书的拼写错误和排印错误能很快就使投资者的机会丧失。

7. 你的商业计划书能否打消投资者对产品/服务的疑虑。如果需要，你可以准备一件产品模型。

商业计划书中的各个方面都会对筹资的成功与否有影响。因此，如果你对你的商业计划书缺乏成功的信心，那么最好去查阅一下计划书编



写指南或向专门的顾问请教。

◎如何克服创业投资的种种危机

当维持不了常规经营的时候，企业的发展、财务、组织、机构、权限的委让等有关问题就越来越多，这时，作为经营者，是停业再去开创一项新事业呢，还是辞职到其他地方当职员？在这种情况下企业的财产应该怎样处理？这类事情就成为企业要解决的重大问题，解决这类问题一般有两种方法：

(一)自我反省法

自我反省法是通过自己对过去的经营活动进行反思，找出失败的原因，在客观评价这些原因的基础上对今后的行动作出决策。例如，印度尼西亚的“汽车大王”谢建良，创业初期，他在雅加达开办了一个皮革厂，但工厂很快就倒闭了。后来，他在亲友的资助下，又组织了一个贸易公司，也仅仅维持了三年。这一次打击使他病了几个月，但他没有丧失信心，在身体健康后，他冷静地分析了失败的原因，他发现经营失败的原因是因为自己办事过于浮躁，缺乏耐性，不善于利用机会，尤其不能知人善任，因此，出现了失败的局面。痛定思痛后，他制定了以后复业的大计，改变了接人待物的态度，努力发挥自己和下属的才干，终于成为东南亚的“汽车大王”。

(二)专家咨询法

专家咨询法就是聘请有关方面的专家做参谋，然后决定以后采取什么措施。联邦德国史泰尔所经营的建筑公司的变化就是一个很好的例子。过去这个公司是一个家族式的公司，因循守旧，保守落后，处处精打细算，然而在错综复杂的竞争中，勤俭节约，精打细算并不能解决所有问题，史泰尔显然忽视了另一些更重要的东西，因此他的公司陷入了危机状态。面临破产的史泰尔拿不出任何有效的改进措施，这时公司的一名管理人员提醒他：可以聘请专家替他解决问题。结果在专家的协助下，公司很快就恢复了同行业中的竞争能力。实际上请专家咨询的做法也体现了“当局者迷，旁观者清”的道理。