

第5章 创业计划与计划书

导入案例：KIWI 团队“科技功能鞋”创业项目的执行摘要¹



图1 KIWI 团队制作的“挑战杯”大赛创业计划书

1. 项目背景

随着中国消费市场的发展完善，鞋业市场容量不断增大，鞋类款式层出不穷、种类不断增多，鞋类消费趋势日益精品化、个性化。消费者需求也发生了很大的变化，开始寻求新样式、多功能、高科技的创意鞋品。为了填补这一市场空白，我们研发并推出了“电子科技空调鞋”，倡导“健康生活，走出来”的新型生活理念，开创了国内“电子科技鞋业”的先河。因此“电子科技空调鞋”具有极大的市场开发潜力和竞争优势。

2. 产品构成及原理

KIWI 团队研发的空调鞋的主要特点是将装有风扇和新型聚合物电池的“核心舱”植入了鞋子的根部，并通过科学设计出符合人体脚步曲线的通风管道和导热隔层，来实现通电状态下的鞋子制热与通风的工作状态。产品特点：可以让使用者冬季保暖御寒，夏季凉爽除臭。除了一般的普通版空调鞋外，团队同学还研发了可以红外线遥控、蓝牙遥控的空调鞋，这主要是为了方便使用者对鞋进行开关及温度设定等功能的智能遥控。目前该项目申请了四项技术专利。

¹ 资料来源：武汉科技大城市学院 KIWI 大学生创新创业俱乐部内部资料。

专利一	专利号：20110098255.8	专利名称：空调鞋
专利二	专利号：201220155208.7	专利名称：蓝牙控制空调鞋
专利三	专利号：201220155253.2	专利名称：红外遥控空调鞋
专利四	专利号：20122003999.7	专利名称：燃气式发热鞋

蓝牙控制与红外遥控实现了对本产品的无线控制。不仅实现了 10 米内的无线遥控，同时避免了因开关设在鞋跟处需弯腰控制带来的不便。“燃气式发热鞋”作为产品的后续研发专利，为我创业团队的二期核心项目，该产品可解决极寒条件下，如：南北极科考人员、高原极限运动者的脚部保暖问题。



图 2 空调鞋的工作情况演示

3. 市场策略

该项目主要采用媒体推广、平面广告、网上宣传及实体店宣传销售等四种宣传策略，以公共关系辅助。根据调研结果中关于消费者对于产品购买渠道的倾向，销售前期我们采取网络直销和线下直销的方式，以网络销售为主，线下直销为辅。中期开始将产品大批量外包加工，进而转为分销为主，直销为辅的销售模式。希望通过 10 年的努力，我们可以将本产品打造成为中国保健用品的知名品牌。

4. 投资与财务

4.1 融资及股份

公司现已成立，注册资本为：10 万元人民币。公司第一年的资金的整体需求量为 300 万元，希望通过追加投资，调增注册资本为 200 万。届时公司资本结构调整应为：负债 100 万，所有者权益 200 万。其中，专业技术入股 20%，团队自筹 10%，风险投资 70%。预计投资方可在第四年考虑退出事宜。

股本来源 股本规模	武汉吉维鸟科贸有限公司		风险投资
	技术入股	团队自筹 资金入股	
金 额	40 万	20 万	140 万
比 例	20%	10%	70%

4.2 盈利能力

在参考市场调研结果以及联系本公司前五年预计销售情况后，分析得出前1-5年的资产负债表和利润表（详见第七章）。估算本项目的净资产报酬率（股东收益率）在30%左右，随着项目后期越来越成熟，公司盈利会进入一个高成长期。

4.3 发展前景

根据调研结果分析显示，新产品投放市场初期消费者对其接受程度较低，故在1-3年投放中低档产品较能为消费者所接受，我们将以中低档产品打开市场。第4年起开始投放高端产品，在建立消费群体、稳定销售额的基础上提高产品档次，增加产品种类扩大市场份额。后期随着人们对健康的重视程度越来越高，本产品的市场需求会越来越大。

5 团队组成及管理

5.1 团队组成及分工

公司定义为股份有限公司。内部设立董事会、监事会、财务部、技术部、销售部、人力资源部和市场部。公司核心成员分管各部门，他们相互独立、相互协调，依照公司相关制度行使各自职权，保证公司各项活动正常运行。

5.2 公司员工管理

重视员工培训与激励机制。员工培训是对员工的投资增值最大的一部分。员工上岗前对员工和岗位进行分析，合理匹配，确保人适其岗。在员工工作表现的基础上体现工资差异，建立高激励机制。根据员工的表现提供不同补助金、住房、公司股票等福利。充分尊重员工并确保员工与领导的良好沟通。

思考题：

1. 创业计划的执行摘要作用是什么？
2. 创业团队的结构对于创业计划书有什么影响？
3. 创业计划中对于公司未来治理结构的设想要注意哪些因素？

机会总是垂青有准备的人、不打无准备之仗……这些话语都说明了计划的重要性。而创业计划对于创业者而言同样具有非凡的意义。本章将重点讲述创业计划的作用、内容。

5.1 创业计划

创业计划是创业者计划创立业务的书面摘要。它描述拟创办企业相关的内外部环境条件和要素，为业务的发展提供指示图和衡量业务进展情况的标准。

从创业内容的角度来看，通常创业计划是市场营销、财务、生产、人力资源等职能计划的综合。从创业计划的基本组成结构来看，一份优秀的创业计划要思考并回答以下的一些问题：①关注产品；②核心竞争；③了解市场；④表明行动的方针；⑤展示你的管理队伍；⑥勾画出清晰的商业模式；⑦出色的计划摘要。

5.1.1 创业计划的作用

为何要拟定创业计划？因为，创业计划是创业的行动导向和路线图，既为创业者行动提供指导和规划，也为创业者与外界沟通提供基本依据。一方面，创业计划需要阐明新企业在未来要达成的目标，以及如何达成这些目标；但是，另一方面，创业计划要随着执行的情况而进行调整。此外，创业计划是创业者叩响投资者大门的“敲门砖”，一份优秀的创业计划书往往会使创业者达到事半功倍的效果。创业计划的作用可以体现在以下几个方面：

1. 帮助创业者理清创业思路

有些创意可能听起来很棒，但是当你把所有的细节和数据都写下来，认真分析的时候就会发现这一项目必定失败。因为写作创业计划书的过程，就是创业者对创业项目进行深刻剖析的过程。

撰写创业计划将促使企业创建者系统地思考新创企业的每一个方面。这通常至少需要花费几天或几周的时间才能完成一份像样的创业计划。在此期间，创业团队经常要集合在一起来完成创业计划。

2. 将企业的发展前景推销给投资者

创业计划书是一份全方位的商业计划，其主要用途是递交给投资商，以便于他们能对企业或项目做出评判，从而使企业获得融资。创业计划书

应该包括和反映几乎所有投资商感兴趣的内容。

① 创业计划书的好坏，往往决定了投资交易的成败。对初创的风险企业来说，创业计划书的作用尤为重要。当你选定了创业目标与确定创业的动机后，在资金、人脉、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，就必须提供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。

② 从企业成长经历、产品服务、市场、营销、管理团队、股权结构、组织人事、财务、运营到融资方案。只有内容详实、数据丰富、体系完整、装订精致的商业计划书才能吸引投资商，让他们看懂您的项目商业运作计划，才能使您的融资需求成为现实，商业计划书的质量对创业者的项目融资至关重要。

③ 融资项目要获得投资商的青睐，良好的融资策划和财务包装，是融资过程中必不可少的环节，其中最重要的是应做好符合国际惯例的高质量的商业计划书。目前中国企业在国际上融资成功率不高，不是项目本身不好，也不是项目投资回报不高，而是项目方创业计划书编写的草率与策划能力让投资商感到失望。

3. 降低犯错误的成本

实际上，创业计划是一件至关重要的工作。美国每年有 300 多万家新企业出现，但是这些新的冒险事业的失败率高得惊人，有 30% 的独立小公司在经营的头两年倒闭。而导致如此高的失败率的一个重要原因就是“未能做好计划”，很多创业者实际上并没有做好充分的准备工作就仓促开始一项新的冒险事业了。他们没有分析自己的实力和弱点。没能回答“我是谁？”“我想要什么？”“我的目标是什么？”等一系列问题。

总之，创业计划书的起草与创业本身一样是一个复杂的系统工程，不但要对行业、市场进行充分的研究，而且还要有很好的文字功底。对于一个发展中的企业，专业的创业计划书既是寻找投资的必备材料，也是企业对自身的现状及未来发展战略全面思索和重新定位的过程。

5.1.2 创业计划的内容

创业计划包括产品（服务）创意、创意价值合理性、顾客与市场、创意开发方案、竞争者分析、资金和资源需求、融资方式和规划以及如何收获回报等内容。

1. 产品（服务）创意

产品或服务创意，是指企业从自己角度考虑它能够向市场提供的可能产品或服务的构想。这种构想的可能产品或服务既迎合了市场本身的需求，也体现了企业或研发者自身的创造研发能力。一个好的产品或服务创意是创业计划的灵魂，因此一项好的创业计划首先就应该仔细说明该项目的产品或服务创意是什么。

案例：台湾商神“塑胶大王”王永庆的经营创意¹

王永庆出身贫寒，起家于米铺。当时嘉义米铺经营市道艰难，王永庆 200 台币起家的米铺，不仅开得晚，无名无声，规模也是全嘉义最小的。因为资金困难，店面不得不选择一个偏僻的深巷子里。然而他的米铺生意却越来越红火。



图 5.1 王永庆台塑集团创办人，被誉台湾“经营之神”。

卖米看似平常无他，然而初当掌柜的王永庆却有其独特的卖法。当时市面米质差，王永庆便雇人把夹杂在米中的糠砂统统挑捡干净，同样的价格，王永庆卖的米的质量先是高人一筹。为了扩大店铺的客户覆盖范围，王永庆率先推出送米上门服务，他帮助买家把米倒入米缸中，同时记下米缸的容量，在问清楚买家的日消耗量后，便可以在买家快用完时自动送货上门。每次送米，王永庆还要帮助买家先淘出旧米，清洗米缸后，把新米放在下层，旧米放在上层。仅是送米，王永庆就玩出不同新花样。

如何收取米款？王永庆也与人不同，碰到顾客手头紧时，王永庆并不马上收钱，以免尴尬。而是记着顾客的发薪日，在那一日向顾客收米款。王永庆每发展一个顾客，便成为他永远的客户。与其他米铺不一样的质量，不一样的服务，不一样的信用，一传十，十传百，王永庆的米铺生意自然越来越旺。

同样是卖米，每一个平常普通的环节，聪明的王永庆都赋予它不同的内容、新的内涵。一方面他不断地满足客户需求，推出优质的产品和周到的服务；另一方面他还能深化需求，推出让顾客感受到他体贴入微的创意服务。创新服务奠定了王永庆生存的基础，创意服务提升了米铺的生命力。

2. 创意价值合理性

许多企业创业失败并不是因为创业者没有努力，而是因为并没有真正的机会去开始。因此，在因商业创意而激动兴奋之前，创业者必须了解该创意是否能够填补市场的某种需要，以及是否满足了机会的标准。对于创业者来说，理解机会和

¹ 资料来源：创意服务，房地产 E 网，<http://www.fdcew.com>。

创意之间的区别非常重要。

机会（opportunity）是营造出对新产品、新服务或新业务需求的一组有利环境。它有四个本质特征：有吸引力、持久性、及时性，并依附于为买者或终端用户创造或增加价值的产品、服务或业务。

本质上，成功创业者就是识别机会。并将其转化为成功企业的人。机会识别一半是艺术，一半是科学。创业者必须依靠直觉，使之成为一门艺术；也必须依靠有目的的行动和分析技能，使之成为一门科学。

当创业者利用机会时，“机会窗口”必须是敞开的。“机会窗口”是一种隐喻，以描述企业实际进入新市场的时间期限。一旦新产品市场建立起来，机会窗口就打开了。随着市场成长，企业进入市场并设法建立有利可图的定位；在某个时点，市场成熟，机会窗口就被关闭。

我们来看互联网搜索引擎市场的现实情况。第一个搜索引擎雅虎在1995年进入市场。然后，市场迅速增长，雷克斯网站Lycos、Excite、奥塔维AltaVista及其他搜索引擎进入进来。Google在1998年利用公平的高级搜索技术进入这个市场。此后，搜索引擎市场已经成熟，机会窗口实质上已关闭了。现在，新创建的搜索引擎企业获得成功非常困难，除非它有异常丰富的资本支持，并能提供超越已有竞争对手的明显优势。

3. 顾客与市场

创业计划中顾客分析的必要性在于：

顾客是指使用进入消费领域的最终产品或劳务的消费者和生产者，也是企业营销活动的最终目标市场。顾客对企业营销的影响程度远远超过一般的环境因素。顾客是市场的主体，任何企业的产品和服务，只有得到了顾客的认可，才能赢得这个市场，现代营销强调把满足顾客需要作为企业营销管理的核心。

创业计划中顾客分析的市场类型：

① 消费者市场。指为满足个人或家庭消费需求购买产品或服务的个人和家庭。

案例：抓住了战后日本市场对交通工具的巨大需要¹

1946年10月，本田宗一郎在滨松设立了“本田技术研究所”，主要生产纺织机械，这是他人生旅途中的一个重大转折点。当时，战争刚刚结束，各种物品十分匮乏，城镇居民只能依靠明显不够的定量粮食生活，许多家庭不得不到黑市甚至农村支购高价粮食。由于交通不够发达，频繁流动的人口使汽车、火车等各种交通工具均超员运行，而日本崎岖不平的山路又使骑自行车收粮十分费力。

本田宗一郎看到这一点后，马上想到了陆军在战争期间留下的许多无线电通讯机，它们不正是可以安装到自行车上去的动力机吗？于是，他以低价购到一批通讯机，拆下其上的小汽油机，并用水壶作油箱，改制成一架小汽油机后安装到自行车上，做成一种新型的“机器脚踏车”。由于产品适销对路，马上成为抢手货。1947年，当旧通讯机用尽以后，本田宗一郎又亲自动手研制了50毫升双缸

¹ 资料来源：本田宗一郎，MBA智库百科，<http://wiki.mbalib.com/wiki>。

“A型自行车马达”，这就是最早的“本田摩托发动机”也是本田A型摩托批量生产的开始。他的成功引起了人们的注意，许多人都在仿制本田式的“机器脚踏车”。为在摩托车领域站稳脚跟，本田宗一郎于1948年9月，他正式组建了“本田技术研究工业总公司”并自任社长，从此揭开了本田大发展的序幕。

② 生产者市场。指为生产商提供产品及服务，以赚取利润而购买产品或服务的组织。

③ 中间商市场。指购买产品或服务以转售，从中赢利的组织。

④ 政府市场。指购买产品或服务，以提供公共服务或把这些产品及服务转让给其他需要的人的政府机构。

⑤ 国际市场。指国外购买产品或服务的个人及组织，包括外国消费者、生产商、中间商及政府。

我们仍然以本田公司的发展为例。为了打开欧美市场，本田宗一郎充分利用有效机会宣传企业和产品，积极参加各种类型的车辆竞赛活动。HONDA向赛车运动展开挑战的历史是从宣布参加1954年英国马恩岛TT车赛时开始的。诞生仅6年的小小的摩托车厂家决定向世界挑战，这在当时是超乎寻常的。自从参加TT车赛以来，HONDA相继参加了F2、F1等世界最高水平的汽车大赛。1961年，他凭在英国举行的比赛中击败长期居于垄断地位的英国摩托以及在以后的比赛中经常获胜而确定了在国际摩托车市场的地位。后来，他又通过在标志着世界汽车最高水平的一级方程式汽车大赛中获胜的方式，奠定了自己在这领域的地位。作为时刻保持挑战精神的制造厂家，HONDA在极限状况下不断磨练自己的技术，精益求精。

4. 创意开发方案

人类的创意是最根本的经济资源。工业社会之后，创意经济时代的到来正在改变整个世界的社会和文化价值观。但是，再好的创意都必须具有可行性，创业者应该在创业计划中详细地向外界说明其创业的开发与实施方案。

例如：Wolff Olins公司CEO卡尔·海塞尔曼（Karl Heiselman）做出了一个有意思的阐述：“我们的客户很愿意看到我们的设计蓝图。我们会通过沟通来描绘出我们未来的设计蓝图。”他说，“没有设计蓝图，你就无法建造高楼大厦。同样的，没有设计蓝图，你就无法仅利用PowerPoint软件打造公司的发展战略。”

Wolff Olins公司在全公司上下推行这种设计蓝图。为了更有效地推广，该公司不是通过一个部门，而是通过多个部门的团队来共同推广。正是通过这种设计蓝图，该公司描述了自己的发展前景，回答了像“三五年后我们将会发展到哪个地步？”这样的问题。通过设计蓝图，客户们也能够描述他们希望成为的样子。

5. 竞争者分析

在波特的“五力模型”中，企业最主要、最激烈的竞争来自于企业的同行。他们与企业提供相同或相似的产品或服务，在同一个市场中争夺顾客，在技术开发和应用上进行最直接的竞争，企业与竞争对手的相对实力，决定了企业的赢利水平与发展空间。因此，外部环境分析的一项重要任务是，在充分收集信息和竞

争情报的基础上，重点界定、跟踪、监视竞争对手的动态，对其进行全面且有针对性的评估，有的放矢地制定企业自身的竞争策略。

从所处竞争地位的角度看，竞争者可分为四类：

① 引领者（**leader**）：指在某一行业的产品或服务市场上占有最大市场份额的某一家和为数不多的前几家（通常前五位）企业。这些企业在标准制定、产品开发、价格设定、营销渠道、供应链整合、品牌号召力等方面处于主导甚至主宰地位。

如花旗银行、汇丰银行、JP 摩根大通、苏格兰皇家银行、法国巴黎银行是全世界银行业的引领者，它们处于该行业第一集团的第一方阵；同样，埃克森美孚、皇家荷兰壳牌集团、英国石油是石油和天然气产业的引领者，沃尔玛是零售业的引领者，丰田、大众、戴姆勒是汽车市场的引领者，宝洁是家用及个人护理产品市场的引领者，辉瑞、强生、诺华是医药和生物技术领域的领导者，雀巢、联合利华是食品、酒类及烟草业的引领者，微软、IBM 是软件与信息服务业的领导者，三星电子、英特尔是半导体市场的领导者，惠普、诺基亚、思科是技术硬件与设备领域的引领者，时代华纳是媒体业的引领者，巴斯夫是化工领域的引领者，波音是航空领域的引领者，如此等等。

② 挑战者（**challenger**）：指在行业中处于次要地位（仅次于行业引领者）的若干企业。如空客是航空业的挑战者，谷歌（**google**）是软件与信息服务业市场的挑战者，家乐福是零售市场的挑战者，华为是通讯设备领域的挑战者等。作为挑战者，通用为了在外接充电式混合动力汽车领域战胜老对手丰田，在新型锂离子电池的开发上可谓倾其全力；同样，百事可乐勇于挑战，永不言败，向市场领导者可口可乐，这个早在 1939 年就已独霸整个软性饮料市场的霸主，发起攻击以力争夺取更多的市场份额。一般地，市场挑战者往往试图采用颠覆性的新技术，或创造新的商业范式和赢利模式，或通过并购、战略联盟等手段，或仅仅通过市场渗透等方式，不断蚕食引领者的市场份额，甚或创造全新的市场需求，由此脱颖而出，取而代之，成为新的引领者。

③ 追随者（**follower**）：指在行业中居于并安于中间地位，在战略上采用追随策略的那些企业。这类企业数量众多，它们的自身定位很明确：不去做风光无限、实大声宏的引领者，也不去做耻为人后、舍我其谁的挑战者，也不愿做开拓者或冒险者，担心勇士不成反成烈士，而是甘于做追随者、跟进者；他们不会为争取超额利润而拼搏，而是致力于获取行业的平均利润。在技术方面，它们不会在投入高、风险大、周期长的原创性技术上花功夫，也不会将新产品率先推向市场；在营销方面，它们不会充当铺路石去做早期的市场培育和布道工作，而是从众、搭便车。追随者通过观察、模仿、学习、借鉴和改进，一方面追随市场和行业的节拍和律动，避免落伍、掉队；另一方面在学习和借鉴中提升，使自身的实力不断发展壮大。

④ 补缺者（**nichers**）：多是行业中相对较弱小的一些中、小企业，它们专注于市场上被大企业忽略的某些细分市场，成为拾遗补缺者，在大企业的夹缝中

求生存和发展。细分市场又称利基市场（niche market），利基 Niche 一词源自法语，因法国人信奉天主教，在建造房屋时，常常在外墙上凿出一个不大的神龛，以供放圣母玛利亚。神龛很小，但边界清晰，洞满乾坤，因而后来被引来形容大市场中的微小市场并旨在传递这样的意味：市场虽小，几成缝隙，但同样可以淘金，值得深耕细作。实际上，在这些微小的市场上，补缺者通过生产和提供某种具有特色的产品和服务，通过聚焦战略和专业化经营来获取最大限度的收益，以此赢得利润空间和发展空间。

6. 资金和资源需求

在创业计划中，对于资金和资源的需求的体现是必备的环节。比如对于资金的需求，在创业启动之前，你需要对你的创业资金进行一次准确的预测，这样才能对你以后的发展提供坚实的基础。无论你的启动费用为 5000 美元或是 50 万美元，你都需要一个确切的数字。

下面以武汉科技大学城市学院 KIWI 团队的“科技功能鞋”为例，说明创业计划中创新企业对于资金的需求情况。

案例：KIWI 团队“科技功能鞋”项目计划的资金预算¹

公司日常经营活动和日常维护活动会发生销售费用、管理费用、财务费用，也包括广告费、差旅费、业务宣传费、技术开发费、贷款利息、折旧等。简便起见，该企业除所得税以外的经营税金也估算在这部分费用中。因此，这部分的经营成本将会与公司的销售收入呈一定的比例关系，并且在进入市场初期宣传费用占到经营费用的 70%。公司厂房采用经营租赁的模式，公司现已在浙江温州找到合适的厂址，每年租金 25 万。此外，结合本项目的特点，将人工成本和设备折旧考虑在内。

公司设有财务部、技术部、销售部、人力资源部、生产部、市场部。生产工人预计第一年 30 人，第二年 40 人，第三年 45 人，第四年 65 人，第五年 80 人，其他各部门总人数控制在 20 人左右。人力资本预算情况见下表 5.1：

表 5.1 人力资本预算

人力资本预算（单位：万元）					
项 目	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
员工人数	50	60	70	80	100
年薪总额	150	180	245	320	500

第一年要投入 50 万购置固定资产，用于生产线购置、实验室建设和办公设施，固定资产采用直线折旧，净残值率 5%，使用年限 10 年。其中生产线购置第一年 30 万（二手生产线半条），日产量 500 双，年产量 15 万双），实验室建设 10 万，办公设施以及其他 10 万。第 2-3 年保持每年 10 万用于固定资产购买和设备改良支出。第 4 年扩大生产增加半条生产线，投入 30 万，第五年保持 10

¹ 资料来源：武汉科技大城城市学院 KIWI 大学生创新创业俱乐部内部资料，有修改。

万的支出。固定资产预算情况见下表 5.2:

表 5.2 固定资产预算

固定资产预算 (单位: 万元)					
	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
固定资产合计	50	60	70	100	110
当年计提折旧	4.8	5.7	6.7	9.5	10.5

结合上表结果, 汇总企业的经营成本如下表 5.3:

表 5.3 经营成本预算

经营成本预算 (单位: 万元)					
项 目	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
生产成本	1312.5	1575.0	1890.0	3288.6	3946.3
人工成本	150	180	245	320	500
折旧	4.8	5.7	6.7	9.5	10.5
经营费用	1396.8	1707.2	2017.6	3454.4	5080.0
合计	2864.1	3467.9	4159.3	7072.5	9536.8

经测算, 第一年仅靠自身经营会有约 300 万的现金缺口, 而以后年份都有正的现金净流量, 故以后几年没有额外的融资需求, 且可以逐步偿还银行借款。我们认为, 如果股东在公司成立之初投入 200 万, 而再利用现有政策对大学生创业的倾斜——即政府能提供无偿贷款担保、部分税费减免以及低息贷款, 企业因此可以较容易从银行等金融机构中贷款 100 万, 这样既可减轻股东投入负担, 又可适当利用财务杠杆, 保证公司运作初期的现金需求。具体现金预算见下表 5.4:

表 5.4 现金预算

现金预算 (单位: 万元)					
项 目	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
销售现金收入	3259.20	4725.84	5671.01	10390.46	13364.87
生产成本	1312.50	1575.00	1890.00	3288.60	3946.32
人工成本	150.00	180.00	245.00	320.00	500.00
设备购置	50.0	10.0	10.0	30.0	10.0
经营费用	1396.8	1707.2	2017.6	3454.4	5080.0
税费支出	157.0	200.0	221.2	390.9	790.8
现金结余	-272.7	440.6	505.0	433.7	1560.1
资金筹集方案:					
对外借款	100.00	-50.00	-50.00		
股东投入	200.00				
期末现金余额	27.3	417.9	872.9	1306.6	2866.7

7. 融资方式和规划

融资是指企业根据自己的财务状况，经营状况，以及未来发展目标的需要，向投资者或者债权人募集资金，以保证公司正常生产需要，经营管理活动需要的行为与过程。在我国市场经济条件下，创业企业的融资方式按照融资来源可分为内源融资和外源融资。其中外源融资又可分为直接融资和间接融资。

① 内源融资

内源融资是指企业将折旧和余存盈利转化为投资的过程。融资来源可以是企业税后利润（积累资金）或者处于生产过程之外的闲置资金（沉淀资金）。由于处于初创期的企业经营时间较短，积累资金相对缺乏。因此，大多数初创的企业选择沉淀资金作为其内源融资的来源。内源融资由于其资本来源具有原始性，自主性，低成本性，抗风险性等特点。

最适合大学生创业融资的方式莫过于亲情融资，这是典型的内源融资方式。成本最低的创业贷款创业初期最需要的是低成本资金支持，如果比较亲近的亲朋好友在银行存有定期存款或国债，这时，你可以和他们协商借款，按照存款利率支付利息，并可以适当上浮，让你非常方便快捷地筹集到创业资金。亲朋好友也可以得到比银行略高的利息，可以说两全其美。不过，这需要借款人有良好的信誉，必要时可以找担保人或用房产证、股票、金银饰品等做抵押，以解除亲朋好友的后顾之忧。

再者就是合伙创业。合伙创业不但可以有效筹集到资金，还可以充分发挥人才的作用，并且有利于对各种资源的利用与整合。合伙投资要特别注意以下问题：一是要明晰投资份额，个人在确定投资合伙经营时应确定好每个人的投资份额，也并不一定平分股权就好，平分投资份额往往为以后的矛盾埋下祸根。因为没有合适的股份额度，将导致权利和义务的相等，结果使所有的事情大家都有同样多的权利，都有同样多的义务，经营意图难以实现。二是要加强信息沟通。很多人合作总是因为感情好，你办事我放心，所以就相互信任。长此以往，容易产生误解和分歧，不利于合伙基础的稳定。三是要事先确立章程。合伙企业不能因为大家感情好，或者有血缘关系，就没有企业的章程，没有章程是合作的大忌。

② 外源融资

外源融资是指企业募集其他经济个体的资金，使之转化为自己的生产经营投资的过程。外源融资又可分为直接融资和间接融资。

首先，直接融资。

直接融资是指资金供需双方直接磋商确立信贷关系或由供给方直接购入需求方发行的股票或债券。从资金来源划分，直接融资可分为股权融资和企业债券融资。股权融资是股份公司发行股票实现的。这些特点决定其适合发展潜力较大，具有较大升值空间的创业企业。债券融资是企业为了筹集资金，作为债务人向债权人承诺在未来一定时期返还本息而发行有价证券的融资方式。企业发行债券需要各级主管部门配额审核和资格审核两个环节。债券评级是指根据发债企业的获利能力，经营状况，信用状况，按照一定的标准，对债券信用等级做出的评定。

由于创业企业的经营状况和信用状况尚未充分形成，加之债券融资在审批程序上的耗时性，债券融资一般不适合作为创业企业的融资方式。

其次，间接融资。

间接融资是指资金供需双方通过金融媒介确立债权债务关系的融资方式。这些金融媒介通过出售间接证券（如银行存款单、人寿保险单等）筹得资金，以放款和投资的形式购入资金需求者发行的股票或债券。间接融资的主要优点是风险由金融结构的多样化资产和负债承担，这也有利于向社会各界广泛筹集资金。其中银行在企业间接融资中主要充当信用媒介的作用。由于国家对金融机构的管理，间接融资的信誉程度要高于直接融资。这同时有利于银行从社会各界广泛筹集资金。

8. 如何收获回报

创业计划还应该具体地向创业团队及外界（主要是投资者）说明该项创业计划的预计投资回报过程。下面以 KIWI 团队的“科技功能鞋”为例，说明创业计划中创新企业对于预计投资回报情况的演示。

案例：KIWI 团队“科技功能鞋”项目计划的投资回报计划¹

预测企业连续五年的利润表（单位：万元）如下：

表 5.5 预测利润表

预计资产负债简表					
项 目	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
货币资金	27.3	417.9	872.9	1306.6	2866.7
应收账款	698.4	853.6	1008.8	1727.2	2540.0
固定资产	50.0	60.0	70.0	100.0	110.0
累计折旧	4.8	10.5	17.1	26.6	37.1
固定资产净值	45.3	49.6	52.9	73.4	73.0
资产合计	771.0	1321.0	1934.6	3107.2	5479.6
短期借款	100.0	50.0			
实收资本	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0
留存收益	471.0	1071.0	1734.6	2907.2	5279.6
负债与权益合计	771.0	1321.0	1934.6	3107.2	5479.6

需要说明的是，应收账款是按每年赊销收入来确认的。整个发展初期公司除第一年对银行借款，项目产生现金流后，出于谨慎性考虑分两年偿还外债，以后年份无需向银行借款，采用的是一种比较谨慎的资本结构。从第四年开始有资本扩张的趋势，则可以再考虑适当负债以促其业务增长，发挥财务杠杆的作用。测算投资回收期见下表（单位：万元）。

¹ 资料来源：武汉科技大城市学院 KIWI 大学生创新创业俱乐部内部资料，有修改。

表 5.6 投资回收期测算

投资回收期测算		
	单年现金流	累计现金流
第一年经营活动现金净流量	-272.7	-272.7
第二年经营活动现金净流量	440.6	167.9
第三年经营活动现金净流量	505.0	672.9
第四年经营活动现金净流量	433.7	1106.6
第五年经营活动现金净流量	1560.1	2666.7
投 资 回 收 期		
原始投资额		200
投资回收期（年）		2.5

5.1.3 创业计划的基本要素

要在制定创业计划过程中，详略得当、逻辑通畅地将创业计划所包括的诸多内容（产品或服务创意、创意价值合理性、顾客与市场、创意开发方案、竞争者分析、资金和资源需求、融资方式和规划以及如何收获回报等）清晰阐述与表达，我们就应该科学合理地对创业计划的基本结构进行安排。

整体上看，一份完备的创业计划应该以 CONCEPT 概念、CUSTOMERS 顾客、COMPETITORS 竞争者、CAPABILITIES 能力、CAPITAL 资本和 CONTINUATION 永续经营这六大部分为线索展开，对这六大部分的依次阐述构成了创业计划的基本结构。

第一个 C 是 CONCEPT 概念。概念指的就是：在计划书里边，要写得让别人可以很快地知道要卖的是什么。

有了卖的东西以后，接下来是要卖给谁，谁是顾客 CUSTOMERS。顾客的范围在哪里要很明确，比如说认为所有的女人都是顾客，那五十岁以上的女人也能用吗？五岁以下的也是的客户吗？适合的年龄层在哪里要界定清楚。

第三是 COMPETITORS 竞争者。东西有没有人卖过？如果有人卖过是在哪里？有没有其他的东西可以取代？这些竞争者跟的关系是直接还是间接？

再来是 CAPABILITIES 能力。要卖的东西自己会不会、懂不懂？譬如说开餐馆，如果师傅不做了找不到人，自己会不会炒菜？如果没有这个能力，至少合伙人要会做，再不然也要有鉴赏的能力，不然最好是不要做。

另外是 CAPITAL 资本。资本可能是现金也可以是资产，是可以换成现金的

东西。那么资本在哪里、有多少，自有的部分有多少，可以借贷的有多少，要很清楚。

最后一个是 CONTINUATION 永续经营。当事业做得不错时，将来的计划是什么？任何时候只要掌握这六个 C，就可以随时检查、随时做更正，不怕遗漏什么。

5.1.4 创业计划中的信息搜集

准备创业计划的过程实质上就是信息的搜集过程，是分析并预测环境进而化解未来不确定性的过程。创业者必须在创业前或在创业过程中对企业所处的环境进行仔细的分析，准确地预测市场行情，而在分析和预测市场行情前，创业者必须收集一些必要的市场信息。

市场信息是指在一定的时间和条件下，与生产与服务经营活动相关的各种信息、情报、数据、政策法规、资料等的总称。创业时应该了解是与创业有关的或与今后创立的企业相关的市场信息，主要包括以下几个方面：

1. 政治政策状况

政治环境包括一个国家的社会制度，执政党的性质，政府的方针、政策、法令等。不同的国家有着不同的社会性质，不同的社会制度对组织活动有着不同的限制和要求。即使社会制度不变的同一国家，在不同时期，由于执政党的不同，其政府的方针特点、政策倾向对组织活动的态度和影响也是不断变化的。

主要的政治法律信息：执政党性质；政治体制；经济体制；政府的管制；税法的改变；各种政治行动委员会；专利数量；专程法的修改；环境保护法；产业政策；投资政策；国防开支水平；政府补贴水平；反垄断法规；与重要大国关系、地区关系；对政府进行抗议活动的数量、严重性及地点，民众参与政治行为。

例如：湖北青年文化创意产业孵化器可以为入驻的创业青年免费提供 15-120 平方米面积不等的孵化场地，并为创业青年提供创业培训、政策引导、资金扶持、融资对接等全方位创业帮扶措施，帮助初创型企业稳定发展、快速成长。

该孵化器目前招商主要面向在湖北创业的青年、创业大学生个人及团队等三类对象。凡拥有文化创意产业类项目的创业团队，均可登陆湖北青年创业网查询并下载申报表格。具体申报条件如下：

① 企业法人代表原则上应取得大专以上学历，年龄在 35 周岁以下，且企业从业人员中 35 周岁以下青年不少于 50%；

② 已启动实施文化创意类创业项目，有明确的经营、研发或生产计划，具有较好的商品化、产业化前景，市场潜力较大；

③ 具备项目生产经营所需的必要资金和一定的科技和销售人员；

④ 企业项目要符合国家产业政策和环境保护政策，拥有自主知识产权的技术项目优先；

⑤ 无不良信用记录，能够严格遵守孵化器的各项管理制度；

⑥ 鼓励处在初创阶段，具有良好发展前景的大学生创业团队入驻孵化。¹

2. 经济发展状况

经济发展状况主要包括宏观和微观两个方面的内容。宏观经济环境主要指一个国家的人口数量及其增长趋势，国民收入、国民生产总值及其变化情况以及通过这些指标能够反映的国民经济发展水平和发展速度。微观经济环境主要指企业所在地区或所服务地区的消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素。这些因素直接决定着企业目前及未来的市场大小。

主要的经济发展状况信息：GDP 及其增长率、中国向工业经济转变、贷款的可得性、可支配收入水平、居民消费(储蓄)倾向、利率、通货膨胀率、规模经济、政府预算赤字、消费模式、失业趋势、劳动生产率水平、汇率、证券市场状况、外国经济状况、进出口因素、不同地区和消费群体间的收入差别、价格波动、货币与财政政策。

案例：石油危机中的丰田汽车²

1973 年，伴随着第 4 次中东战争的爆发，世界经济遇到了第一次石油危机。对于石油资源几乎百分之百依赖进口的日本来说，整个经济活动全都受到巨大影响，马上陷入了极大的混乱之中。战后初期那种恶性通货膨胀再度席卷日本，对汽车的需求一落千丈。在这种形势下，丰田将新的起点瞄准在资源的有限性上，有力地开展了节省资源、节省能源、降低成本的运动。丰田喜一郎堂兄丰田英二始终坚信汽车绝不是什么“奢侈品”，对于社会而言汽车绝对是真正的必需品。面对笼罩日本社会的一片悲观情绪，丰田恪守一个“忍”字，蓄势以待，准备迎接重振雄风之日的到来。

1973 年和 1979 年的两度石油危机在极大程度上改变了美国的汽车需求结构，人们的选择热点开始由大型车转向了节省燃油的小型车，缺少小型车生产技术的美国汽车厂家逐渐地失去了往日的竞争优势。为了摆脱困境，美国的汽车厂家再三敦促政府和议会尽快对进口日本汽车实施限制。同时他们也一再要求日本汽车厂家到美国投资建厂，以便和美国汽车厂家在同一起点上开展竞争。随着日美贸易摩擦的加剧，美国汽车厂家的这些主张在美国议会以及部分社会舆论中间煽动起了一股对日本车的抵触情绪，以丰田为首的日本汽车厂家也十分担心任凭这种情况发展下去会损害良好的日美关系。1981 年对美出口轿车自主限制协议生效。为了不失去美国汽车市场，同时也出于担心那些对燃耗性能优越的小型车有着特别钟爱的美国消费者会因此而受到选择上的局限，日本各汽车厂家开始把在美国设立生产据点的问题作为了自己新的经营课题。在这种情况下，丰田决定与美国通用汽车公司进行合作生产，这样不仅可以为当地创造出一些就业机会，同时还可以向美国汽车厂家转让小型轿车的生产技术。

¹ 资料来源：湖北青年文化创意产业孵化器面向三类对象招商，荆楚网，<http://news.cnhubei.com/xw/wh/201210/t2269598.shtml>，2012-10-10

² 资料来源：石油危机成了丰田发展的契机，百度文库，<https://wenku.baidu.com/view/19891e6ca98271fe910ef98d.html>。

3. 人口统计

社会文化与风土人情。社会文化环境包括一个国家或地区的居民教育程度和文化水平、宗教信仰、风俗习惯、审美观点、价值观念等。文化水平会影响居民的需求层次；宗教信仰和风俗习惯会禁止或抵制某些活动的进行；价值观念会影响居民对组织目标、组织活动以及组织存在本身的认可与否；审美观点则会影响人们对组织活动内容、活动方式以及活动成果的态度。

主要的人口统计、社会文化与风土人情的信息：人口总数、性别、年龄构成、职业分布、家庭人口、户数、婚姻状况、结婚数、离婚数、人口出生、死亡率、人口移进移出率、社会保障计划、人口预期寿命、人均收入、生活方式、平均可支配收入、对政府的信任度、对政府的态度、对工作的态度、购买习惯、对道德的关切、储蓄倾向、性别角色、投资倾向、种族平等状况、节育措施状况、平均教育状况、对退休的态度、对质量的态度、对闲暇的态度、对服务的态度、污染控制、对能源的节约、社会活动项目、社会责任、对职业的态度、对权威的态度、城市、城镇和农村的人口变化、宗教信仰状况等等。

4. 技术发展趋势

技术发展趋势除了要考察与企业所处领域的活动直接相关的技术手段的发展变化外，还应及时了解：国家对科技开发的投资和支持重点；该领域技术发展动态和研究开发费用总额；技术转移和技术商品化速度；专利及其保护情况等等。

案例：本田公司的汽车发动机环保技术¹

1972年，HONDA的低公害发动机CVCC在世界上率先通过了当时被称为世界上最严格的美国尾气排放法规——“马斯基法”。其后，HONDA的低公害发动机技术一直处于世界领先地位。1995年，HONDA的汽油车在世界上率先达到了零污染，在那之后的ZLEV发动机技术的开发，显示了HONDA高度的技术力量。在低油耗技术方面，在CIVIC轿车上安装了“三级VTEC发动机”和无极变速装置“HONDA式无极变速装置”，高水平地同时实现了高功率和低油耗。

排气对策和制造装有低公害发动机的汽车是HONDA的工程师们“向极限发起的挑战”。HONDA彻底追求汽油发动机的尾气净化。同时，还通过各种方法积极地研究开发瞄准下一时代的电动汽车、天然气汽车等可以发挥各自特长的代用能源汽车，并将研究成果积存下来。这些“优先考虑地球环境、尾气清洁的汽车”就是“HONDA环保汽车”。

5.1.5 市场调查的内容和方法

市场调查（Marketing Research）就是指运用科学的方法，有目的地、有系统地搜集、记录、整理有关市场营销信息和资料，分析市场情况，了解市场的现状及其发展趋势，为市场预测和营销决策提供客观的、正确的资料。包括市场环境调查、市场状况调查、销售可能性调查，还可对消费者及消费需求、企业产品、

¹ 资料来源：本田汽车公司（Honda）——世界汽车业的佼佼者，MBA智库百科，<http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%9C%AC%E7%94%B0%E6%B1%BD%E8%BD%A6%E5%85%AC%E5%8F%B8>。

产品价格、影响销售的社会和自然因素、销售渠道等开展调查。

1. 市场调研流程的 11 个步骤

① 确定市场调研的必要性；② 定义问题；③ 确立调研目标；④ 确定调研设计方案；⑤ 确定信息的类型和来源；⑥ 确定收集资料；⑦ 问卷设计；⑧ 确定抽样方案及样本容量；⑨ 收集资料；⑩ 分析资料；⑪ 撰写调研报告。

调研流程：调研计划撰写——调研问卷设计——调研问卷实施——调研问卷收集、整理——数据分析——调研报告撰写。

2. 市场调研的内容

(1) 经营环境调查

首先，政策、法律环境调查。调查你所经营的业务、开展的服务项目有关政策法律信息。了解国家是鼓励还是限制你所开展的业务，有什么管理措施和手段。当地政府是如何执行有关国家法律法规和政策，对你的业务有何有利和不利的影响。

其次，行业环境调查。调查你所经营的业务、开展的服务项目所属行业的发展状况、发展趋势、行业规则及行业管理措施。比如：从事美容美发行业，应该了解该行业国内及本地区的发展状况、国际国内流行趋势和先进美容技术、该行业的行业规范和管理制度有哪些。从事服装业的，应该了解服装行业的发展趋势、流行色和流行款式、服装技术发展潮流等。家有法，行有行规。进入一个新行当，应充分了解和掌握该行业信息。这样才能有助于你尽快实现从一门外汉到内行的转变。

再次，宏观经济状况调查。宏观经济状况是否景气，直接影响老百姓的购买力。如果企业效益普遍不好、经济不景气，你的生意就难做；反之，你的生意就好做。这就叫做大气候影响小气候。因此，掌握大气候的信息是做好小生意的重要参数。经济景气宜采取积极进取型经营方针，经济不景气也有挣钱的行业，也孕育着潜在的市场机遇，关键在你如何把握和判断。比如：1989 年夏天，香港部分有钱人纷纷移居外国，市场低迷、地价楼价大跌。在这种状况下，少数精明的、有政治眼光的商人看准时机，在楼价下跌时大量买进楼盘。不出半年中国政府政局稳定、改革开放的政策不变、一国两制方针不变，保持香港繁荣稳定的前景不变。形势明朗楼价攀升，精明的、有政治眼光的商人着实大赚一把。因此，了解客观经济形势，掌握经济状况信息是经营环境调查的一项重要内容。

(2) 市场需求调查

如果你要生产或经销某一种或某一系列产品，应对这一产品的市场需求量进行调查。也就是说，通过市场调查对产品进行市场定位。比如你经销某种家用电器，你应调查一下市场对这种家用电器的需求量、有无相同或相类似的产品、市场占有率是多少。比如你提供一项专业的家庭服务项目，你应调查一下居民对这种项目的了解和需求程度、需求量有多大、有无其它人或公司提供相同的服务项目、市场占有率是多少。市场需求调查的另一重要内容是市场需求趋势调查。了解市场对某种产品或服务项目的长期需求态势，了解该产品和服务项目是逐渐

被人们认同和接受，需求前景广阔、还是逐渐被人们淘汰、需求萎缩。了解该种产品和服务项目从技术和经营两方面的发展趋势如何等等。

(3) 顾客情况调查

这些顾客可以是你原有的客户，也可能是你潜在的顾客。顾客情况调查包括两个方面的内容：一是顾客需求调查。例如购买某种产品或服务项目的顾客大都是什么人或社会团体、企业，他们希望从中得到哪方面的满足和需求如效用、心理满足、技术、价格、交货期、安全感等。现时好些产品或服务项目能够或者为什么能够较好地满足他们某些方面的需要等。二是顾客的分类调查。重点了解顾客的数量、特点及分布，明确你的目标顾客，掌握他们的详细资料。如果是某类企业和单位的话，应了解这些单位的基本状况。如进货渠道、采购管理模式、联系电话、办公地址、某项业务负责人具体情况和授权范围。对某种产品和服务项目的需求程度、购买习惯和特征。如果顾客是消费者个人，应了解消费群体种类，即目标顾客的大致年龄范围、性别、消费特点、用钱标准、对某种产品和服务项目的需求程度、购买动机、购买心理、使用习惯。掌握这些信息，将为你有针对性地开展业务做准备。

(4) 竞争对手调查

在开放的市场经济条件下，做独家买卖太难了。在你开业前，也许已有人做相同或类似的业务，这些就是你现实的竞争对手。也许你开展的业务是全新的，有独到之处，在你刚开始经营的时候没有现实的对对手。一旦你的生意兴旺，马上就会有许多人学习你的业务，竞相加入你的竞争行列，这些就是你的潜在对手。知己知彼，方能百战不殆。了解竞争对手的情况，包括竞争对手的数量与规模、分布与构成、竞争对手的优缺点及营销策略，做到心中有数才能在激烈的市场竞争中占居有利位置，并有的放矢地采取一些竞争策略。做到人无我有、人有我优、人优我更优或者我转。

案例：佳能战胜施乐¹

施乐在复印机行业拥有 500 多项专利，假如一个企业要花钱买它的 500 多项专利，制造出来的复印机会比施乐贵几倍，根本没有市场。施乐用专利技术的办法来保护自己。

但是，佳能开始对施乐进行研究：从施乐产品有那些不能满足人们需要的地方入手，需要没有得到满足，就意味着机会。

佳能走访施乐的用户，了解他们对现有产品不满意的地方；同时走访没有买过施乐复印机的企业，寻找没有买的原因。

佳能发现了施乐复印机有几个致命的缺点：

① 施乐复印机是大型的，当时叫集中复印，高达几十万、上百万元一台，大企业也最多只能买得起一台。虽然速度和性能都非常好，但价格太高，不是每个企业或企业的部门都能消费得起的。这是第一个不满意。

¹ 资料来源：复印机的发明者施乐，百度文库，
<https://wenku.baidu.com/view/c5cc3f3743323968011c9244.html>。

② 一个公司假如说是十层楼，一台复印机放在任何一个地方，所有人哪怕复印一张纸也要跑到那里去，不方便。这是第二个不满意。

③ 如果老板要复印一些保密的东西，如人员晋升、涨工资等材料，他不愿意把文件交给专门的文印中心，复印、登记完了再送回，这样一来就产生了第三个不满意：保密性不好。

这就是佳能当初发现的几个问题，根据这几个问题，佳能提出了解决问题的方案：

设计一个小型复印机，把造价降低十倍、二十倍；将复印机做成像傻瓜相机一样，简单易用，不用专人使用；简单、便宜，每个办公室都可以拥有一台，老板房间可以自己用一台，解决保密问题。

佳能设计出这个产品后，就去跟其它的日本厂家东芝、美能达、理光沟通：大家一起联合起来做这个产品，这个产品的市场前景是什么样的，有一套非常好的可行性报告给人家。如果你们从我佳能这买，第一，投产时间要快一年多。第二，只花你开发费用的十分之一。

佳能把自己的发明设计以非常低的价格转让给其他日本同行，包括自己的潜在竞争对手，如美能达，理光，东芝等多家公司，从而实现联手做市场，共同宣传推广小型复印机“分散复印”的优点，刺激市场需求、尽快催熟市场。

这时的力量对比就不一样了，佳能很快超越了施乐成为了复印机行业的新老大，至今，佳能在复印机市场上占据了领导地位。

(5) 市场销售策略调查

重点调查了解目前市场上经营某种产品或开展某种服务项目的促销手段、营销策略和销售方式主要有哪些。如销售渠道、销售环节、最短进货距离和最小批发环节、广告宣传方式和重点、价格策略。有哪些促销手段，有奖销售还是折扣销售。销售方式有哪些，批发还是零售、代销还是传销，专卖还是特许经营等。调查一下这些经营策略是否有效、有哪些缺点和不足，从而为你决策采取什么经营策略、经营手段、提供依据。

(6) 货源情况的调研

创业者搞商业型的企业要清楚货源情况，货源对企业经营有重大影响。货源充足、价格便宜，意味着未来有利润可赚。货源短缺、价格昂贵，意味着以后经营艰难或者会赔本。

3. 市场调研的方法

对于创业计划而言，市场调研主要有文案调研和实地调研两种方式。

(1) 文案调研

主要是二手资料的收集、整理和分析。主要的渠道来自网上资料搜索和图书馆等书籍信息搜索。

(2) 实地调研

实地调研又可以分为询问法、观察法和实验法三种。

第一，询问法。

就是调查人员通过各种方式向被调查者发问或征求意见来搜集市场信息的一种方法。它可分为深度访谈、GI 座谈会、问卷调查等方法。其中问卷调查又可分为电话访问、邮寄调查、留置问卷调查、入户访问、街头拦访等调查形式。采用此方法时的应该注意：所提问题确属必要、被访问者有能力回答所提问题、访问的时间不能过长。同时，询问的语气、措词、态度、气氛必须合适。

案例：KIWI 团队——电子科技功能鞋调研问卷¹

您好！我们是参加“挑战杯”创业计划大赛的在校大学生，需要做有关您的生活理念和新产品“电子科技功能鞋”的问卷调研。我们将保证您这次的问卷资料仅作学术研究和统计之用，绝不外传。最后衷心的感谢您在百忙之中抽出宝贵的时间参与我们的调研！

个人信息：

1、您的性别：_____

A 男 B 女

2、您的年龄：_____

A 18 岁以下 B 18—24 岁 C 25—35 岁 D 36—45 岁 E 46—55 岁 F 56 岁以上

3、您的职业：_____

A 国家公务员 B 国家企事业单位员工 C 外企、私企员工 D 学生

E 个体经营户 F 自由职业 G 其他，请注明：_____

4、您的家庭月收入：_____

A 小于 2000 元 B 2001—3500 元 C 3501—5000 元 D 5001—10000 元 E 10000 元以上

5、您的常住地是：_____

A 直辖市 B 省会城市 C 地级城市 D 县级城市 E 乡镇 F 其他

问卷内容：

1、您觉得下列哪个选项最为重要：_____

A 财富 B 事业 C 感情 D 健康 E 自由 F 其他

2、在繁忙的现代生活中，您用于保健和养生所花费的时间：_____

A 非常多 B 比较多 C 一般 D 比较少 E 非常少

那么，您用于保健和养生所花费的金钱：_____

A 非常多 B 比较多 C 一般 D 比较少 E 非常少

3、“千里之行，始于足下。”您平均每天用于步行的时间大概是多少：_____

A 0.5 小时以内 B 0.5—1 小时 C 1—1.5 小时 D 1.5—2 小时 E 2 小时以上

4、如果现在有一种鞋类产品可以让您在步行的同时达到保健和养生的效果，您愿意去尝试吗？_____

A 非常愿意 B 可以考虑 C 进一步了解后再确定 D 不予考虑

¹ 资料来源：武汉科技大城市学院 KIWI 大学生创新创业俱乐部内部资料，有修改。

5、对于即将上市的新产品“电子科技功能鞋”，请按您的关注程度对产品功能进行排序_____

A 保暖功能 B 烘干除湿 C 热疗养生 D 磁疗保健 E 通风除臭

6、如果您愿意尝试此类功能鞋，您希望它被设计成什么样式：_____（最多选3项）

A 运动鞋 B 帆布鞋、板鞋 C 皮鞋、高跟鞋 D 男/女靴 E 功能鞋

F 其他，请注明：_____

7、如果您的朋友购买了一双中档价位的电子科技功能鞋，您觉得以下哪个价格区间比较合适：_____

A 200—399元 B 400—599元 C 600—799元 D 800—999元

E 1000—1499元 F 太贵了，不想购买

8、如果您愿意购买，您会通过下列哪些方式购买：_____（最多选3项）

A 品牌专卖店 B 百货商场 C 大型超市 D 电话订购 E 网上购买

F 电视购物 G 其他，请注明：_____

9、如果您购买了电子科技功能鞋，您会：_____

A 自用 B 孝敬父母 C 赠予亲朋 D 不确定

最后，再次感谢您参与KIWI团队的问卷调研，我们全体成员祝您身体健康、工作顺利！

第二，观察法。

它是调查人员在调研现场，直接或通过仪器观察、记录被调查者行为和表情，以获取信息的一种调研方法。

第三，实验法。

它是通过实际的、小规模营销活动来调查关于某一产品或某项营销措施执行效果等市场信息的方法。实验的主要内容有产品的质量、品种、商标、外观、价格促销方式及销售渠道等。它常用于新产品的试销和展销。

(3) 其他方法

第一，投影技法。

所谓投影技法是一种无结构的非直接的询问形式。可以鼓励被调查者将他们对所关心问题的潜在动机、信仰、态度或感情投射出来。在投影技法中，并不要求被调查者描述自己的行为，而是要他们解释其他人的行为。在解释他人的行为时，被调查者就间接地将他们自己的动机、信仰、态度或感情投影到了有关的情景之中。因此，通过分析被调查者对那些没有结构的、不明确而且模棱两可的“剧本”的反应。他们的态度也就被揭示出来了。剧情越模糊，被调查者就更多地投影他们的感情、需要、动机、态度和价值观。就像在心理咨询诊所中利用投影技法来分析患者的心理那样。和心理学中的分类一样，投影技法可分成联想技法、完成技法、结构技法和表现技法。

第二，小组焦点座谈。

小组(焦点)座谈(Focus Group)是由一个经过训练的主持人以一种无结构的自然的形式与一个小组的被调查者交谈。主持人负责组织讨论。小组座谈法的主要目的是通过倾听一组从调研者所要研究的目标市场中选择来的被调查者,从而获取对一些有关问题的深入了解。这种方法的价值在于常常可以从自由进行的小组讨论中得到一些意想不到的发现。

第三,传统的电话访问。

传统的电话访问就是按照样本名单。选择一个调查者,拨通电话询问一系列的问题。访问员或调查员按照问卷在答案纸记录被访者的回答。调查员集中在某个场所或专门的电话访问间,在固定的时间内开始面访工作,现场有督导人员进行管理。调查员都是经过专门训练的,一般以兼职的大学生为主,或其他一些人员。

第四,拦截访问。

拦截访问是指在某个场所,一般是较繁华的商业区,拦截在场的一些人进行面访调查。这种方法常用于商业性的消费者意向调查中。拦截面访的好处在于效率高。但是,无论如何控制样本及调查的质量,收集的数据都无法证明对总体有很好的代表性。这是拦截访问的最大问题。

第五,入户访问。

入户访问指调查员到被调查者的家中或工作单位进行访问。直接与被调查者接触。然后或是利用访问式问卷逐问题进行询问,并记录下对方的回答。或是将自填式问卷交给被调查者,讲明方法后,等待对方填写完毕或稍后再回来收取问卷的调查方式。这是目前国内最为常用的一种调查方法。调查的户或单位都是按照一定的随机抽样准则抽取的。

第九,深度访谈法。

深度访谈法是一种无结构的、直接的、个人的访问。在访问过程中,一个掌握高级技巧的调查员深入地访谈一个被调查者,以揭示对某一问题的潜在动机、信念、态度和感情。比较常用的深度访谈技术主要有三种:阶梯前进、隐蔽问题寻探以及象征性分析。深度访谈主要也是用于获取对问题的理解和深层了解的探索性研究。确定的访问对象也有一定的法则。

5.2 创业计划书的撰写与展示

创业计划书是一份全方位的商业计划,其主要用途是递交给投资商,以便于他们能对企业或项目做出评判,从而使企业获得融资。它是用以描述与拟创办企业相关的内外部环境条件和要素特点,为业务的发展提供指示图和衡量业务进展情况的标准。通常创业计划是结合了市场营销、财务、生产、人力资源等职能计划的综合。

创业计划书的写作就是一个把创业构想变成文字方案的过程。创业计划书就是将有关创业的想法,借由白纸黑字最后落实的载体。如同找工作时的个人简历对求职的影响一样,创业计划书的质量,往往会直接影响创业发起人能否找到合

作伙伴、获得资金及其他政策的支持。兵马未动，粮草先行，创业计划书能够解决的关键问题就是让合作伙伴知道一起合作的生意是什么，准备要怎么做，发展前景如何。拿上一份好的计划书去找投资人，融资希望自然也会大很多。

但是，如何写一份成功的创业计划书呢？并将其成功地向外界展示呢？这就要求我们必须对创业计划书的一般文本格式、撰写及展示技巧有所了解。显然，苹果公司创始人乔布斯是一个极佳的榜样。

5.2.1 创业计划书的一般文本格式及撰写技巧

不少人通常都有这样的想法，几万块钱的生意而已，为什么还要长篇大论地去写计划书？实际上，有些创意可能听起来很棒，但是当你把所有的细节和数据写下来仔细一琢磨，就会发现其实失败无疑。创业计划书是一个框架，当你在考虑创业时会面临哪些问题，写一份计划书能让你在考虑这些问题时不至于丢三落四。同时，撰写商业计划是创业者（团队）反复思考、推理并讨论的一个过程。

1. 创业计划书的一般文本格式

创业计划书有相对固定的格式，几乎包括反映投资商所有感兴趣的内容。创业计划书的好坏，往往决定了投资交易的成败。对初创的风险企业来说，创业计划书的作用尤为重要。当选定了创业目标与确定创业的动机后，在资金、人脉、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，就必须提供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。

一般来说，一份合理完备的创业计划书的文本格式，应该包括以下十一个方面（如表 5.7）：

表5.7 创业计划的基本结构

封面	6、管理团队及组织结构
目录	
1、执行摘要	7、运营计划
2、企业介绍	8、产品（服务）设计、生产与研发
3、行业分析	9、财务规划
4、市场预测	10、风险与风险管理
5、营销策略	11、附录

（1）封面

封面的设计要有审美观和艺术性，一个好的封面会使阅读者产生最初的好感，形成良好的第一印象。

同时，封面还应该包括公司名称、地址、联系电话、公司网址、日期以及核心创业者的联系方式等内容。如果公司已经有独特的商标，应该把它放在靠近封面中心的位置。目录页紧接着封面，它列出了创业计划和附录的组成部分及对应页码。

（2）执行摘要

它是整个创业计划的快照，是浓缩了的创业计划的精华。

执行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作出判断。因此，计划摘要是创业计划中最重要的部分，它绝不是整个计划的引言或前言，而是整个创业计划高度精炼的概述。阅读完这一部分后，投资者应该能比较明确地感到整个计划的大致内容。

执行摘要一般包括以下内容：①公司介绍；②管理者及其组织；③主要产品和业务范围；④市场概貌；⑤营销策略；⑥销售计划；⑦生产管理计划；⑧财务计划；⑨资金需求状况等。

总之，执行摘要应该尽量简明、生动。特别要说明自身企业的不同之处以及企业获取成功的市场因素。

（3）企业介绍

这部分的目的不是描述整个计划，也不是提供另外一个概要，而是对你的公司作出介绍。这一部分包含：①企业简介；②使命陈述；③产品与服务；④当前状况；⑤关键合作关系等。其中的重点是使命陈述，即你的公司理念和如何制定公司的战略目标。这一部分的重要性就在于你在向创业计划的审阅者展示你们是如何将创意变成一家企业的。

（4）行业分析

在行业分析中，应该正确评价所选行业的基本特点、竞争状况以及未来的发展趋势等内容。

关于行业分析的典型问题：

- ① 该行业发展程度如何？现在的发展动态如何？
- ② 创新和技术进步在该行业扮演着一个怎样的角色？
- ③ 该行业的总销售额有多少？总收入为多少？发展趋势怎样？
- ④ 价格趋向如何？
- ⑤ 经济发展对该行业的影响程度如何？政府是如何影响该行业的？
- ⑥ 是什么因素决定着它的发展？
- ⑦ 竞争的本质是什么？你将采取什么样的战略？
- ⑧ 进入该行业的障碍是什么？你将如何克服？该行业典型的回报率有多少？

（5）市场预测

这部分应包括以下内容：

- ① 需求进行预测；
- ② 市场预测市场现状综述；
- ③ 竞争厂商概览；
- ④ 目标顾客和目标市场；
- ⑤ 本企业产品的市场地位等。

（6）营销策略

对市场错误的认识是企业经营失败的最主要原因之一。

在创业计划中，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。

（7）管理团队及组织结构

在企业的生产活动中，存在着人力资源管理、技术管理、财务管理、作业管理、产品管理等等。而人力资源管理是其中很重要的一个环节。

因为社会发展到今天，人已经成为最宝贵的资源，这是由人的主动性和创造性决定的。企业要管理好这种资源，更是要遵循科学的原则和方法。

在创业计划中，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，在这部分创业计划中，还应对公司结构做一简要介绍，包括：公司的组织机构图；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。

经验和过去的成功比学位更有说服力。如果你准备把一个特别重要的位置留给一个没有经验的人，你一定要给出充分的理由。

（8）运营计划

创业计划中的企业运营计划应包括以下内容：

- ① 运营的总方案
- ② 企业选址
- ③ 设施与装备

（9）产品（服务）设计、生产与研发

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；产品的品牌和专利等。

在产品（服务）介绍部分，企业家要对产品（服务）做出详细的说明，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。一般地，产品介绍都要附上产品原型、照片或其他介绍。

- ① 产品制造和技术设备现状；
- ② 新产品投产计划；
- ③ 技术提升和设备更新的要求；
- ④ 质量控制和质量改进计划。

（10）财务规划

财务规划一般要包括以下内容：

其中重点是现金流量表、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，对流动资金需要预先

有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盈利状况，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。

(11) 风险与风险管理

创业的风险与风险管理也是不可忽视的环节，具体包含以下问题需要创业者思考：

- ① 你的公司在市场、竞争和技术方面都有哪些基本的风险？
- ② 你准备怎样应付这些风险？
- ③ 就你看来，你的公司还有一些什么样的附加机会？
- ④ 在你的资本基础上如何进行扩展？
- ⑤ 在最好和最坏情形下，你的五年计划表现如何？

如果你的估计不那么准确，应该估计出你的误差范围到底有多大。如果可能的话，对你的关键性参数做最好和最坏的设定。

2. 创业计划书的撰写技巧

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创业计划书，其最终结果只能是被扔进垃圾箱里。为了确保创业计划书能“击中目标”，创业者应做到以下几点：

(1) 以创新产品或服务为核心

在创业计划书中，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，这样出资者就会和创业者一样对产品有兴趣。在创业计划书中，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。制订创业计划书的目的是不仅要出资者相信企业的产品会在世界上产生革命性的影响，同时也要使他们相信企业有证明它的论据。创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) 突出市场竞争的优势

在创业计划书中，创业者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，创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。在创业计划书中，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) 强调市场销售的潜力

创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。创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。创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，创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解可击的。创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。在创业计划书中，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。创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

创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。计划摘要将是创业者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。”

5.2.3 展示创业计划的基本方法

一般的，创业计划最终必然由创业者向其潜在投资人与潜在客户进行演示，好的创业计划演示，是获得投资者青睐与市场认可的重要保障。创业计划的展示有多种基本方法，如创业计划书、创业计划 PPT、创业计划宣传片等，其中创业计划书的展示是居于核心位置的，创业计划 PPT 以及创业计划宣传片通常是作为创业计划书展示的辅助工具出现，但是它们也具有不可替代的作用。

1. 创业计划书的展示技巧

创业计划书的展示是整个创业计划展示的核心，其展示包含书面写作、PPT制作与演示。

首先，创业计划书的撰写本身就要注意做到“引人入胜”。创业计划书的撰写应该注意以下三点：

① 结构合理：投资者应当能够在计划中找到他们所关注问题的答案，很容易找到他们特别感兴趣的话题。这就要求商业计划必须有一个清楚的结构，使读者能够灵活地选择他们想要阅读的部分。

② 以客观性说服投资者：尽量使自己的语气比较客观，使投资者有机会仔细地权衡你的论据是否有说服力，而不是无边际吹牛广告。

③ 让大众也能读懂：一些创业者相信，他们可以用丰富的技术细节、精心制作的蓝图，以及详细的分析给投资者留下深刻的印象。他们错了，只有极少数情况下，会有技术专家详细地评估这些数据。大多数情况下，简单的说明、草图和照片就足够了。如果计划中必须包括产品的技术细节和生产流程，你应当把他们放在附录中去。

其次，创业计划书的展示必须有创业计划 PPT、创业计划宣传片的配合。

在正式进入创业计划介绍之前，先演示一段激动人心的创业计划宣传片是非常必要的，这往往能提前调动起现场所有人员的注意力与好奇心。

创业计划 PPT 的制作必须精美，但不能繁琐。例如每次苹果设计者大会上，乔布斯所演示的幻灯片就令人赏心悦目。但是，大多数时候，幻灯片上只有寥寥数语，只有照片。即便有文字，字数也不多，有时一张幻灯片上只有一个词。图像风格的幻灯片使得演讲者必须向听众解释图片的内容，从而和听众保持了很好的目光交流。

再次，创业计划书的展示人（通常为创业团队核心成员）是计划展示的关键。



图 5.2 乔布斯在苹果的产品发布会上¹

苹果公司创始人史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）是世界舞台上最具沟通魅力的大师级人物，也是全世界最擅长掳获人心的演讲者，任何人与他相比都是望尘

¹ 乔布斯总是将其在 Macworld 大会的主题演讲演变为轰动一时的重大新闻事件，它们就像是营销剧场，发布着世界性的新闻。
——利安德·卡尼 美国《连线》杂志总编辑

没有任何一个商业领袖能够像史蒂夫·乔布斯那样令听众如此迷恋。 ——罗布·恩德勒 著名 IT 分析师

莫及。乔布斯的魔力演讲从另一方面揭示了“苹果”神秘莫测的原因：一场策划完美的展示舞台对于品牌建立是何等重要！或许他很难被模仿，但是试试看，这会让你的聆听者保持高度的热情和关注，每次开口，让它注定成就一场激动人心的体验之旅。

乔布斯登台演讲时，总是热情洋溢，看起来似乎有无穷无尽的精力。当他的状态处于最佳时，有四件事贯穿乔布斯演讲的始终。这四大技巧是：注重目光交流，保持开放式姿势，并频繁运用手势。

① 注重目光交流

眼睛是传递非言语信息最有效的渠道。乔布斯比一般的演讲者更注重保持目光的接触，他很少在演讲时读幻灯片或注释。乔布斯并没有完全淘汰注释。进行示范展示时，他常常会参照事先准备好的注释提示。苹果公司的 Keynote 演示软件，使得演讲者可以很容易地参考准备好的注释，而观众只能看到显示在投影仪上的幻灯片。如果乔布斯逐字逐句地阅读注释，台下没有人知道，但是，事实上，他一直和听众保持着目光交流。他会偶尔扫视一张幻灯片，然后迅速将注意力转移到听众身上。

② 开放式姿势

乔布斯很少双臂抱肘，双手在胸前交叉，或是站在讲台后面，他的姿势是“开放的”。开放的姿势意味着他没有在自己和听众之间设置任何障碍。进行示范演示时，乔布斯坐的位置和电脑平行，因此他和听众之间的目光交流保持通畅。他演示完产品的一项功能后，就立即转向听众，向大家解释他所作的演示。他很少长时间中断和听众之间的目光交流。

③ 频繁运用手势

几乎每一句话，乔布斯都会运用手势进行强调。一些守旧的演讲教练依然误导客户，要求他们双手自然下垂，放在身体的两侧。但是这样做对于任何一位演讲者而言可谓“死亡之吻”（表面上看上去有益但是实际上是毁灭性的行为）。手放在身体两侧，会使你看起来身体僵硬，过于呆板，而且坦率地说，看上去还有点奇怪。诸如乔布斯之类的杰出的演讲大师，则比一般的演讲者更频繁地使用手势。

芝加哥大学的戴维·麦克尼尔博士(Dr.David McNeill)因其在手势领域所作的详尽研究而闻名。自1980年以来，他一直积极地从事这项研究。他的研究显示，姿态和语言是密切相关的；事实上，手势的运用可以帮助演讲者更好地理顺自己的思路。他认为，其实不运用手势难度更大，需要演讲者加倍集中精力。麦克尼尔博士发现，受过训练、作风严谨、满怀信心的思想家善于运用手势来清晰地表达思想-手势就好像是一扇观察思考过程的窗子。

运用手势来强调你的观点。要小心，别让你的手势过于机械化，使你看上去像个机器人，或者显得表情僵硬，不够自然。换句话说，不要完全模仿乔布斯和他的举止。要做真实可信的自己。

④ 制造生动性语言

再出色的幻灯片如果不能有效地予以表达，效果也不会理想，再伟大的故事如果表述不当也会沦为平庸。乔布斯尽可能有效地控制他的语音，就像恰当运用手势一样。他的演讲内容、幻灯片和示范演示都能使观众兴奋起来，但将所有这些融合在一起的是他的表述方式。2007年1月，当他发布 iPhone 手机时，他向听众讲述了一个情节动人的故事，他的音量、语调、节奏和故事的内容刚好契合。

2. 激情在创业计划展示中发挥重要作用

激情是人的主观能动性的一种表现形式，是做好工作不可缺少的精神力量，是攻坚克难、开拓奋进的强大动力。创业需要激情。事业要获得成功，愿望要得以实现，需要有激情。因为，创业激情是我们战胜挑战、克服困难、化危为机的重要条件，能促使我们在干事创业中奋勇拼搏、不断进取、创造新业绩。实践证明，始终保持良好的精神状态，就能不断激发自身的智慧和潜能，产生巨大的内在动力。

同样的道理，在创业计划的展示中，我们也应该将自己的创业激情融入到展示的过程中去。缺乏激情的创业计划，连创业者自己的热情都无法调动，就更别提激发和调动他人对创业项目的认同了。

美国著名沟通问题专家卡尔米·加洛（Carmin Gallo）在总结的乔布斯产品演示的十五项秘诀中就指出了有关“激情”的两项秘诀。

① 销售梦想而非产品

乔布斯不卖电脑，他销售世界更美好的前景。真正的福音是以救世主般的热忱去创造新体验。他总是在改变世界，他改变了音乐，改变了手机，改变了全世界使用电子产品的习惯。

2001年，乔布斯推出 iPod 时说：“用我们自己微小的方式，让世界变得更美好”大部分人把 iPod 看成一个音乐播放器的时候，他看成是丰富人们生活的工具。当然有伟大的产品很重要。但是激情、热情、目标感比实际的产品更能让你和你的公司脱颖而出。

2010年，乔布斯发布了全新的 iPhone 第四代手机——iPhone 4。广告语是，“再一次，改变一切”。

iPhone 从 2007年6月发布第一代至今，确实改变了世界。

首先 iPhone 的推出快速提高了智能手机业的发展。iPhone 广受市场欢迎，也让被冷落已久的手机软件重新受到重视。iPhone 推出后一个月，Google 就着力研发新手机平台 Android。微软则重新设计了手机用平台 Windows Mobile。

同时，iPhone 的 App Store 平台上现在已有超过 140 万种的应用程序，为很多小软件开发公司提供了机会。

而且，由于 iPhone 具备优异的多媒体功能，已经对音乐、游戏和其他娱乐产业的营运模式产生庞大冲击，现在影响力也可能扩及到电子书市场。移动应用研究机构 Flurry 发布报告指出，从 2008年8月至 2009年8月，绝大部分的应用程序都是游戏类别，而现在电子书首度超越了游戏的发行数量。

更为深层次并且潜移默化的影响在全球电信业。乔布斯在首次展示 iPhone

手机时说：“我们今天将创造历史，1984年 MACintosh 改变了计算机，2001年 iPod 改变音乐产业，2007年 iPhone 要改变通信产业。” iPhone 基于收入分成、长期市场排他性以及 iTunes 网上商店的整合，正在改变移动市场的游戏规则。在其他运营商发展新用户困难重重之际，iPhone 成为推动 AT&T Mobility 用户增长的关键动力。

而新一代 iPhone4 的推出，如何“再一次”改变一切？乔布斯在苹果全球开发者大会上通过一款虚拟游戏展示了 iPhone 4 内置的陀螺仪。乔布斯手持 iPhone 4 在讲台上转圈，手机内置的陀螺仪随即感受到了方位的变化，游戏的部分图像也随之转动。研究公司 iSuppli 据此预测，鉴于苹果公司在科技界潮流定位者的角色，预计将会有很多手机制造商推出内置陀螺仪的智能手机。到 2014 年，应用于移动终端设备的陀螺仪的全球出货量将激增至 2.859 亿件，较 2009 年的空白和 2010 年的 2600 万件实现大幅增长。

② 树立反派

经典故事中，英雄都会激战反派。乔布斯就善于这么做，1984 年苹果眼中的反派就是“蓝色巨人” IBM。在他向销售团队介绍 1984 年那则著名的电视广告前，他说 IBM 决意统治整个行业，苹果就是唯一的拦路虎，这让团队群情激昂。品牌专家马丁·林德斯特姆说，伟大的品牌和宗教有共通之处：征服共同敌人的梦想。树立一个反派吧，好让消费者聚集在英雄——你的产品周围！

在 2011 年 10 月 4 日的苹果发布会上，Tim Cook 就攻击了行业中的各路竞争对手，他首先说到的第一个领域是音乐。“iPod 在十年前发布，它不仅改变了我们听音乐的方式，也将革命带到整个行业”，Tim Cook 指出“iPod 已经售出 3 亿部，而索尼花了三十年才卖掉 22 万部 Walkman 磁带机”

随后，Tim Cook 谈到操作系统，他说道：Windows 7 花了 20 周才更新 10% 的安装基数，而苹果的 Lion 达到同样的比例只花了两周。

Tim Cook 谈到的最后一个领域是 iPad，他指出：目前 iPad 的客户满意度是 95%，帮助学校里的孩子们用上新的学习方式，每季度销量过两千万，而与此对比，三星旗舰 Galaxy SII 用了 5 个月时间才突破千万。

本章小结

从对创业的作用角度看，创业计划是创业的行动导向和路线图，既为创业者行动提供指导和规划，也为创业者与外界沟通提供基本依据。一方面，创业计划需要阐明新企业在未来要达成的目标，以及如何达成这些目标；但是，另一方面，创业计划要随着执行的情况而进行调整。

从创业的内容角度来看，通常创业计划是市场营销、财务、生产、人力资源等职能计划的综合。

从创业计划的基本组成结构来看，一份优秀的创业计划要思考并回答以下的一些问题：①关注产品；②核心竞争；③了解市场；④表明行动的方针；⑤展示你的管理队伍；⑥勾画出清晰的商业模式；⑦出色的计划摘要。

创业计划书的写作就是一个把创业构想变成文字方案的过程。创业计划书就是将有关创业的想法，借由白纸黑字最后落实的载体。如同找工作时的个人简历对求职的影响一样，创业计划书的质量，往往会直接影响创业发起人能否找到合作伙伴、获得资金及其他政策的支持。兵马未动，粮草先行，创业计划书能够解决的关键问题就是让合作伙伴知道一起合作的生意是什么，准备要怎么做，发展前景如何。拿上一份好的计划书去找投资人，融资希望自然也会大很多。

课后案例：百度李彦宏的创业计划书

找钱不容易，尤其是第一笔钱，那可是“天使资金”。李彦宏曾与一个学MBA的朋友有过创业筹划。李彦宏做好商业计划书，这位朋友也找到一位投资商。投资商是个台湾商人，他在经历若干次错误后，终于发了一笔财，于是开始做专业投资人。他是做半导体起家的，尽管他对互联网也有信心，但更愿意把互联网与半导体行业嫁接到一起。这位朋友建议李彦宏先答应下来，拿到钱，可以通过市场教育投资者，引导投资者。但李彦宏坚决不同意，他明确表示，如果我们从头就不做自己想要的东西，不做自己擅长的东西，那做下去必定会陷入内耗之中，既然产生信任危机，失败，是必然的。

面对一大笔钱，这位朋友觉得弃之可惜。李彦宏不想让实情僵在那，选择了退出。百度专注于自己擅长的搜索，从不为大资金的投入而转向。

在硅谷，李彦宏和好友徐勇一拍即合，成为合伙人。

徐勇在拍摄《走进硅谷》时认识了许多VC（风险投资商）。尽管硅谷VC成堆，不巧的是，他们的兴趣转向了电子商务，不过，徐通把创业的想法一抛出，还是引来了好几家要追着投钱。在送上门的美元面前，李彦宏希望投资者对搜索

引擎的前景要乐观，更重要的，是对创业者要充分信任，毕竟，在技术层面，李彦宏最懂，如果投资者不信任他们，随便派个财务或什么别的什么高管去中国，会形成外行干涉内行的局面，这会影响做事的效率与热情。这不是杞人忧天，多年来，水土不服的洋管理横插一杠子的荒诞剧，一直在中国上演着。

硅谷是创业者的天堂，也是 VC(风险投资者)的天堂。在硅谷，只要你说：嘿，我有一个很好的“idea”，就会有几个风险投资商过来耐心地听你说。但是，1999 年李彦宏的这次创业，赶得确实不是时候，在某些人眼里，简直有点慷慨赴死的味道——赶上了互联网的泡沫破灭，很多人都对他摇头，风险投资商的眼光开始变得挑剔，要说服他们不是一件容易的事。从互联网创业方向来看，在当时的硅谷，VC 们最钟情的是电子商务，尤其是 B2B 商业模式最受青睐。

此时互联网泡沫正盛，为了凭借自身团队的价值成为公司绝对控股的大股东，以便为将来的阶段性融资奠定基础，李彦宏和徐勇只制定了 100 万美元的融资计划。本来不爱开车的李彦宏，整天开着车在风险投资集中的旧金山沙山路(Sandhill)走门串户。

幸运的是，很快就有一家 VC 愿意为他们投资，他们看重的是三个因素：中国、技术、团队。李彦宏和徐勇选择了 Peninsula Capital(半岛基金)。Peninsula Capital 是李彦宏要和另一家投资商签署协议时才开始接触的。“当时急着回国，所以我们只给了他们一天的时间。”

巧的是，Peninsula Capital 的一个合伙人 Greg 是徐勇拍摄《走进硅谷》时采访过的。Greg 对徐勇说：“从你拍的片子，我就知道你能成事。但我不认识李彦宏。你说他的技术如何了得，有什么办法让我们相信？”

投资商在考察李彦宏和徐勇，而李彦宏和徐勇也在挑选投资商。李彦宏倾向于选择有美国背景的投资者，原因在于“他们开的价码、条件比较好”。徐勇经过考察，找理由婉言拒绝了其中一家不太理想的风险投资商，另外两家——半岛基金(Peninsula Capital)和 integrity partners，热情得让人无法拒绝，其中一家甚至想单独投资，但是李彦宏和徐勇觉得还是两家一起投资比较好。

不过这些 VC 也不是钱多得没处花，谈判的过程很艰难。让李彦宏记忆犹新的是签字那天，两位风险投资商在旁敲侧击问了很多诸如女朋友是怎么认识的、和谁有过合作等等与商业计划无关的问题以后，其中一位离开了谈判间。这个 VC 偷偷到房间外打电话问李彦宏曾工作过的 Infoseek 公司的 CTO 威廉·张，“这个 Robin(李彦宏)真的很厉害吗？”而威廉·张告诉他：Robin 在搜索引擎技术方面，在全世界可以排第三。当这位投资商再次回到谈判间，他很坦诚地告诉李彦宏：第一，他刚才出去打了个电话，确认了李彦宏在搜索引擎领域的地位排在前三名，比李彦宏的自我评价要高得多；第二，他决定支持李彦宏的商业计划，投资 120 万美元，而不是李彦宏所要求的 100 万美元。

对于李彦宏这个创业者，打动两位投资商的是：这位 30 岁的年轻人，一直在滔滔不绝地讲的不是自己怎么厉害，而是怎么去找比自己强的技术人员和管理人员，怎么组建最好的团队。李彦宏给他们的第一感觉是：这个年轻人沉稳、可

靠。他们问李彦宏这个中文搜索引擎多长时间能做出来，李彦宏说要六个月。“时间太长了吧，我多给你钱，你能不能早点儿做出来？”“不可以，这不是钱多钱少的事情。”后来李彦宏只用了四个半月的时间，就将中文搜索引擎做出来了。

最后的结果是两家联手共投 120 万美元，各占一半。签订投资协议后，徐勇先行回国，李彦宏在硅谷又呆了一段时间，毕竟在硅谷呆了那么久，有很多难以割舍的东西，去看看老朋友，陪陪妻子，那个时候，他的太太已经怀孕了。

1999 年圣诞节，李彦宏登上了飞往北京的飞机，不知是巧合还是刻意的选择，8 年前的这一天，正是李彦宏离开北大去美国的日子。

复习题

1. 创业计划的作用有哪些？
2. 你认为创业计划书有何重要意义?(有人会问：创业计划书果真那么重要吗？在实际生活中，许多创业者没有计划，不也同样获得了成功吗？你认为是这样吗?)
3. 创业计划书的一般文本格式由哪些部分组成？
4. 你们准备如何做创业前的调研工作？
5. 成立模拟创业小组进行创业计划书撰写前的调研工作。
6. 分别寻找一个创业成功和创业失败的案例，分析失败或成功的原因，其中创业计划发挥了怎样的作用。