

第五届

**“互联网+”大学生创
新创业大赛**

**辅 导 教 师 专 题
(三)**



三、创业计划书撰写重点难点

- 创业计划书就是公司的**第一颜面**，见商业计划书如见团队，第一印象很重要。
- 一份**逻辑清晰、文字精炼、内容完整、视觉美观**的创业计划书会让你从众多项目中脱颖而出。简约，但不简单！
- 创业团队必须要会写创业计划书。这个过程也是团队内部进一步**统一思想、明确思路**的过程。

创业计划书作用——建筑施工图纸

- 一、**桥梁和媒介**：沟通企业外部利益相关者，争取创业资源；
- 二、**前进的路标**：统一团队成员思想，齐心协力实现新企业创业蓝图，如作战计划。

如同情书（不一定有用，但是一定要有。）

创业计划书的内容框架			
构 成		内 容	作 用
	封面	创业计划书名称、组织名称、核心人员、撰写时间、计划书适用时间段等	计划书名片
	摘要	创业计划书主要内容概述	计划书精髓
	目录	创业计划书提纲	结构框架
	前言	创业的背景、目的、方法、意义等的说明	背景与过程
正文	商机及产品介绍	顾客需求、市场规模；产品（包括服务）定义、产品功能、技术含量、产品创新、顾客价值、竞争优势	展示商机及把握商机的载体
	环境分析	宏观环境、行业与市场环境、企业内部环境、竞争环境	适应创业环境
	综合分析	关键成功要素和SWOT综合分析	环境分析的结论
	企业战略	企业使命、发展战略、竞争战略、核心竞争力	企业发展整体方略
	营销策划	STP战略、品牌策划、营销重点	营销的整体部署
	营销组合	产品策略、价格策略、渠道策略及促销策略	营销的具体策略
	生产运作	产品研发、原料供应、生产技术和流程、生产条件要求及其现状	生产水平和能力
	经营管理	业务流程、组织结构、人力资源管理、创业团队展示	企业内部运行方式
	财务管理	经营业绩预测、财务报表及其分析、融资（额度、对象、方式、回报、退出）、投资（资金使用、监管）	公司资金资源运作方式
	风险管理	风险预测、风险分析、风险防范	预测和防范风险
附件		数据资料、问卷样本及其他背景材料	提高可信度

1、封面： 计划书的名片



宁波酷趣网络科技有限公司



项目运营书



封面烂，回收站

例：宁波酷趣网络科技有限公司，将每一步的成长以时间轴的形式放到封面上。

2、摘要（执行概要）

1、计划书的精髓，要简明生动！

2、内容高度浓缩，要有吸引力！

3、形式图文并茂，要突出优势！

看BP的第一遍时间<1分钟，差的不看了，好的仔细看。关键

在于视觉吸收。所以：非常重要！！！！

举例：星宏科技



起个好名字

起个吸引人的名字

先论证项目最后定项目名字

去哪儿 大众点评 饿了吗 (上海拉扎斯信息科技有限公司)

今日头条 36氪 美团

讲清楚提供什么样的价值服务

一句话讲清楚你的项目

查企企：宝鸡有一群怀揣着梦想的少年相信在牛大叔的带领下会创造生命的奇迹网络科技有限公司。（发票杀手）

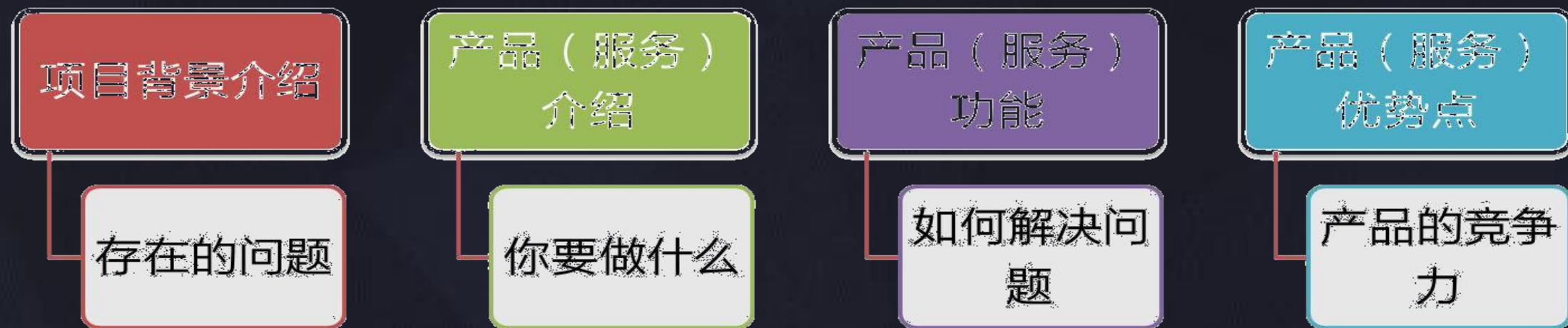
企业LOGO



第二届互联网+大学生创新创业大赛获奖企业

3、创业计划书的正文

产品（服务）介绍



极短篇幅内讲清楚产品或服务

- **目标市场：** 产品或服务是针对谁提供的？产品是什么？属于什么品类？
- **核心产品：** 产品服务提供的核心利益？满足哪些需求？
- **产品描述：** 产品形体如何？有哪些功能？为顾客提供哪些价值？
- **产品创新：** 与市场已有产品服务有什么差异？
- **竞争优势：** 与市场同类产品或替代产品相比有什么优势？
- **技术含量：** 产品技术是否先进和成熟？技术含量是足够高？
- **产品生产：** 哪些事自己做？哪些通过外包或策略联盟？

例： 麦当劳的汉堡和薯条

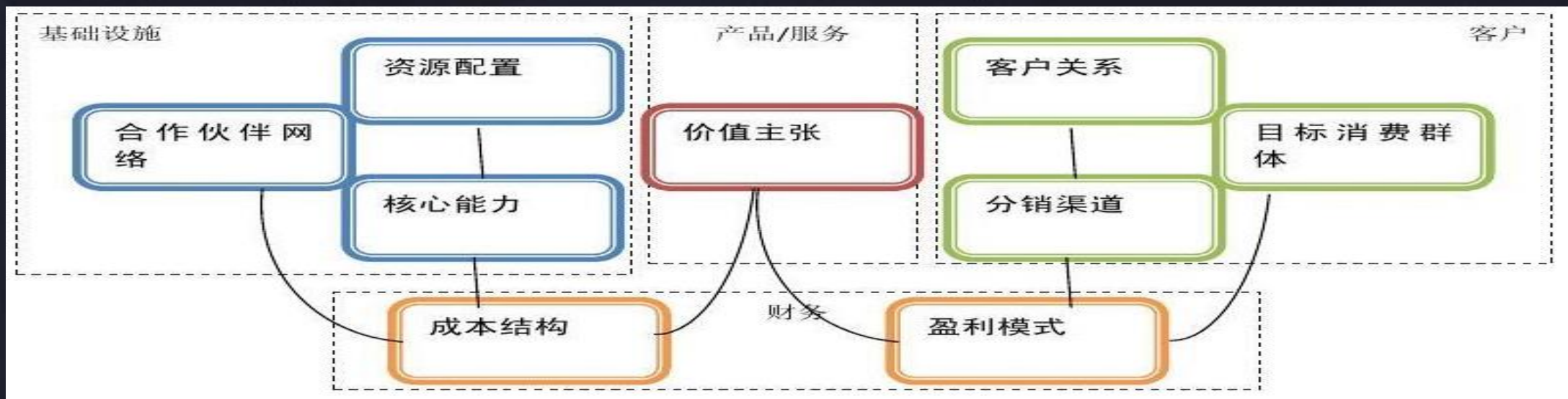
产品或服务应该符合这些特点：

- 1、适用人群广泛，**目标用户**易于获取。（稀土）
- 2、针对的**需求**足够迫切，较为疼痛，诱惑力强，一击见效。
- 3、解决方案对需求的满足程度高，不仅达到了预期，还提供了超出竞争对手10倍的效率和**体验**。
- 4、产品针对的场景**频次**较高，用户时常会想起。
- 5、**低成本**。
- 6、能与其他资源相结合，迅速找到早期推广的抓手。

心要比天还要高，切入点要比针尖还要细，这里的切点就是你攻入某个市场、获得巨大流量的杠杆。

商业模式PPT

- 商业模式中，要有可行的运营、市场拓展方案
- 商业模式可以分为V1.0 和 V2.0，两者需是递进关系



类型	特征
平台模式	通过搭建一个合理化的平台，吸引相关人群来经营发展，保证稳定的业务增长和持续发展的动力。京东、亚马逊



类型	特征
网络模式	通过构建密集完整的网络体系，最大限度的占有市场份额，保持对市场的控制度，并整合市场中尽可能多的资源。三江超市



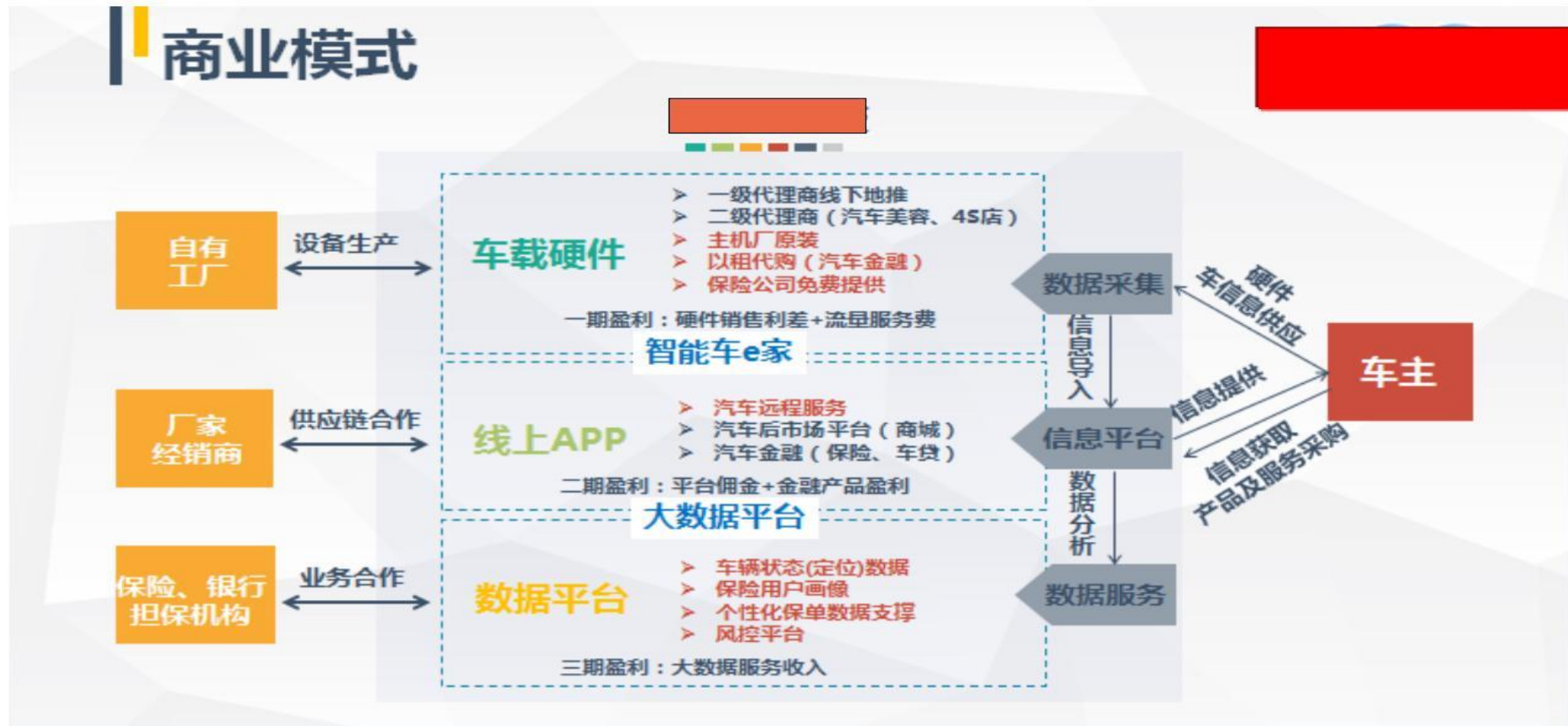
类型	特征
金字塔模式	根据客户的不同特点，对客户群进行细分，提供不同类型、不同层次的产品，以达到最大程度覆盖市场的效果。



万达产品	第一代	第二代	第三代
产品种类	纯商业	纯商业	商业、酒店、写字楼、住宅
选址	核心商圈黄金地段	核心商圈黄金地段	城市副中心、城市的开发区及CBD
规模	5万平方米	15万平方米	40-80万平方米
业态	购物功能组合	购物功能组合	24小时不夜城 +集成功能组合
主力商家	超市+家电+影院	超市+建材+家电+影院	百货+超市+家电+影院
建筑形态	单个盒子式	组合式	综合体、盒子 +街区+高层的组合
案例	长沙、南昌、青岛	沈阳、天津	宁波、上海、北京、成都

王健林涉足主题乐园：让迪士尼二十年内无法盈利

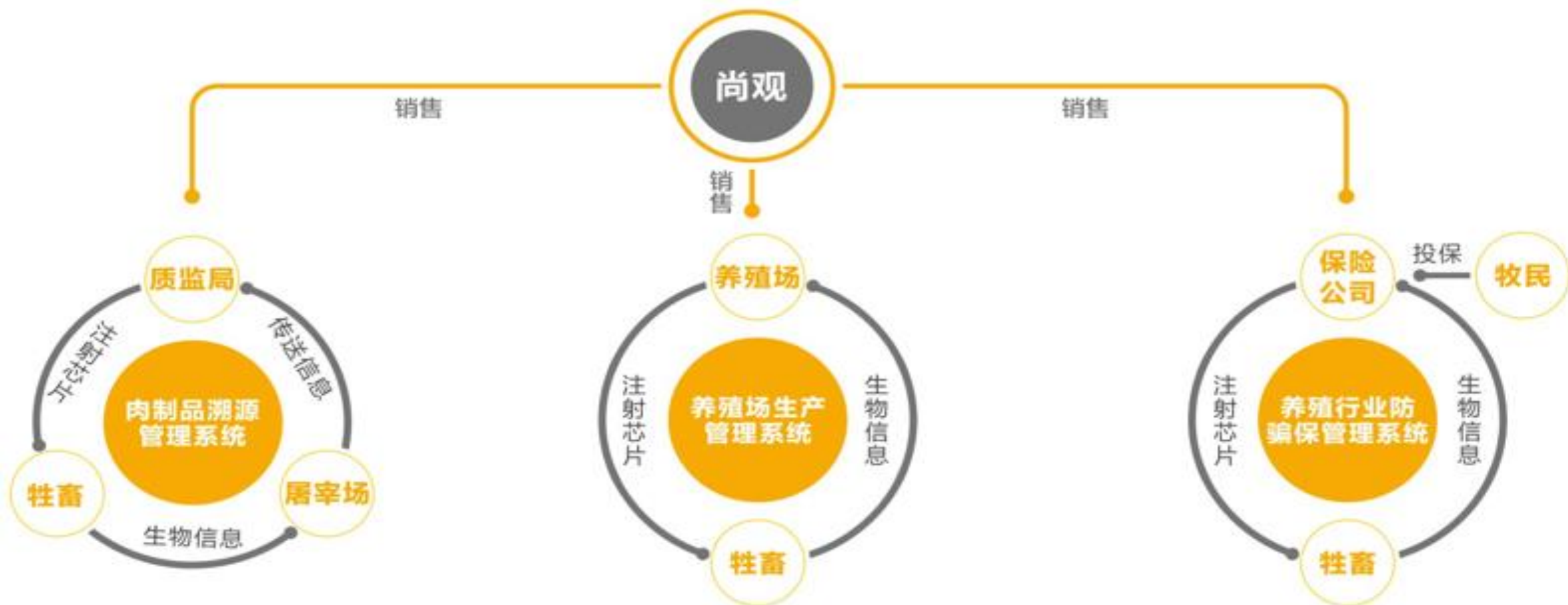
商业模式



互联网+金奖：宁波尚观科技有限公司

商业模式

通过销售芯片以及配套硬件设施，结合软件系统，获取海量数据，实现大数据红利。



互联网+银奖：浙江西木科技有限公司



商业模式 | 从生产商到仓库到电商的B2E2B供应链服务模式

商业模式



- 基础：电商运营经验+仓配大数据分析
- 载体：量大、高频、低价的货品
- 关键点：助力生产商和电商精准对接扩增供应链流量
- 赢利点：仓储费+物流费+代营佣金

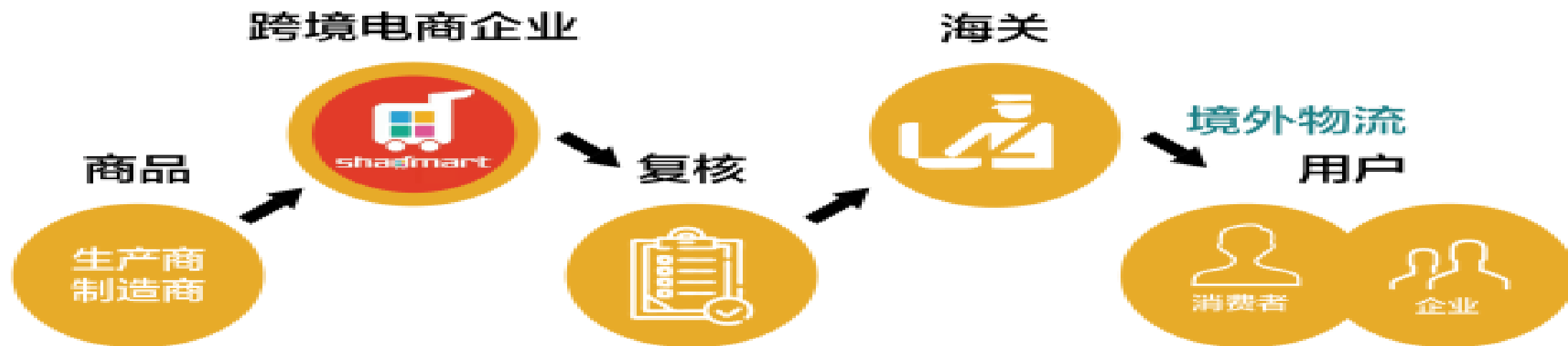
商业流程



盈利模式



浙江互联网+金奖：中孟跨境电商平台



未来：保税区备货直发模式

境外商品入境暂存保税区，消费者购买后，以个人包裹通过国内物流送达。



浙江互联网+金奖：初声日语

金牌讲师及主播

两大百万粉丝级教师及主播
30位资深日语老师
7位在日硕、博士
2位外教



桐人papa



Lemon

独创特色课程和节目

填补兴趣文化、口语类课程市场空缺。课程价格低。粉丝口碑好。电台宣传盛。



音声学
国内首创的在
线日语课程



零基础学日语
蜻蜓FM日语学
习类排名第一



早早读
每期参与量
上万人次



日语睡前读物
喜马拉雅FM排
名第一

高粘性粉丝社群

网络电台

在线课程

QQ群运营

早早读训练营

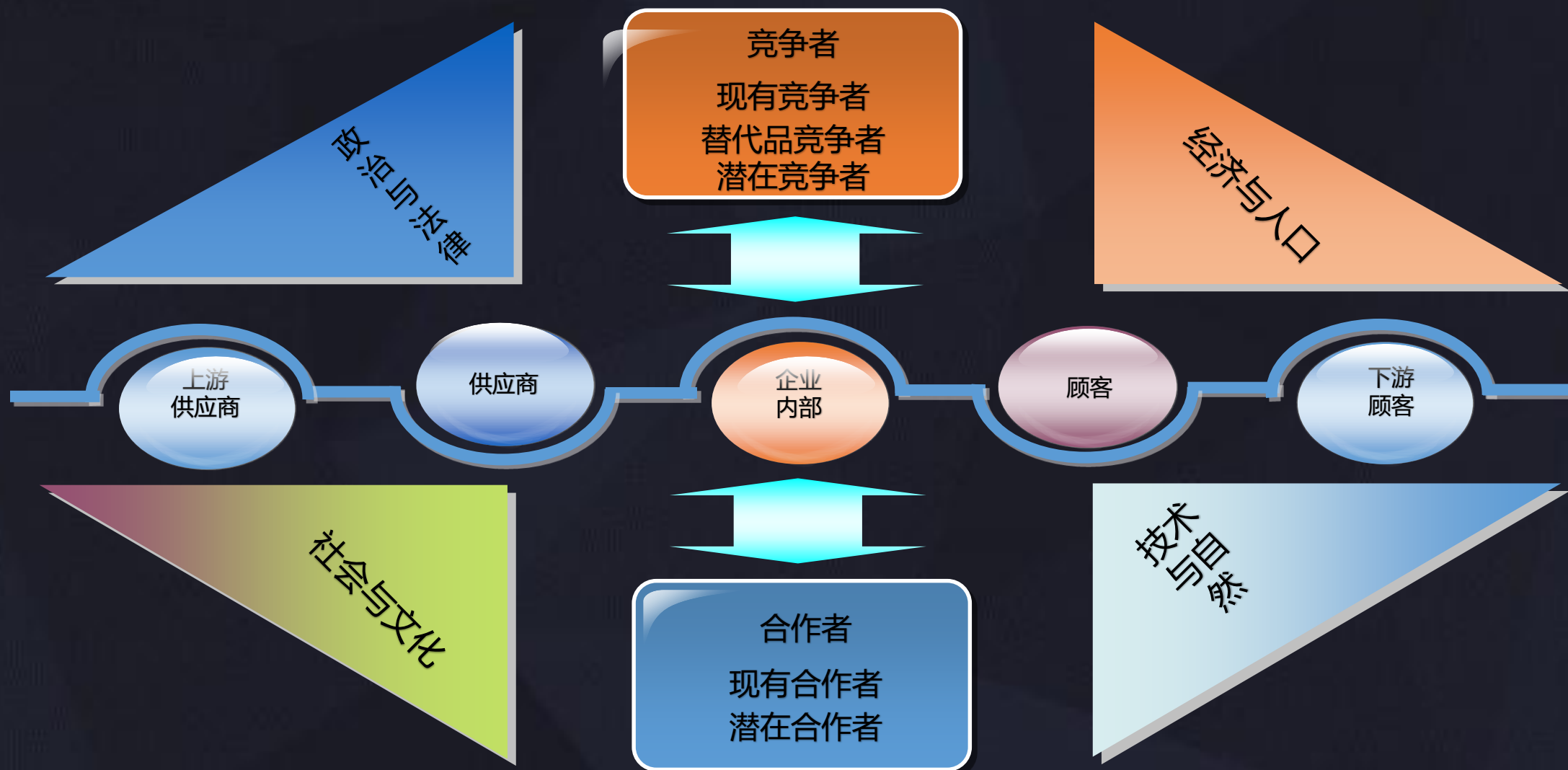
22万粉丝

20万学员

78%日活跃度

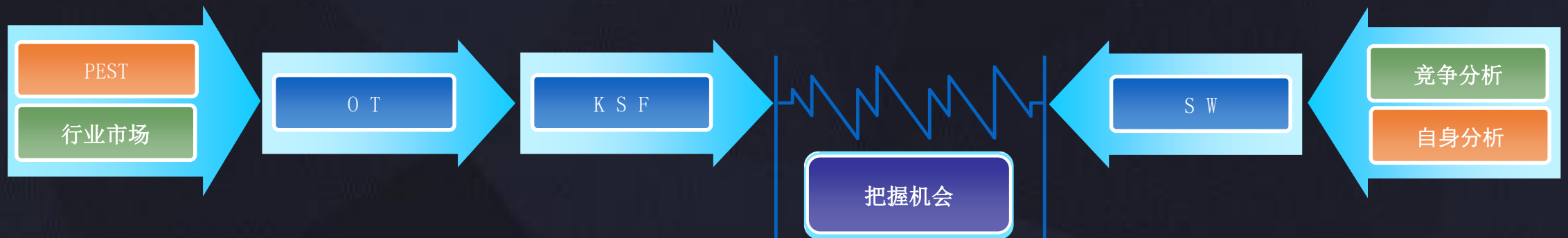
参与量两万/期

❖ 环境分析



❖ 关于综合分析

- **关键成功要素分析**：是分析企业要想成功所必须具备的关键要素，据此来审视企业是否具备这些要素或具备到何种程度，创业计划必须提出这些关键成功要素的解决方案。
- **SWOT分析**：通过对宏观环境、行业和分析发现企业面临的机会和威胁，通过对竞争者和企业自身的对比分析可以发现企业的优势和劣势。



❖ 关于企业战略（阿联酋航空）

- **战略理念**：包括企业的价值观、使命、信念、行为准则或公司宗旨、基本经营方针等。
- **战略定位**：就是确定企业“是什么和干什么”，包括目标顾客定位、业务范围定位、行业定位、价值链定位和市场区域定位。
- **战略目标**：包括市场与商品构成目标、组织构建目标、企业规模以及设备投资目标、业绩目标。
- **企业竞争战略**：企业采取何种方式与竞争对手展开竞争？是成本领先战略？还是差异化战略及何种差异化？
- **核心竞争力构建**：企业具备什么技术、模式、专利、品牌或可以设置进入障碍等。企业如何获取和维持这种优势？

**公司致力于成为
顶尖智能建筑控制系统定制商**

| 搭建云服务平台 | 着眼产品更新 | 加强科技实力 |

| 推进与国际家居品牌合作 | 建立省级总代理商 | 打造覆盖全国的销售网络 |

❖ 营销策划

- **市场细分：**根据顾客需求的某些特征或变量对顾客群进行分类。
- **目标市场：**选择你打算进入的细分市场，去满足着些细分市场顾客的需求。
- **市场定位：**塑造出本企业产品与众不同的鲜明个性或形象并传递给目标顾客，使该产品在细分市场上占有强有力的竞争位置。
- **品牌策划：**通过对品牌要素的设计和组合，为你的品牌塑造个性，使其人格化和富有生命力，进而通过适当的手段传播出去，以其达到为顾客所广泛认可的目的。不做品牌没明天（徐）

宏观方法：来自于艾瑞、易观、麦肯思、Monitor、Gartner的公开报告。谨慎引用媒体的报道

微观方法：与你的产品直接相关的市场数据，即你的微观市场、你力所能及的市场，这些数据越详细越好。（陌生拜访、问卷调研） 案例：王老吉

❖ 关于营销组合（4PS）

- **产品策略**：设计你的产品组合（即产品种类、花色、规格等）和产品包装（品牌名称、标志、图案、颜色、材料、标签等）。狗屎糖
- **价格策略**：分析成本构成、竞争者价格、消费者购买力，制定你的产品价格组合。（迪卡侬）
- **渠道策略**：选择你将产品打入市场的渠道方式，制定进入这些渠道的策略和方法，估计进入这些渠道的成本。
- **促销策略**：选择你的广告方式、公关方式、人员推销方式、销售促进手段。互联网的方法。

案例：柒（宁波美食连锁店）

❖ 关于经营管理

- **业务流程：**你的主要业务流程有哪些？
- **组织结构：**设置你的部门分工协作方式、描述部门的职能及其所扮演的角色，画出公司的整体组织结构图。
- **人力资源管理：**设计你各个部门内部的岗位、制定岗位之间分工协作方式、设计人员招聘和配置方式、制定关键绩效考核标准和方式、制定企业拟采取的主要激励手段（员工薪酬、福利、股权、个人发展等制度）。切忌网络摘选，少讲正确的废话！
- **创业团队展示：**人员构成（学历、专业、专长、经历、行业经验、行业认识水平、创业者特质等）

团队特质:

1

鹰的眼睛

发现市场和
明确定位的
能力

2

虎狼之气

组织团队的
能力

3

猴的精明

财务运营
管理能力

4

骆驼的韧性

长期战斗的
能力

5

马的追求

超越自我
的能力

同心同德-同心协力-同床异梦-同归于尽。 3T:同乡、同学、同事

彭蕾曾说：

“无论马云的决定是什么，我的任务都只有一个——帮助这个决定成为最正确的决定。”



❖ 关于财务管理

- **经营业绩预测**：预测你未来的销售量、销售额、利润、成本及费用支出、融资及投资方向和额度等。
- **财务报表**：在经营预测的基础上编制未来3到5年的利润分配表、资产负债表和现金流量表。
- **财务报表分析**：给出关键财务指标数据，如销售利润率、资产负债率、投资回报率、盈亏平衡点等。
- **融资说明**：选择你准备说服的投资者、说明你融资的额度以及融资的方式和条件、融资后的股权结构、选择投资回报的方式和预计回报的额度、设计投资者推出投资的渠道。

相对合理的股权结构

最核心的原则——贡献与股比正相关，谁干活谁拿大头；
创始人兼CEO最好拿到50%-60%，团队要有唯一核心；
团队对公司有控制权。

参考：

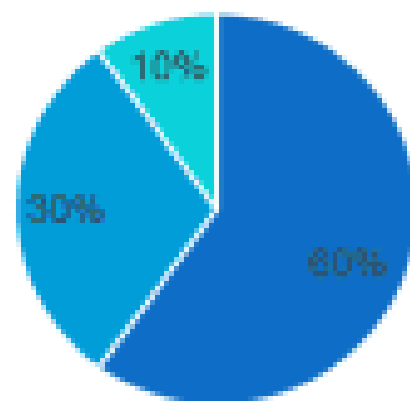
合伙人团队股权分配之道 <http://www.etchina.com.cn/16411.html>

联合创始人退出，他手里的股权怎么办？ <http://www.etchina.com.cn/16463.html>

股权分配的陷阱 平分股权是大忌 <http://www.etchina.com.cn/14689.html>

相对合理的股权架构

■ 创始人 ■ 联合创始人 ■ 期权池



事项一：哪些人可以参与股权分配？



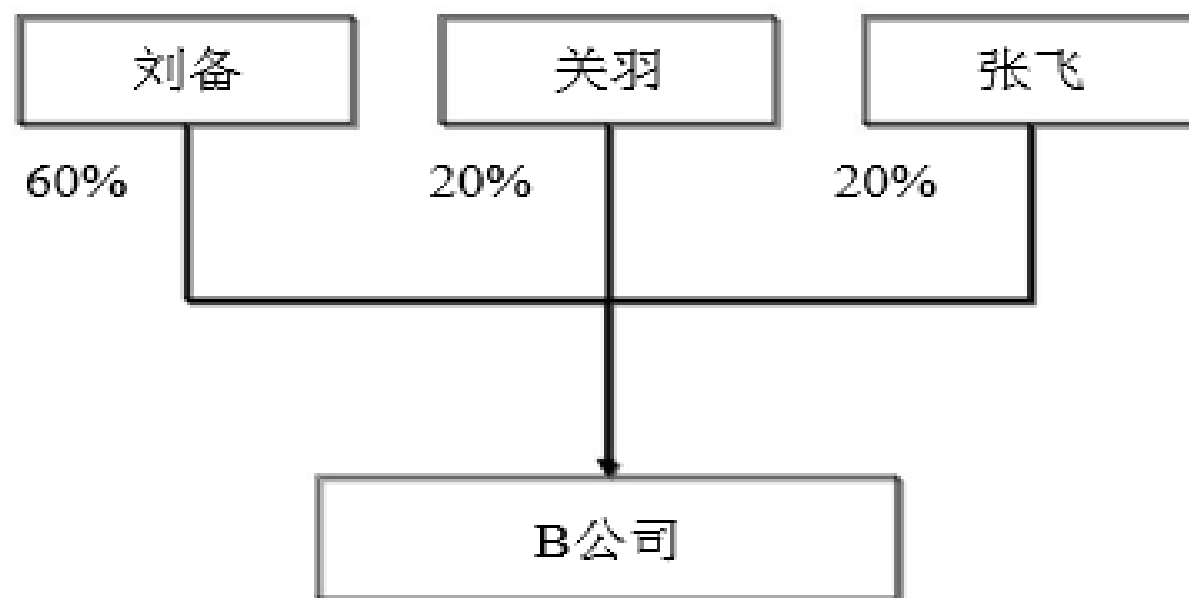
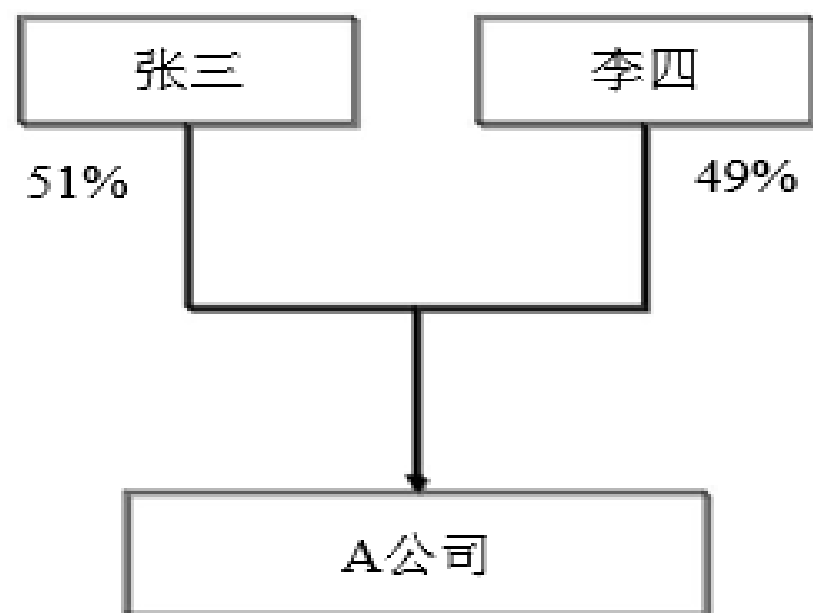
合伙人，在创业的道路上一同前进、
独当一面、紧密联系、不可替代的
人，这些人包括研发、运营、资金、
渠道等优势资源的拥有者。只有这
些合伙人才可以参与股权的分配。

有一些人不适合参与股权分配：

- 1、兼职
- 2、专家
- 3、早期员工
- 4、不能共苦之人
- 5、或然资源提供者

事项二：股权比例如何安排？——股权比例

股权比例，我不建议均等化分配，要形成一定的梯度，两个人的话，一定不能五五分，至少要50%甚至是三分之二以上。三个人的话，合理的比例是5:3:2



大家可以关注：《千夜旅游倒闭：输在早期股权分配》

事项三： 合伙人股权的特殊退出机制

离婚

如合伙人未作夫妻财产约定，则股权依法属于夫妻共同财产。如A合伙人离婚，则其所持有的股权将被视为夫妻共同财产进行分割，这显然不利于项目的开展。所以，在合伙协议里，建议约定特别条款，要求合伙人一致与现有或未来配偶约定股权为合伙人一方个人财产，或约定如离婚，配偶不主张任何权利，即“土豆条款”。

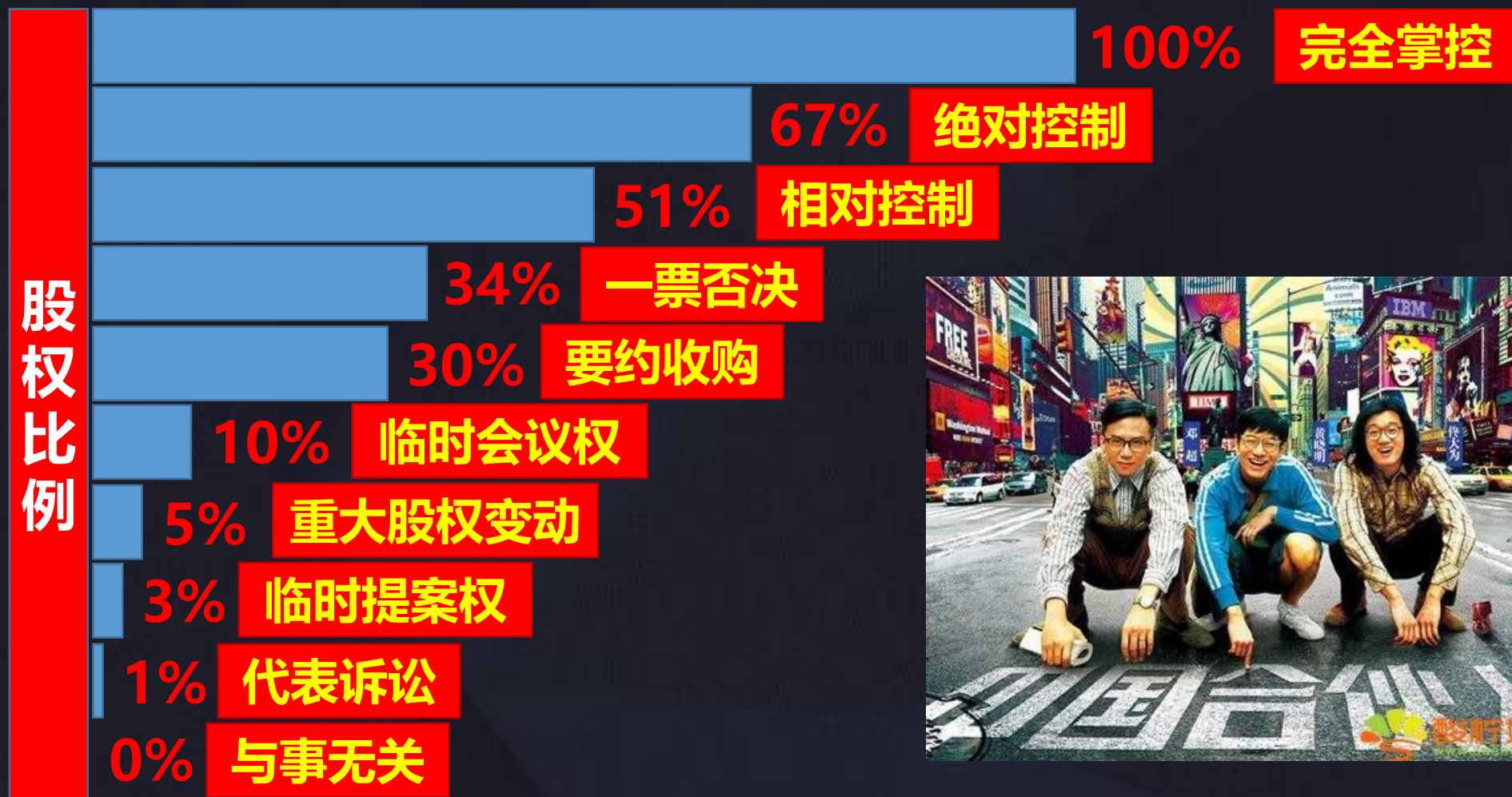
犯罪

如B合伙人犯罪，被追究刑事责任，则其不能或不适合继续参与项目的，则应强制退出，并参照上述股权成熟机制处理。

继承

公司股权属于遗产，但由于创业项目“人合”的特殊性，由继承人继承合伙人的股东资格，显然不利于项目事业。因此，为确保项目的有序、良性推进，在公司章程约定合伙人的有权继承人只能继承股权的财产权益，不能继承股东资格。

创业企业股权结构的发展和变化



❖ 关于风险管理

- **风险识别**：分析创业过程中可能出现的风险的种类和风险产生的原因。
- **风险分析**：分析各类风险出现的可能性和出现后造成的影响有多大。
- **风险应对**：制定防范分类风险的措施和风险出现后的应对措施。

浙江等沿海地区：养殖海鲜遇到台风

附 录

- 营业执照及公司相关证明材料等
- 技术文件成果鉴定、专利相关文件、测试报告等
- 市场调查相关文件市场调查问卷、调研报告等
- 财务报表收入表、损益、现金流量、资产负债、税收贡献等

给大家看两张图片结束上课

