# 第七章 创业计划

**一、教学要求**

1.教学目标及要求：了解创业计划的作用和主要内容；掌握创业计划的信息搜索和论证途径，掌握创业计划的撰写与展示技巧；能够意识到创业计划对大学生创业的重要推动作用。

2.教学内容：创业计划的概念与作用，创业计划的论证途径，创业计划书的撰写，创业计划书的展示。

3.教学重点：创业计划的重要作用，及撰写创业计划书的技巧。

4.教学难点： 创业计划的重要作用，及制定创业计划的方法。

二、**组织教学**

课前3分钟，教师开启电脑、投影仪等所需设备，检查设备情况，并将所需课件拷贝到电脑上；检查黑板是否擦干净。

上课铃响，教师宣布上课，师生问好。

教师检查人数，查找缺席学生及原因。

教师将学生以4~5人一组，分成若干小组。

（本课程中涉及到小组讨论环节时，按照此次组员编排进行）

**三、引入新课**

案例展示，引入新课：

**考研复习发现商机 大学生开发APP获300万投资**

2014年，两名在校大学生在考研复习过程中发现商机，开发出“边学边问”APP，掘金“大学学霸圈”。

昨天，在中国创业服务峰会暨中国创业咖啡联盟年会上， “边学边问”APP项目在“挑战120秒”环节亮相，吸引了众多投资人的目光。而就在不到两个月前，他们通过5分钟的项目路演，获得了来自武汉博奥投资有限公司的300万元投资。

**考研复习中发现创业商机**

李凯是武汉纺织大学大四学生，与他同龄的古望军，就读于湖北工业大学。两人是高中同学，双双由外地考到武汉读书。去年，两个好兄弟又决定一起考研。

在考研复习数学时，古望军每当遇到难题不会解答，就会上网搜索，但常常找不到答案。各大考研资料社区大多是文本材料下载，没有题库搜索能力；论坛发问，得到的答案却并不权威……

古望军和李凯碰面交流时“吐槽”：为什么中小学都有这样的问答类APP，唯独在大学这一块是空白?两人灵光一闪： 能不能做一个大学生的学习问答社区，方便大家在考研、英语四六级考试，乃至各种考证的过程中实现互助学习?

“边学边问”应运而生。他们开发的这款APP，是针对大学生群体打造的问答平台，使用者可以将问题发到APP，由系统、网上高手或老师给出解答过程和思路。 同时，还可以为用户提供高质量的考试考证经验、课程视频、学习笔记等干货内容， 以及周边院校的讲座、选课指南及老师在线课程等。 同时，APP附加社交功能，设有“学霸圈” “留学圈”“四六级圈”等多个圈子，供大学生“扎堆”。

**5分钟路演吸引投资人**

2015年1月考研结束后，李凯、古望军正式开始创业。

李凯回忆，创业初期，他们没有贸然开始APP开发，而是进行充分的市场调研。他们将市面上可以找到的所有问答类APP，都下载在手机上试用，最后选择了5个进行详细“解剖”，逐一分析各自的优劣。一个月后，他们决定在采用文字录入模式的同时，加入一键拍照的方法，采取图像识别技术，从图片中提取文字，再匹配题库。

2015年1月中旬，项目团队正式入驻光谷创业咖啡，准备参加今年首场青桐汇路演，路演时间5分钟。

为了准备路演，他们特地撰写了创业计划书并制作PPT，并在光谷创业咖啡工作人员指点下，对PPT进行了三次大改。

2015年1月24日，古望军穿着租来的西装登上路演舞台， 由于创业“角度刁”、项目特点突出，当场就有投资人表达了投资意向。

（通过设计合理的案例，以问题的形式引出本任务的主要学习内容，激发学生学习热情，让学生主动参与）

**四、讲授新课**

第一节 创业计划书概述

**一、创业计划书的概念**

创业计划书又称商业计划书，是指创业者就某一具有市场前景的新产品或服务向风险投资者游说，以取得风险投资的商业可行性报告。

**二、创业计划书的作用**

一份优秀的创业计划书不仅能够吸引投资者的眼球，更能够有效地指导企业经营，帮助创业者理清未来的发展思路。

（一）创业计划书是创业者把握企业发展的总纲领

创业者通过制作创业计划书，能够明确创业方向、理清创业思路。创业计划书的写作是一个长期的过程，创业者需要根据企业的实际情况进行不断的调整和完善。

（二）创业计划书是创业团队及合作者共同奋斗的动力期望

创业计划书是创业者对理想的现实阐述，是理想与现实的连接桥梁。创业企业的预期目标、战略、进度安排、团队管理等方面都是创业者理想的具体化图景，是创业团队奋斗的动力。

（三）创业计划书是投资者决定是否投资的重要参考

从融资角度看，创业计划书通常被喻为“敲门砖”。在一份详细完备的创业计划书中，往往包含了投资者所需要的信息：创业企业的现实业绩和发展远景，市场竞争力和优劣势，企业资金需求现状和偿还能力，以及创业者及其团队的能力和阵容等。

（四）创业计划书为企业经营活动提供依据与支撑

创业计划书是为企业发展所做的规划，企业的创立与成长需要由创业计划书引领。创业计划书的主要构思围绕企业，主要内容更是离不开企业，诸如资金规划、财务预算、产品开发、投资回收、风险评估等，步步都与实现目标及企业发展休戚相关。

**三、创业计划书的基本结构**

一份完整的创业计划书由封面、目录、正文和附录四部分组成。

（一）封面

封面也称标题页，可以放一张企业的项目或产品彩图或企业Logo，但需留出足够的版面排列以下内容：创业计划书编号、标题、企业名称、项目名称、联系人及联系方式、公司主页、日期等。其中，标题明确了创业项目的名称，体现了创业企业的经营范围，标题一般在封面以醒目的字体标示出来，如《××创业计划书》。

（二）目录

目录是正文的索引，需要按照章节顺序逐一排列每章大标题、每节小标题，以及各章节对应的页码。初步写完创业计划书后，要注意确认目录页码与内容的一致性。

（三）正文

正文是创业计划书的主要内容，包括摘要、主体和结论三大部分。

1.摘要

摘要是企业的基本情况、竞争能力、市场地位、营销战略、管理策略，以及创业项目的投资前景及风险预测等方面的综合概述。摘要既是创业计划书的引文，引起读者的阅读兴趣；又是创业计划书的总纲，提纲挈领，让读者对创业计划书的内容有一个整体的认知。

2.主体

主体是对摘要的具体展开。为了让读者一目了然，一般采取章节式、标题式的方式逐一描述。主体的内容具体包括企业介绍、市场分析、产品(服务)介绍、组织结构介绍、前景预测、营销策略描述、生产计划展示、财务规划和风险分析等。只要执笔者能够条分缕析，可以自行调整各章节的具体顺序。

3.结论

结论是整个创业计划书内容的总结式概括。它和摘要首尾呼应，体现了文本的完整性。

(四)附录

附录是对主体部分的补充。受篇幅限制，不宜在主体部分过多描述的，不能在一个层面详细展示的，或需要提供参考资料、数据的内容，一般放在附录部分，以供参考。

第二节 编写创业计划书的准备工作

**一、确定创业计划书编写人员**

创业计划书应该由创业者自己来编写。创业计划书是创业者能力和构思的具体体现，亲自编写创业计划书可以帮助创业者理清思路，把创业的激情融入计划书之中，有利于增添计划书的感染力。

**二、确定创业计划书的范围**

确定创业计划书的范围：

(1)创业者的角度。创业者自身比任何人都了解创业企业的创造力和技术，因此，创业者首先必须清晰地表达出创业企业经营的产品或服务，以及其特色和卖点。

(2)市场的角度。创业者必须以消费者的眼光来审视企业的经营运作，应该采取一种以消费者为导向的市场营销策略。

(3)投资者的角度。创业者应该试图用投资者的眼光来考察企业的生产经营，投资者往往特别关注计划中的财务规划。

**三、搜集相关信息**

编写创业计划书时需要搜集多种信息，主要包括市场信息、运营信息、财务信息等。信息的来源渠道多种多样，互联网就可以为创业者提供大量的有价值的信息资源。

（一）市场信息

产品或服务的潜在市场信息对创业者尤为重要。为了判断市场规模，创业者需要明确自己的目标市场：目标顾客是男性还是女性?是企业还是消费者个人?是高收入人群还是低收入人群?是城市居民还是农村居民?目标市场的确定将会使创业企业的市场规模和市场目标比较容易确定。为了更准确地了解真实的市场信息，创业者往往要花费较多的资源去进行市场调查。

（二）运营信息

在编写创业计划书的过程中，可能需要以下运营信息：地点；生产制造；原材料；设备；劳动技能；生产或办公场所的大小；其他相关的开支。

（三）财务信息

财务信息的主要作用是说服投资者因为创业企业将来会赢利而对该企业进行投资。

**四、准备一份优秀的创业计划书做参考**

创业计划的编写有较大的难度，单纯看几本参考书并不能马上解决问题，最好找一份类似的、已经成功的创业计划书作为参考，然后按照提纲来编写。当然，我们只能是借鉴，绝对不能照搬照抄，因为每一个企业都应该有自己的特色。

第三节创业计划书的编写与检查

**一、编写创业计划书的原则**

编写过程中应具体把握以下原则。

（一）市场导向原则

利润来自于市场的需求，没有明确的市场需求分析作为依据，所编写的创业计划书将是空泛的、无意义的。因此，创业计划书应以市场导向的观点来编写，要充分显示对市场现状的把握与未来发展的预测，同时要说明市场需求分析所依据的调查方法与实事证据等。

（二）文字精练原则

创业计划书应避免那些与主题无关的内容，要开门见山、直切主题并清晰明了地把自己的观点亮出来。风险投资者没有时间，也不愿意花过多的时间来阅读一些对他来说毫无意义的东西。文字精练、观点明确，才能引起投资者的注意和兴趣，从而提高融资成功的概率。

（三）前后一致原则

因为创业计划书的内容复杂繁多，容易出现前后不一、自相矛盾的现象。如果出现这种情况，让人很难明白，甚至对计划产生怀疑。所以，整个创业计划书前后的基本假设或预估要相互呼应，保持一致。

（四）呈现竞争优势原则

编写创业计划书的重要目的之一是为投资人或贷款人提供决策依据，借以融资。因此，创业计划书中要呈现出具体的竞争优势，显示经营者创造利润的强烈愿望，并明确指出投资者预期的报酬。但同时也应该说明可能遇到的风险或威胁，不能只强调优势和机遇而忽略不足与风险。

（五）便于操作原则

创业计划书是创业者拟定的创业行动蓝图，因此，它必须具有很强的可操作性，以便于实施。特别是其中的营销计划、组织结构、管理措施、应对风险的方法和策略等，必须具有可行性和可操作性。

（六）通俗易懂原则

创业计划书中应尽量避免使用技术性很强的专业术语，这些术语不是谁都可以看得明白的，过多的专业术语会影响读者阅读的兴趣，让他们觉得太深奥。即使不得已要使用专业术语，也应该在附录中加以解释和说明。

（七）客观实际原则

创业计划书中的所有内容必须实事求是，即使是财务规划也要尽量客观、实际，切勿凭主观意愿进行估计。创业者必须事先进行大量的调查和科学分析，尽量陈列出客观、可供参考的数据与文献资料。

**二、创业计划书具体内容的编写**

（一）封面设计

封面是创业计划书的脸面，如同大学生的求职简历，它首先呈现在读者面前，因此一定要有独特的风格。创业计划书的封面重在设计，要求设计者要有一定的审美能力和艺术天赋。有人认为别人看不懂的一定是独特的，其实这是错误的认知。封面一般以简约、明确为主，忌晦涩怪异。

（二）企业介绍

企业介绍如同自我介绍，目的就是让投资者认识该企业。企业介绍中会涉及企业的基本概况(名称、组织形式、注册地址、联系方式等)、发展历史与现状、所提供的产品或服务的竞争力、未来的发展规划和目标等。

（三）市场分析

市场分析在整个创业计划书中起着举足轻重的作用，主要包括目标市场分析、行业分析、竞争对手分析等内容。

1.目标市场分析

对目标市场的分析，应从以下几个方面入手：

(1)你的细分市场是什么?

(2)你所拥有的市场有多大?

（3)你的市场份额是多少?

(4)你的目标顾客群是哪些或哪类人?

(5)你的五年生产计划、收入和利润是多少?

(6)你的营销策略是什么?

详细的目标市场分析能够促进投资者判断企业目标的合理程度及他们承担的风险的大小。在对目标市场的分析中，创业者需要阐明这样的观点：企业处在一个足够大、发展前景非常广阔的市场中，并有足够的能力应对来自各方面的竞争。

2.行业分析

行业是企业要进入的市场。在创业计划书中，创业者要分析所入行业的市场全貌及关键性的影响因素。行业分析需要从以下几个方面来进行：

(1)该行业现状：处于萌芽期还是成熟期?发展到了何种程度?总销售额是多少?总收益如何?

(2)该行业的发展趋势：未来走向如何?

(3)该行业的影响因素：国家的政策导向、社会文化环境、竞争者的现状、行业壁垒等。

(4)该行业市场上的所有经济主体概况：竞争者、消费者、供应商、销售渠道等。

3.竞争对手分析

竞争对手是这样一类企业：它们在市场上和你的企业提供着相同或类似的产品和服务，并且在配置和使用市场资源过程中与你的企业具有一定的竞争性。如何打败竞争对手，如何在竞争中胜出是每个企业家都需要考虑的问题。

进行竞争对手分析时，应该从以下几个方面入手：

(1)你的竞争对手有哪些?你的主要竞争对手有哪些?你最大的竞争对手是谁?

(2)你的竞争对手的优势在哪里?有什么新动向?

(3)竞争中你具备哪些优势和劣势?优势如何发扬，劣势如何消除?

(4)你能否承受竞争所带来的压力?

(5)你将采取什么策略战胜竞争对手?

（四）产品（服务）介绍

产品介绍包括产品的名称、特性、市场竞争力、研发过程、品牌、专利、市场前景等。其中，产品的特性是不同产品之间或同类产品之间相互区别的标志，所以一定要详细且通俗易懂地表述出你提供的产品或服务与同类产品或服务相比有哪些独特之处。

在产品(服务)介绍部分，通常要回答以下问题：

(1)顾客希望从企业的产品或服务中得到什么?

(2)与竞争对手相比，企业提供的产品或服务有哪些优势与劣势?企业采取何种办法取长补短?

(3)企业拥有哪些专利与许可?企业为自己的产品采取了哪些保护措施?

(4)企业对新产品或服务有何规划?

(5)企业的产品或服务定价为何能给企业带来长效利润?

(6)该产品或服务如何拥有稳定的顾客群?顾客群一旦缺失，企业该如何应对?

（五）人员及组织结构说明

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。

1.主要管理人员介绍

主要管理人员一般是董事会成员及主要营销人员。董事会成员决定企业的发展，营销人员关乎企业的效益，因此，有必要介绍他们的详细经历和背景，以及他们的职责和能力。

2.组织结构介绍

组织结构即企业管理架构。组织结构类型很多，但初创企业组织结构相对比较简单，员工就是股东；组织结构的关键是分工明确，各司其职。

(六)市场预测

市场预测就是运用科学的方法，对影响市场供求变化的诸多因素进行调查研究，分析和预见其发展趋势，掌握市场供求变化的规律，为经营决策提供可靠的基础。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，这对多数风险投资者来说都是不可接受的。

（七）营销策略叙述

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消费者的特点、产品的特性、企业自身的状况、市场环境方面的因素，而最终影响营销策略的则是营销成本和营销效益。

（八）生产计划说明

生产计划作为创业计划书的重要组成部分，其作用在于使投资者了解企业的研究进度和所需资金。在这一部分，创业者应该明确业务流程。在业务流程中，创业者一定要明确其中的关键环节，要写明企业的基本运营周期及间隔时间，更要将季节性生产任务和生产中会遇到的问题及解决方案解释清楚。

（九）财务规划描述

财务规划一般包括以下内容。

1.历史经营状况数据

这里针对的是既有企业，初创企业不会涉及此类问题。企业在过去几年的经营状况是未来发展的重要参考，投资者会以此作为抉择的重要依据。创业者应提供过去三年的现金流量表、资产负债表和损益表。其中，现金流量表是企业的生命线，企业无论在初创期还是扩张期都要对流动资金有预先的计划并在使用中进行严格控制；资产负债表表现企业在某一时刻的状况，是投资者用来衡量企业的经营状况及投资回报率的依据；损益表是企业盈利状况的写照，它反映了企业在运作一段时间后的经营成果。

2.未来财务整体规划

未来的财务规划是建立在生产计划和营销计划基础之上的。严格来说，创业计划书中的前述内容都可作为企业制定未来财务规划的依据。有理有据，有适当的假设，是做好财务规划的前提。创业者要做的工作是：论述未来3~5年内的生产运营费用和收入状况，将具体财务状况以财务报表的形式展示出来。

（十）风险分析

在这一部分，创业者可以从以下几个方面进行阐述。

1.市场风险

市场风险包括生产中可能遇到的问题、销售者未知的因素、竞争中难以预料的方面、顾客的不同需求与反馈等。

2.技术风险

技术风险主要是技术研发中的困境，如技术力量不够强大、研发不到位、员工熟练程度不高、经验不足、研发资金短缺等。

3.资金风险

创业者需要阐明可能出现的资金周转不畅和资金断流等问题，也要讲明万一企业遭遇清算的后果及遭遇清算后有无偿还资金的能力。

4.管理风险

创业者要实事求是，不能刻意隐瞒管理方面的缺陷和漏洞，而要如实反映情况，诸如人手不足、经验欠缺、资源匮乏等。

5.其他风格

企业的其他风险有很多，如政策的不确定性、经营中的突发状况、财务上的不确定因素等，都可以归入此类。

**三、创业计划书的检查**

由于创业计划书要准确回答投资者的疑问，争取投资者对创业企业的信心。因此，在创业计划书编写完成后，可以从以下几个方面对创业计划书进行检查：

(1)检查创业计划书逻辑是否清晰，论据是否充分，表达是否通俗易懂，语法是否正确，用词是否恰当。

(2)是否备有索引和目录，以便投资者可以较容易地查阅各个章节。

(3)是否编写了摘要并放在了最前面。如果已编写，检查摘要是否写得简明扼要、引人入胜。

(4)是否显示出你具有管理公司的经验?否则，一定要明确地说明你已经找了一位经营大师来管理你的公司。

(5)是否显示了你有能力偿还借款，从而增强投资者的信心。

(6)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真实的。

(7)能否打消投资者对产品或服务的疑虑。如果需要，可以准备一件产品模型。

**五、课后练习**

1.知识点练习

（1）创业计划书有什么意义？

（2）创业计划书包括哪些内容？

（3）创业计划书在写作过程中应注意哪些问题？

2.实训题

选定一个创业项目，尝试写作创业计划书。