



行了,才能将其运用到具体的创业实践过程中,创业方案的价值目标才能得以实现,才能转变为现实的经济社会价值。

三、创业方案制订应遵循的原则

(一)市场导向原则

一项创业活动的成败与市场有着密切的关系。在制订创业方案的时候,要以市场为导向,进行充分的市场调研,可以采用SWOT分析法等方法明确指出企业在目标市场存在的优势与机会,以及将会面临的竞争与威胁。在创业方案中,体现创业者对目标市场的现状和发展趋势的把握,这样的方案才是有根有据的创业方案。

同时,创业方案还需要根据市场调研的结果,合理、客观、真实地估计产品的预计成本及预期收益,不能低估成本、高估收益。在确定创业方案的财务规划时,要尽量使用同行业具有可比性的参考数据或文献资料。

(二)优势导向原则

一项创业活动成功与否,必须表明本企业与其他企业相比所具有的与众不同的突出优势。这些表现在产品、市场、技术、资源、营销策略以及经营管理能力等方面的优势,如何确保企业在创业中可以击败竞争对手,处于有利地位,都是创业方案必须突出的问题。优势导向原则,是评判一个创业方案成败的重要依据。

(三)可操作性原则

创业方案是创业活动的指南,它必须具有可操作性。一个创业方案,哪怕具有再多的竞争优势,具有再广阔的目标市场,其文字再优美,格式再完整,如果该方案是不可操作的,那么该方案、该创业活动也是失败的,没有任何的意义。

四、创业方案的内容

在结构上,创业方案主要由封面、摘要、目录、正文、附录五个部分组成;在内容上,创业方案应包括企业概况、产品介绍、市场分析、竞争策略分析、市场营销策略、企业组织与人力资源概况、财务规划与财务分析结果、风险分析及应对等内容。

(一)封面

创业方案的封面,应至少涵盖创业项目名称、策划人(或团体)名称、联系人及联系方式等基本内容。创业方案的封面是一个创业项目的门面,直接影响审阅者的第一印象。故创业者在设计创业方案时,应注意封面的设计,可根据创业项目属性和创业者的偏好进行设计,使其具有一定的风格,形成良好的第一印象。

(二)摘要

创业方案的摘要部分是对创业方案主要内容的提炼,是其精华的浓缩。创业方案的





摘要涵盖了方案的要点,在其内容上要求简要概述企业概况、产品概况、产品生产过程、市场与竞争分析、人力资源管理、市场营销策略、融资方案、财务分析结果、风险应对策略等内容。创业方案的摘要要求表述尽量简明,要表明在该创业项目中,企业自身所具有的独特优势及该创业项目可以成功的证据,以便读者能在最短的时间内评审该方案并作出判断。

(三) 目录

创业方案的目录与其他规范的文本资料的目录结构相似,其最主要的功能是检索与导读功能。有了目录,创业方案的读者根据目录内容,可以快速找出方案中其最感兴趣或最关注的地方进行查看。与没有目录的创业方案相比,有目录的创业方案可以提高读者的阅读效率,进而快速做出判断。

(四) 正文

正文部分的内容包括企业介绍、产品介绍、市场分析、竞争分析和企业组织与人力资源管理、生产计划、营销策略、财务规划、风险分析及应对、财务预测及分析评价。

1. 企业介绍

本部分内容主要是对相关创业项目所成立企业的基本状况进行介绍,主要从以下方面阐述:

(1)企业的成立:主要介绍企业是由谁在什么时间、什么地点创立的;企业的组织形式是独资企业、合伙企业还是公司企业,若为公司企业,是有限责任公司还是股份有限公司。

(2)企业的目标与任务:本部分可以是针对该企业在一定发展阶段的子目标或子任务,如该企业成立5年内的目标或任务是什么。

(3)企业发展规划:企业的发展规划是在某一段时间内的规划。市场环境、社会环境、法律环境都会发生变化,规划的时间段越长,发生变化的可能性越大。所以这个特定的时间段不需要太长,常见的为3年、5年或10年。

(4)企业现状:指出该创业项目所成立的企业现在处于什么状况,为该企业的成立做出了哪些准备。

(5)企业的发展战略:在本部分可以指出企业的发展战略、经营理念、价值观、宗旨等内容。

(6)企业组织架构形式:指出本企业的组织架构形式是哪一种,是直线式、矩阵式、集权制、分权制或是其他的组织架构形式。采用该种组织架构形式的原因是什么,其特点是什么。列出详细具体的组织架构图,并指出每个部门的职能。

(7)企业的治理结构:根据(1)所述的企业组织形式,阐明该创业项目中本企业的治理结构。

2. 产品介绍

产品介绍这一部分,主要是阐述该创业项目所要生产产品的特征、内容、功能、产品介绍等内容。





(1) 产品特征:指出该创业项目所生产的产品特征,与同行业企业相比,该产品有何独有的特征。

(2) 产品内容:详细阐明该产品是什么。

(3) 产品功能:详细阐明该产品的功能,文字描述最好通俗易懂。

(4) 主要产品介绍:介绍本企业的主要产品有哪些,最好配上产品的图片等资料,使之直观、便于理解。

(5) 产品的研发过程:介绍本企业的产品是如何研究并开发的。

3. 市场分析

市场分析是创业方案中至关重要的一部分内容。确定一个创业项目是否可行,首要前提是进行市场调研,确定该项目有无市场需求及潜在消费者;在有市场需求的前提下,创业者才会进一步对市场进行细分、定位,进而确定目标市场。

(1) 市场需求分析:本部分需要在进行充分市场调研的基础上,确定该创业项目中的产品有无市场需求,有无潜在消费者。

(2) 市场细分:对存在潜在需求的市场进行细分,可以结合企业实际采用相关标准进行市场细分。

(3) 目标市场选择:采用一定的方法对不同的细分市场进行评估,再结合上述的市场需求、市场细分与该企业的实际条件,确定具体的目标市场。

4. 竞争分析

有市场就有竞争,知己知彼,方能百战不殆。在制定创业方案时,竞争分析这一部分需要在充分市场调研的基础上,了解企业的竞争对手、替代者、顾客、供应商的竞争力,分析出本企业的优势与劣势,扬长避短,制定出适合自身发展的竞争策略。

(1) 竞争对手分析:在制订创业方案时,必须了解本行业在该目标市场中具有较强竞争力的企业有哪一些,分析他们的竞争优势与劣势,以便制订本企业的竞争策略。

(2) 潜在竞争对手的分析:在市场不断发展,市场需求不断扩大的情况下,必然还会有与该企业相似的企业进入市场,就会成为该企业的潜在竞争对手。制订创业方案时,也需要考虑潜在竞争对手对本企业的影响。

(3) 替代者分析:科学技术在飞速发展,市场环境、法律环境、人们的需求等都在发生变化,相关产品的替代品就会应运而生。企业不能停滞不前,在制订创业方案时,同时需要考虑到替代者带来的威胁。

(4) 顾客竞争力分析:有顾客、有需求,才能保证企业有发展的动力,如何在市场中赢得青睐本企业产品的顾客,是制订竞争策略的重要环节。

(5) 供应商竞争力分析:供应商是与企业有着密切关系的一方。供应商提供的材料的质量如何,直接影响着本企业产品的质量。在制订创业方案时,同时也需要将供应商的竞争力考虑进去。

(6) 竞争策略:上述五方面的分析,是制订企业竞争策略的前提。企业在制订创业方案时,需要在分析上述五方面的基础上,分析自身的竞争优势与劣势,扬长避短,以制订适合本企业生存、发展的竞争策略。





5. 企业组织与人力资源管理

通常情况下,一个正常运转的企业必须具备一定的员工,以及特定的部门。本部分需根据前述该创业项目成立企业的组织形式与企业组织架构形式来确定下列内容:

(1)企业组织机构设置:根据本企业在前述所选择的企业组织架构形式来确定。通常企业会具备行政部门、采购部门、生产部门(生产、制造企业)、财务部门、营销部门等部门。在制订创业方案时,可以根据企业的实际情况来设置相关部门。

(2)企业人力资源配置:阐述企业主要管理人员的构成及职能、权限,其他人员配置情况,本企业的人力资源规划、员工培训计划及激励措施等内容。

(3)组织管理战略:企业需根据自身情况,确定适合本企业发展的组织管理战略。

【小思考】

一人有限公司中,是否也存在相关的组织机构?

6. 生产计划

对于生产、制造企业来讲,创业方案中还需要包括产品的生产计划,若是非生产制造企业,本部分可以写项目运作管理。主要从规模、运作流程、成本控制、质量控制等方面阐述。

(1)生产规模:对于生产制造企业,生产规模在一定程度上决定了企业的生产能力,进而影响企业的效益。因此,创业方案的评阅者还需要了解本企业的生产规模,具有多少生产设备,生产能力如何。

(2)运作流程:每个企业都需要一个完整的运作流程。在本部分,创业者可根据企业实际,设计一个合理、切合自身实际的运作流程。

(3)成本控制:低成本的生产理念符合国家倡导的可持续发展的理念。低成本同时也是每个企业的理想,但是低成本并不等于降低产品的生产质量,而是要求企业在日常的生产、经营、管理过程中降低企业成本。如果创业者能够列举出本企业的成本控制措施,也有利于该创业方案的成功。

(4)质量控制:约瑟夫·M·朱兰博士曾说,“20世纪是生产率的世纪,21世纪是质量的世纪”,产品的质量才是维持客户忠诚的最好保证。企业生产的产品达不到要求的质量,那么企业最终会走向灭亡。在创业方案中,列入合理的企业的质量控制措施,不仅证明企业存在忧患意识,还能吸引评阅者的目光。

【知识链接】

约瑟夫·M·朱兰——质量之父

约瑟夫·M·朱兰(Joseph M. Juran, 1904~2008)博士,出生于罗马尼亚,后移民美国,是举世公认的现代质量管理的领军人物,被称为“质量之父”。朱兰发表著作20余本,其主编的《质量控制手册》被称为当今世界质量控制科学的名著。

7. 营销策略

销售,是企业实现经济利益的必要环节。营销策略是决定创业方案成败的重要环节。





在创业方案中,本部分需要介绍企业目前的营销环境、营销渠道、产品定价方案、销售团队建设以及营销策略。

(1)营销环境分析:在制订企业的营销策略之前,首先需要了解当前目标市场的营销环境。例如,了解市场上的竞争对手多不多,其产品价格高低,消费者对市场上相似产品有无品牌偏好,目标市场的需求程度等内容。

(2)营销渠道:一个企业的营销渠道有多种,如企业自己直接销售,通过代理商、经销商等代销等方式。企业可以根据自身条件,合理地选择营销渠道。

(3)产品定价方案:产品价格是决定产品销量的关键因素,它可以灵敏地反映市场的变化。在制订创业方案时,需要分析影响价格变化的主要因素,进而合理地确定产品的价格。

(4)销售团队建设:企业应当建立一支营销队伍,并建立涵盖管理、激励、培训等内容于一体的销售团队管理制度。

(5)营销策略:营销策略有多种,如产品策略、价格策略、渠道策略、促销策略等,一个企业的营销策略是对上述策略的综合运用。

【小思考】

在日常生活中,你常见的促销方式有哪些?如果你是一个企业的营销策略制订者,在制订营销策略时,你会考虑哪些因素?

8. 财务规划

财务规划部分是创业方案的重要内容之一。没有哪个企业的成立不需要资金。资金是项目能够正常运转的财务保障,否则一切都是空谈。本部分主要阐明企业所需的资金、资金来源、资金使用情况等内容。

(1)资金需求:创业方案首先应当估计该创业项目如果正常运转需要多少资金。估计资金需求时,应当考虑到企业筹备、采购、生产、销售等各个环节所需要的资金。

(2)资金来源:根据上述估计的资金需求确定筹资方式,除了企业出资者出资以外,是否需考虑借款等方式。

(3)出资比例:根据上述的资金来源确定各出资者之间的出资比例,该比例会影响到各出资者的权利与义务。

(4)资金使用:企业筹集的资金如何使用需要做出详细说明,如购置设备等固定资产及购置专利等无形资产所使用的资金数目。

9. 风险分析及应对

市场环境瞬息变化,企业所存在的自然环境、市场环境、企业内部环境随着企业的发展都有可能发生变化,企业时刻面临着来自不同方面的风险。企业若想长久地经营下去,就必须有相关的风险应对措施。

(1)风险分析:必须以发展的眼光来分析企业将会面临的风险,如是否存在自然、技术、市场、经营等方面的风险。

(2)风险应对策略:根据上述分析的风险,对应确定企业风险应对策略。





10. 财务预测与分析评价

企业以实现经济利益为其直接目标,一个方案再具有创新性与吸引力,如果不能给企业带来利益,那该项目是失败的。本部分内容是创业方案的重要组成部分,在制订创业方案时,需要以市场数据为基础,合理预测、编制企业的财务报表,并对数据进行分析,最后得出该项目是否可行、是否盈利等结果。

(1)财务报表:至少应当合理预计企业3~5年的资产负债表、利润表、现金流量表等财务报表,并以此数据为基础,进行后续的财务分析。该数据不能脱离市场、行业、企业的实际,不能随意编造。

(2)财务分析:企业处于不同的发展阶段,要采用不同的评价方法来进行分析。在筹备期,需要采用投资回收期法、净现值法、内含报酬率法等财务可行性评价方法评价该项目是否具有财务上的可行性;具有可行性后,可采用财务比率分析方法,比较同期财务报表上的相关数据,计算相关的财务比率,来反映企业的获利能力、偿债能力等内容。

(3)评价结论:通过上述的财务分析方法,做出该项目在财务上是否具有可行性与盈利性的结论。得出的有利结论将有力地支撑创业项目。

【知识链接】

财务报表

财务报表,是指企业对外提供反映企业某一特定日期财务状况和某一会计期间经营成果、现金流量等会计信息的文件,主要包括资产负债表、利润表、现金流量表。

(五)附录

附录部分是创业方案的最后一部分,是指对创业方案起补充说明作用的相关信息材料,如图片、表格、文字、公式等与创业方案相关的内容。创业者根据自身情况来确定附录的内容,常见的有以下内容:主要产品目录、主要固定资产清单、相关年度的财务报表、市场调查表等。

五、创业方案制订前的准备工作

创业者在确定一个创业项目、制订创业方案之前必须经过一个周密的思考与准备过程,该过程至少包括经验学习、市场调研、项目构思三个阶段。

在经验学习阶段,创业者首先需要学习一些创业成功与失败的经典案例,分析其成功与失败的原因,取其精华,去其糟粕。当然一个好的创业方案,并不是对成功创业方案的复制,而是对它的创新,必须要有自己的想法。

在市场调研阶段,要有针对性地进行调研。首先,从宏观层面分析当前的创业环境,当下的时局是否稳定,市场是否稳定,国家政策是否支持等。其次,调研该企业所属行业的发展现状,了解该行业是否仍具有发展潜力,并了解行业竞争对手、替代者、供应商等的相关信息。同时,还需要了解消费者的需求。

在项目构思阶段,创业者必须认真思考创业方案中的具体问题,先形成一个初步的创

