

第三部分

综合案例与分析
仅供课程内部学习交流之用

切记请勿对外传播

如发现侵权，后果自负！

谢谢合作

案例 A

旭初水下仪器项目商业计划书与案例分析

仅供课程内部学习交流之用

案例概览

第 A1 章 摘要	123	A5.2 市场分析	132
A1.1 公司介绍	123	A5.3 竞争分析	135
A1.2 产品与业务范围	123	A5.4 竞争优势 SWOT 分析	137
A1.3 行业分析	123	A5.5 结论	139
A1.4 营销计划	124	第 A6 章 营销计划	139
A1.5 运营管理	124	A6.1 市场目标与策略	139
A1.6 财务管理	124	A6.2 目标市场	140
A1.7 财务计划	124	A6.3 营销策略	140
第 A2 章 项目背景	125	第 A7 章 生产运营	145
A2.1 商业背景	125	A7.1 运营流程	145
A2.2 技术背景	126	A7.2 公司地址	146
第 A3 章 公司介绍	127	A7.3 研究与开发	146
A3.1 公司简介	127	A7.4 制造商选择	147
A3.2 公司使命	127	A7.5 质量控制	148
A3.3 公司目标	127	第 A8 章 公司管理	148
第 A4 章 产品论述	129	A8.1 组织结构	148
A4.1 产品介绍	129	A8.2 工作职责与简历	149
A4.2 产品功能与用途	130	A8.3 公司员工	149
A4.3 产品优势	130	A8.4 人员招聘与培训	150
A4.4 公司中长期产品研发战略	131	A8.5 业绩评价与激励	150
第 A5 章 行业与市场	132	A8.6 企业文化	151
A5.1 行业特征	132	A8.7 所有权	152

切记请勿对外传播

如发现侵权，后果自负！

谢谢合作

第A9章 财务计划	153	第A10章 资本退出	157
A9.1 资金需求	153	A10.1 资本退出策略	157
A9.2 资金使用	153	A10.2 资本退出时间	157
A9.3 财务数据	154	第A11章 附录	158
A9.4 财务分析	155	A11.1 市场容量估算	158
A9.5 总结	156	A11.2 市场调查	159

仅供课程内部学习交流之用

第A1章 摘要

A1.1 公司介绍

旭初水下仪器有限责任公司，是一个拟建中的公司。它拥有成熟的水下声呐探测技术，提倡科技兴国的理念，以顾客为本，致力于人类社会的科技进步。

切记请勿对外传播

A1.2 产品与业务范围

我们的产品有水平式多波束探鱼仪和垂直式单波束探鱼仪，主要用于捕鱼船。可及时探测到鱼群的方位、规模和水下障碍物，并实时成像，在增加捕捞量的同时，又有效地避免渔网破损。该系列产品还可用于科学考察、环境监测、水下打捞等。

如发现侵权，后果自负！

A1.3 行业分析

A1.3.1 市场分析

通过市场细分，确定公司的目标市场为国内及东南亚的渔业公司和全体渔民。探鱼仪市场总容量为1.3亿元人民币。公司的主要业务集中在水平式多波束探鱼仪市场上，顾客为远洋捕鱼船队，市场容量为8000万元人民币。受国家政策影响，国内市场将逐步扩大，同时我们将跻身国际市场，特别是开拓东南亚市场。

谢谢合作

A1.3.2 竞争分析

水平式多波束探鱼仪在中国仍然处于起步阶段，主要的生产厂商来自日本、挪威、美国，主要销售途径为进口渠道。国内厂商还未开发此产品。国外产品质量好，但价格高，售后服务差。“旭初”探鱼仪享有技术领先和低成本优势，因而能以有竞争力的价格向市场销售高质量的产品。而且，潜在用户非常多，旭初公司的进入不会引起竞争对手的过激反应。

A1.4 营销计划

A1.4.1 销售计划

我公司将同时推出水平式多波束探鱼仪和垂直式单波束探鱼仪两种产品，计划在第一年抢占全国市场份额 12% 左右、销售额为 740 万元。在第五年年末占领全国同类产品市场 35% 以上的份额，销售额达 3 270 万元，进而确立国内市场主导地位，并适时开拓国际市场。

A1.4.2 营销策略

我们将主要采取市场渗透的营销策略。即以浙江省为突破点，面向全国，建立直销与委托代理商相结合的全国营销网络，同时建立公司网站和客户资源管理数据库，通过多种促销方式将质高价低的产品迅速推向市场，抢占国内市场，并通过委托方式适时开拓国际市场。

A1.5 运营管理

为了控制成本和降低对固定资产的投资风险，我们将硬件产品的生产、组装、包装全部承包给制造商，我们只负责软件录入、质量控制、产品验收与销售。这种策略有助于降低生产成本和增强经营的灵活性，提高市场竞争力。

A1.6 公司管理

A1.6.1 管理体系

公司采用学习型组织结构，适应环境变化；实行人才本地化，因为他们对本地市场较为熟悉；采用动态的绩效评估方法，建立激励机制；以团队为单位建设企业文化。

A1.6.2 股权结构

公司注册资本 300 万元人民币，其中技术入股占 17%，自筹资金占 17%，风险投资占 66%，具体见 A8.7。

A1.7 财务计划

A1.7.1 要求投资金额

为了实现长期稳定的业务经营目标，公司注册资本 300 万元人民币，本项目需要 200 万元人民币风险投资，其中包括了开办费、设备购买资金及营运资本。

A1.7.2 投资回收预测

如果我们的销售计划得以实现，对项目的资本投资将在 1.14 年内收回。年均股本回

仅供课程内部学习交流之用

切记请勿对外传播

如发现侵权，后果自负！

谢谢合作

报率约为 70.4%，内部收益率为 155%。这一数字来自于对 5 年内销售总额的保守估计。5 年后总资产将达到 2 516 万元人民币，销售额达到 3 270 万元人民币。

▶▶ 专家评析

旭初公司通过精辟的语句较好地解释了该投资项目的本质，并且多用数据和细节描述作为支撑，使得摘要非常精彩。这份摘要基本成功地满足了风险投资者对项目进行初步评估的需要。

具体来说，该执行摘要较为全面地回答了六大经典问题，特别是对产品、市场细分、竞争对手、融资额度、财务计划有一个较为精准的描述。此外，执行摘要中多用结论式语句，让风险投资者能在几分钟内就了解了商业计划书的核心内容。

如果说要想使本部分内容更加完美，还有几处内容可以进一步改进。

(1) 从商业计划书正文内容中可知本项目是一个军转民项目，该技术曾经获得过省部级奖励，如果能在产品介绍或某个地方体现出技术来源这个内容，那将会更加吸引风险投资者的眼球。

(2) 如果有一个稍微详尽一点的里程碑式的总结，将会使公司的优势和未来发展更为清晰和透彻，也会促使风险投资者做出有利的初步判断。

(3) 在营销策略中，如果有关于采用新的销售手段和技巧的说明，会更加受到好评。

(4) 在竞争分析中，提到国外竞争对手主要来自日本、挪威和美国，这种说法太笼统，最好直接给出厂商的名称和具体的产品名称，这样让阅读者更加直观明白了。

(5) 在与竞争对手比较中仅用了“价格高，售后服务差”等较主观的评价，让人比较困惑，最好能用一些客观数据明确说明优势所在，让风险投资者清晰明了。此外，未说明垂直式单波束探鱼仪的竞争情况。

(6) 在管理体系介绍时较为笼统，对于管理团队或核心人员并未介绍。

(7) 虽然给出了具体的财务指标，但不清晰，如果能通过列表给出 5 年的销售额、毛利率、税后利润、税后利润率、投资回报率和资产回报率等指标，那么财务部分将会更加清晰。

(8) 并未具体说明资本的退出方式。

仅供课程内部学习交流之用

切记请勿对外传播

如发现侵权，后果自负！

谢谢合作

第 A2 章 项目背景

A2.1 商业背景

2001 年以来，随着我国渔业（特别是远洋渔业）的快速发展，我国助渔器具产业也得到了较快的发展。据统计，2001 年，我国水平式探鱼仪的年需求量达到 470 多台，市场容量 8 000 万元以上，且以每年 12% 的增长率快速增长，而适用于中小渔船的垂直式探鱼仪市场容量达 5 000 多万元。两者合计，探鱼仪总市场容量达 1.3 亿元以上。目前，我国渔船（特别是中小渔船）探鱼仪装备率与渔业发达国家（美国、日本、挪威等）相比很低（60% 左右），所装备的探鱼仪性能价格比也很低。同时，随着我国渔业产业结构的调整，国家将鼓励发展远洋渔业及深水养殖业。因此，今后几年内，我国对探鱼仪（特别是

适用于远洋渔船的水平式探鱼仪)的需求量将有较大的增长,市场潜力巨大。我公司以强大的研发实力作后盾,推出性能价格比高、功能强大、紧跟甚至引领世界发展潮流的探鱼仪,能为社会带来巨大的经济利益和社会效益,因而其市场前景十分看好。

目前,国内现有两家厂商在生产探鱼仪,分别为南京宁禄和新吉坡。这两家厂商的产品均为垂直式单波束探鱼仪,价格在8000元左右。南京宁禄的市场主要在环渤海湾地区,而新吉坡的市场主要在海外。目前两家的产品技术含量低,应用效果差,在探鱼仪市场上的竞争力不强。

A2.2 技术背景

(1) 垂直式探鱼仪:探测范围小,功能单一,主要装备于中小渔船,其存在仅仅是由于价格优势。

(2) 水平式探鱼仪:也称为“渔用声呐”,主要装备于较先进的大型渔船和远洋渔船。由于大量依靠进口(据统计,目前日本产品在国内市场上的份额达30%),不仅价格昂贵,花费大量外汇,增加了使用者的经济负担,而且其售后服务很差,难以满足用户的需要。同时,引进外国产品,会对我国探鱼技术、水下探测技术的水平提高产生一定的影响。

目前,国外探鱼仪的发展趋势为垂直式向水平式、多功能化、小型化和智能化。

专家评析

水下探鱼仪是一个让普通人陌生的工具,运用也不广泛,因此项目背景部分是在让读者进入正文前,给出一个过渡环节让风险投资者快速且充分了解探鱼仪的一些背景和专业知识。旭初公司的项目背景包括商业背景和技术背景两部分,商业背景介绍基本达到了设计的初衷,而技术背景仅是简单介绍了两种探鱼仪的功能,并没有进一步深入,本部分还可以由以下几方面改进。

(1) 在本部分出现了两种探鱼仪的市场容量,此处并未说明该数据是来源,一般这个数据可以是来源于相关文献和公司的行业分析报告,或者是创业团队根据某种逻辑进行预估算得来。从附录中 can 得知,该数据是创业团队根据多个因素自己设计估算模型得来,此处最好有特别

说明,告知阅读者该数据测算见 A11.1.1 内容。

(2) 在对国内厂商垂直式探鱼仪产品评价时,运用了“技术含量低,应用效果差”这样的语句,在文中如果没有明确的数据比较,一般不要用过于偏激的语句,这样会让风险投资者感觉评价是否真实,怀疑是不是为了高估自己而贬低他人,最好能用相关比较数据说明,或者是用“较低或一般”这种偏中性的语句。

(3) 在此处的背景分析中,最好要说明水下探鱼仪是海洋捕捞渔船的必备仪器,让许多不了解海洋捕捞的阅读者了解水下探鱼仪是一个必需品。

(4) 在技术背景中,最好要说明水下探测技术的发展背景和阶段,这就包括简单介绍世界和中国的相关技术背景。此外,

从正文中可知，该创业团队拥有的水下探测技术是国内领先和国际先进水平，在这里也可以做一个简单的介绍，弥补上一章未介绍创业团队拥有技术先进性的不足。

第A3章 公司介绍

A3.1 公司简介

旭初水下仪器有限责任公司是一家拟建中的公司，其业务范围是为捕捞业、深水养殖、科研考古、水下探测、环境保护等方面的船舶提供仪器装备。

(1) 公司地址：浙江省象山县工业园区

(2) 产品名称：水平式多波束探鱼仪和垂直式单波束探鱼仪

(3) 品牌和标志：中文旭初，英文SUNRISE，其意义为旭日东升，象征着公司蓬勃发展

(4) 商标：



A3.2 公司使命

为船舶提供优质的水下探测仪器，提高中国水下探测技术水平。

(1) 旭初理念：要做就做最好

(2) 旭初原则：求变、发展、收获

(3) 旭初标准：紧盯市场创美誉

(4) 旭初精神：敬业报国，追求卓越

(5) 旭初作风：迅速反应，马上行动

A3.3 公司目标

A3.3.1 初期（第1~3年）

公司的主要产品是水平式多波束探鱼仪、垂直式单波束探鱼仪。市场策略为立足于浙江省，产品迅速推向全国市场，替代一部分国内生产的探鱼仪产品，并开始挤占进口产品的市场份额。

第1年：

(1) 产品进入浙江省市场，并迅速推向全国市场，提高产品的知名度，树立起产品品牌形象；

(2) 在全国分四个区域建立分销机构，市场占有率为全国市场份额的12%左右；

(3) 稳定研发队伍和产品销量。

第2、3年:

- (1) 逐步建立健全全国销售网络,市场占有率提升至25%;
- (2) 提升产品品牌形象,增加无形资产;
- (3) 产品基本成熟,重点挖掘产品新的性能,开发衍生产品,向多功能化、小型化发展,拓展市场业务。

A3.3.2 中期(第4~6年)

- (1) 公司逐步减小代理销售商的业务范围,转由本公司主营;
- (2) 市场占有率达到60%,在全国居于主导地位,适时开拓国外市场;
- (3) 重点研制相关产品,进一步扩展产品的品种和功能,推出新产品,实现公司产品多元化经营战略。

A3.3.3 长期(第5~8年)

- (1) 利用公司在产品研发方面的优势,开发和研制与探鱼仪相关的产品,实现多元化经营,提高市场占有率,成为海洋资源保护和开发领域的领先者;
- (2) 公司将以高科技产品参与国际市场竞争。

产品延伸如图A3-1所示。

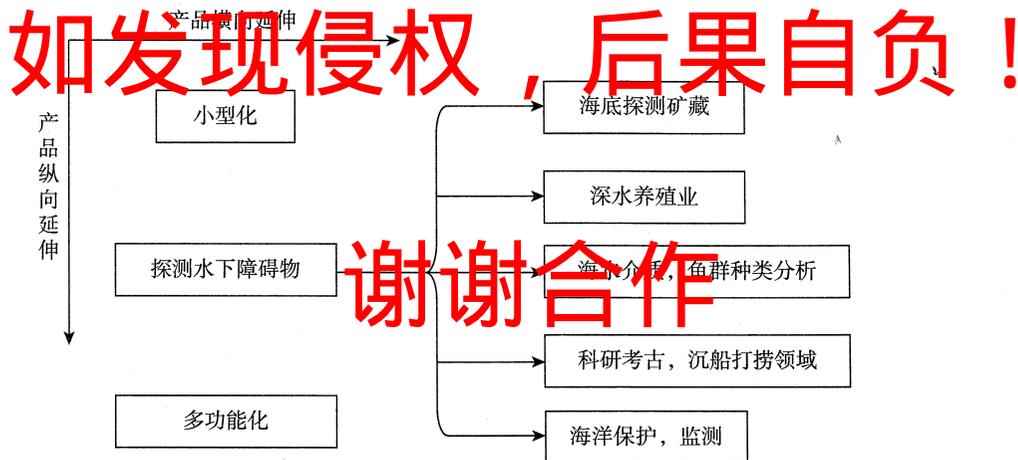


图 A3-1 产品延伸图

▶▶▶ 专家评析

旭初创业团队用非常简洁的语句介绍了公司的基本情况,在公司目标部分阐述的非常精彩。公司目标有时候又可以理解为公司在各阶段的战略规划,旭初公司把公司发展分为三个阶段,在每个阶段都明

确阐述了产品、市场和技术的发展计划,该部分内容将成为后续各部分内容设计子规划的主线和纲,也为公司在未来发展过程中人财物集聚提供了思路。本部分还存在以下几方面内容尚待完善。

(1) 在公司介绍中最好对执行团队和领导团队进行初步介绍。风险投资者除了是投资项目，其实也是投资人。虽然这部分工作可以在后续管理和组织结构中完成，但是如果在公司介绍中进行初步介绍，能增强风险投资者的团队认同感。

(2) 本部分最好增加公司的历史和发

展内容。虽然本企业是创业企业，之前并没有公司形式，但是可以通过技术的发展阶段和应用情况做出初步介绍。

(3) 本部分还需要介绍一下前期各种人财物投入情况，还有合伙人的占股比例，好让风险投资者对公司资产构成有一个清晰的认识。

仅供课程内部学习交流之用

A4.1 产品介绍

探鱼仪前身是探测声呐。声呐是探测水下世界的眼睛，近几年发展起来的多波束声呐更是水下的千里眼和广角镜，它不但可以更广更深地探测鱼群，而且能发现水下障碍物以防止网具破坏。探鱼仪同样可以用于水下考古、打捞、水下地形探测等。目前正在研发的是同时具有探测水底地质功能的产品，以应用于海洋资源开发。

A4.1.1 旭初水下探测声呐研发历史

(1) 1988年——我国第一台单波束声呐由某大学研制成功，应用于黑龙江省镜泊湖水下地形探测；

(2) 1994年——国内第一台多波束条带测声仪通过国家验收，并获得国家科技进步一等奖；

(3) 2001年——条带测声仪应用于昆明抚仙湖水下考古获得成功；

(4) 2001年至今，研究水下地质分析信号处理。

A4.1.2 技术特点

与主要竞争对手的技术差别如表 A4-1 所示。

表A4-1 与主要竞争对手的技术差别

性能指标	日本古野 CSH 系列	美国威士玛 SS 系列	国内 761 多波束 彩色渔用声呐	旭初水平式多波束 探鱼仪	旭初垂直式单波束 探鱼仪
探测范围	全方位	全方位	全方位	全方位	垂直
鱼群探测距离	2 000 米	800 米	1 000 米内	3 000 米	300 米
测深能力	4 000 米	2 000 米	2 000 米	4 000 米(符合大型远洋渔业作业)	200 米(符合中小型渔业作业)
扫描方式	电子扫描	机械扫描	电子扫描及多波束	电子扫描及多波束	电子扫描
发射功率	20KW	不详	5KW	5KW	300W
换能器阵	200 个换能器	单个换能器	50 个换能器	60 个换能器	1 个换能器

(续)

性能指标	日本古野 CSH 系列	美国威士玛 SS 系列	国内 761 多波束 彩色渔用声呐	旭初水平式多波束 探鱼仪	旭初垂直式单波 束探鱼仪
显示信息	鱼群方位、距离、深度、速度、分布	鱼群方位、距离、深度及分布	鱼群方位、距离、深度、速度及分布	鱼群方位、距离、深度、速度及分布	鱼群方位、距离、深度、速度及分布
实时性	好	不好	好	好	好
设备尺寸	大型	小型	大型	大型	小型

注：产品说明请见附录。

A4.2 产品功能与用途

表A4-2 产品功能与用途

功能	垂直式彩色探鱼仪	水平式彩色探鱼仪
探测距离	4 ~ 1 000 米 (连续可调)	4 ~ 4 000 米 (连续可调)
探测范围	船下方开某一方向扇面	水平及倾斜方向任意角度
正常 / 底部扩展模式	有	有
扫描模式	手动、单波束	电子扫描、多波束
显示方式	二维彩色 CRT 显示	二维彩色 CRT 显示
辅助功能	测深、TVG 控制、画面移动速度可调	测深、TVG 控制、可扩展海底地形成像、多画面同时显示
电源功率	直流 12 ~ 48 V, 功耗 50 W	交流 220V, 功耗 1KW
位置确定时间	10 秒内	20 秒内
使用对象及环境	中小型船只、近海	大中型围网渔船、近海及远海

A4.3 产品优势

垂直式单波束探鱼仪的技术已很成熟 (见图 A4-1), 而技术要求高的水平式多波束彩色探鱼仪 (见图 A4-2), 尚可进行功能扩展, 其优势如下。

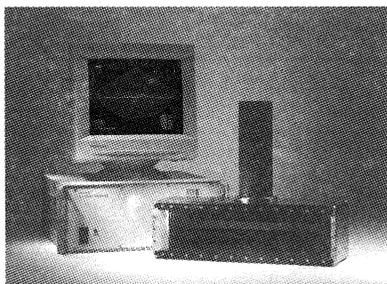


图 A4-1 垂直式单波束探鱼仪样品

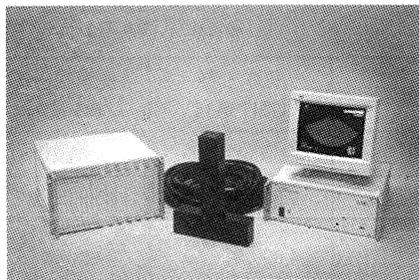


图 A4-2 水平式多波束探鱼仪样品

(1) 采用多波束技术, 发射能量集中, 作用距离远, 探测范围大, 探鱼群能力达 4 000 米;

(2) 具有全方位探测搜索鱼群的功能, 为渔轮提供全面的鱼群信息, 科学捕鱼, 可极大地提高渔获量;

(3) 采用电子扫描技术, 不需机械转动;

(4) 通过附加设备, 可综合显示信息, 多功能显示鱼群、海底三维地形、水深、潮流方向、航行方向、航行位置、水温等信息;

(5) 具有同类产品的国际先进水平, 并且可附加海底地形成图功能(见图 A4-3 和图 A4-4), 供特殊工作环境的客户使用, 为新型产品;

(6) 价格合理, 具有国际竞争力。



图 A4-3 产品样机声呐地形三维成像效果图

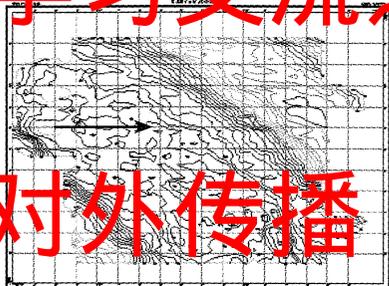


图 A4-4 产品样机声呐地形二维等深图

A4.4 公司中长期产品研发战略

(1) 中期目标(4~5年): 保持探鱼仪领域的研究开发。同时开发水下测深侧扫设备的小型化、多功能化, 提高其地形测绘精度, 同时集成地质分析、地貌成像功能。满足渔业、水下探测活动、考古、沉船搜寻、水下建筑等需求。开发的技术为多波束测深侧扫及相应三维成图技术。

(2) 长期目标(6~8年): 继续保持探鱼仪研发及生产, 不断推出新产品。继续提高多波束测深侧扫水下探测系统的精度, 紧跟国际先进水平, 研发新一代水下探测系统。同时开发有潜力的水下导航、定位、水质分析等相应的国际水平产品。

▶▶ 专家评析

产品和技术的先进性是支撑本商业计划书的一个最有力支点, 也是风险投资者最关心的核心问题之一。旭初团队较好地介绍了产品的研发历史、技术特点、功能用途、优势和中长期研发战略, 让读者对水下探鱼仪产品有了进一步认识和理解。但是, 本部分对技术水平和实例应用的说明并未进一步深入, 许多支持产品和技术水平的文件和实例并未详细说明, 使得风

险投资者对产品的认可并未落地。本部分还存在以下几方面内容尚待完善。

(1) 本技术的应用实例较多, 文中给出了“黑龙江省镜泊湖水下地形探测”和“昆明抚仙湖水下考古”两个案例, 如果能对该案例进一步说明和举证, 能对技术先进性起到锦上添花的效果。

(2) 该技术经过了近20年研发, 一定会有相当多的项目支持和专利, 如果能把相

关支持项目和申请专利罗列出来, 会增强风险投资者对技术先进性和不可模仿性的认可。

(3) 获得各级别奖项也是证明产品和技术先进性有力证据, 在文中或附件中可以给出这些获奖证书, 并加以说明。

(4) 产品创新和技术的可持续发展离不开研发团队, 在本部分有必要介绍和说明技术研发的核心团队和未来对公司的研发支持。

第 A5 章 行业与市场

A5.1 行业特征

我们要进入的行业是水下探测仪器的研发、生产与销售, 它具有以下特征。

(1) 技术难度高。技术是进入这个行业的关键因素。目前, 只有美国、俄罗斯、德国、日本、挪威、中国等少数几个国家拥有这项技术。我公司的研发小组(以国家水声重点实验室为基础)早已掌握了这项技术, 但由于涉及国家机密, 一直未进行商业运作。如今, 国家已经取消了限制。我公司的技术已经达到了国际先进水平, 并完全具备进一步研发的实力。

(2) 不适合大规模生产。垂直式单波束探鱼仪性能较差, 低成本低价位, 目标市场广阔(广大近海捕捞渔民), 但由于市场趋于垄断, 新进入者难以形成规模效益。水平式多波束探鱼仪性能好, 成本自价格较高, 目标市场为远洋捕鱼船队、科学考察与环保部门、水下打捞部门, 适合批量生产与单件定制。

(3) 竞争不激烈。由于技术难度高, 行业内竞争者多为国外厂商, 而在水平式多波束探鱼仪市场上没有国内厂商。由于国外产品价格高, 许多消费者盼望着高性能低价位的产品出现, 市场潜力巨大。

(4) 受国家政策影响较大。为保护海洋资源, 国家限制近海捕捞, 鼓励远洋捕捞。水平式多波束探鱼仪的需求迅速增加。

A5.2 市场分析

A5.2.1 市场细分

市场细分图如图 A5-1 所示。

A5.2.1.1 远洋捕鱼船队的特征

- (1) 水平式多波束探鱼仪成为其必备的科学仪器;
- (2) 包括远洋渔业公司与具有远洋能力的合伙渔民, 产量大, 多为集团购买, 购买力强;
- (3) 市场迅速扩大。

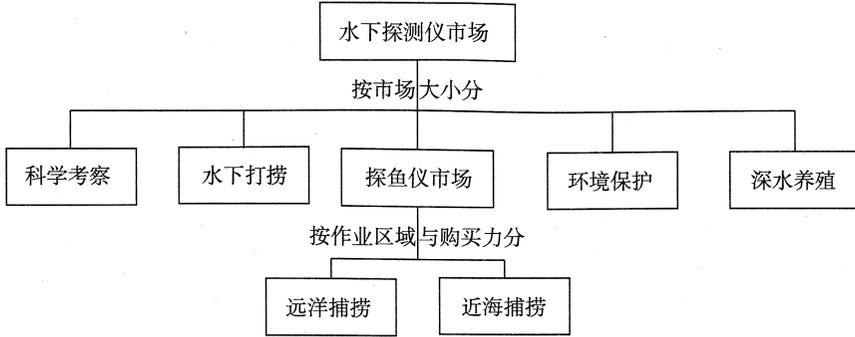


图 A5-1 市场细分图

仅供课程内部学习交流之用

A5.2.2.2 近海作业渔民的特征

- (1) 市场逐步萎缩，购买力弱；
- (2) 渔民主要靠经验，不重视探鱼仪；
- (3) 越来越多的渔民正逐步趋向于远洋捕捞

A5.2.2 市场定位

水平式多波束探鱼仪主要面向远洋捕鱼作业的渔船，初期主要作用为探测鱼群，避开水下障碍物。随着公司规模扩大，产品需求的上升，产品主要向分析海底介质，分析鱼群种类，探测海底矿物等方面发展。产品还可以应用于近海的深水养殖业的监测，科考研究、沉船打捞等多方面的业务。垂直式单波束水下探鱼仪主要面向近海捕捞渔船领域。

A5.2.3 中国海洋渔业资源发展现状

我国海域辽阔，可以开发利用的渔业资源非常丰富，有很好的市场前景。我国海区海域及渔场面积，如表 A5-1 所示。

表A5-1 我国海区海域及渔场面积统计表

名称 (sea)	海域总面积 (千公顷)	大陆架渔场面积 (千公顷)	平均深度 (m)	捕捞业产量 (万吨)
渤海	7 700	7 700	18	1 126 742
黄海	38 000	353 000	44	1 0358 843
东海	77 000	54 900	370	9 974 078
南海	350 000	128 100	1 212	8 330 457
总计	472 700	280 000		29 790 120

资料来源：《2001 年中国统计年鉴》。

A5.2.4 中国海洋渔业产量现状

中国海洋渔业产量现状如图 A5-2 所示。

切记请勿对外传播
如发现侵权，后果自负！
谢谢合作

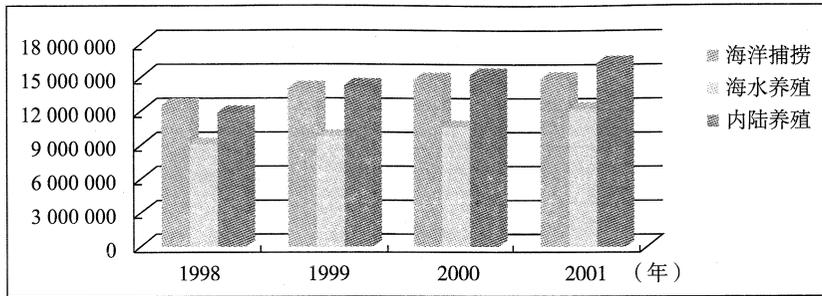


图 A5-2 中国渔业产量现状

资料来源：《2001 中国渔业年鉴》。

从以上图表中我们可以看出，近年来我国海洋捕捞量呈现上升趋势，这和我国对渔业捕捞采取的政策是有关的。近海捕捞呈下降趋势，而远洋捕捞呈明显上升趋势。近年来我国的海水养殖和内陆养殖也呈现增加的趋势。

A5.2.5 中国机动渔船现状

各级政府和有关部门高度重视远洋渔业结构调整工作，把发展远洋渔业作为贯彻实施“走出去”的发展战略，将加大对大洋性公海渔业的开发力度，增加了公海渔业资源探捕开发力度。从统计数据来看，2000 年我国远洋渔业共派出 1 719 艘渔船，比上年增加 67 艘，涉及太平洋、印度洋、大西洋公海及 30 多个国家和地区管辖水域。全国近年渔船增减情况如表 A5-2 所示。

表 A5-2 全国机动渔船增减情况

指标	2000 年		1999 年		增 (+) 减 (-)	
	艘	总吨	艘	总吨	艘	总吨
600 马力以上	1 821	620 679	1 715	537 277	103	83 402
其中：生产渔轮	1 625	477 260	1 566	406 588	92	70 672
200 ~ 599 马力	23 050	2 321 234	21 605	2 169 397	1 445	151 837
其中：生产渔轮	12 276	1 075 935	20 314	1 091 334	-8 038	-15 399
61 ~ 199 马力	41 303	1 598 946	39 755	1 628 611	1 548	-29 665
21 ~ 60 马力	58 853	665 386	58 520	666 325	333	-939
20 马力以下	164 655	613 861	158 369	589 809	6 258	15 052

资料来源：《2000 年渔业统计年鉴》。

A5.2.6 国内市场容量估计

据估算，2000 年国内探鱼仪的市场容量约为 1.3 亿元人民币，据调查和二手资料显示，水平式探鱼仪的市场容量为 8 000 万人民币，而垂直式的市场容量为 5 000 万人民币。目前国内的探鱼仪产品基本为国外厂商生产，其中日本厂商占领 40% 的份额，而挪威占领 2% 的市场份额，其他国家的厂商占领 7% 的市场，而我国的厂商只占领 10% 的

份额,其余 41% 为市场空白。同时,我国渔船的探鱼仪装备率较低,有很多渔民持观望态度。由此可以看出,探鱼仪市场潜力巨大,公司产品有很好的市场前景。考虑到市场的增长情况,市场容量分析如图 A5-3 所示。

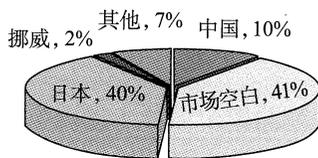


图 A5-3 市场容量分析

A5.2.7 国际市场容量预估

鉴于国家对远洋捕捞业的鼓励和支持,国内探鱼仪的市场容量将不断扩大,而且随着本公司技术逐步成熟和销售网络的不断完善,本公司还将向多元化经营方向发展,不断推出新产品,满足广大渔民的需求。同时,我们还将开拓国际市场,特别是东南亚市场。在东南亚地区,渔业资源丰富,水运交通发达,沿海有许多渔场和天然良港,而且水产品是主要的出口创汇手段,例如,越南有 3 200 多千米海岸线,渔业资源丰富,沿海有许多渔场(最著名的是藩切和湄公河渔场),并且越南农业部设立的新计划中说明,要在 2005 年使渔业出口达到 30 亿美元,2001~2005 年,渔业投资要达到 14.6 亿美元,所以各国政府都认识到渔业对于其国民经济的重要性,会不断加大对渔业的投入,对探鱼仪的需求将会大幅增加。因此,公司产品也有很好的国际市场前景。

A5.3 竞争分析(波特五力竞争模型)

A5.3.1 行业内主要竞争对手分析

包括日本、美国、挪威等地区 and 国内的厂商。国外厂商目前并未在中国大陆投资,其产品都通过中国贸易商进口到中国大陆市场。

海外厂商

(1) 美国厂商只生产水平式探鱼仪,质量优良,功能多,但由于价格过高,国内消费者很难接受。所以在目标市场内美国产品很少,且近期内美国厂商无意图进入中国市场。

(2) 挪威厂商进入中国市场比较晚,没有建立起销售和服务网络,只设立了一家代理商,产品价格偏高。

(3) 日本厂商进入中国市场比较早,建立了一定规模的销售与服务网络。日本产品主要分为两部分:一种为垂直式单波束探鱼仪,这种产品只能用于近海捕捞,不适合在远洋捕捞船上使用;另一种为水平式多波束探鱼仪,产品质量很好,但价格偏高,年销量有限。

国内厂商

国内现有两家厂商在生产探鱼仪,南京宁禄和新吉坡。这两家厂商的产品均为垂直式单波束探鱼仪,价格在 8 000 元左右。南京宁禄的市场主要在环渤海湾地区,而新吉坡

的市场主要在海外。目前两家的产品技术含量低，应用效果差，在远洋渔船用探鱼仪市场上的竞争力不强。

竞争对手情况如表 A5-3、表 A5-4、图 A5-4 和图 A5-5 所示。

表A5-3 水平多波束探鱼仪生产厂商比较

项 目	美国厂商	挪威厂商	日本厂商	本 公 司
产品质量	很好	好	好	好
产品价格	30万~40万元	15万~18万元	15万~18万元	12万元
服务网络	完善	很差	一般	完善
销售网络	完善	很差	一般	完善

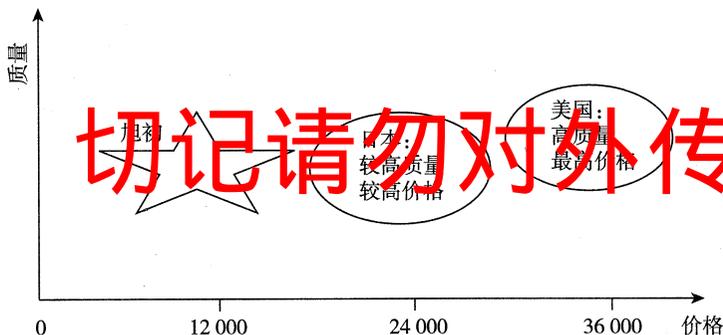


图 A5-4 水平式探鱼仪竞争比较

表A5-4 垂直单波束探鱼仪生产厂商比较

项 目	日本厂商	国内厂商	本 公 司
产品质量	好	一般	好
产品价格	1万元	0.8万元	0.8万元
服务网络	一般	一般	完善
销售网络	一般	一般	完善

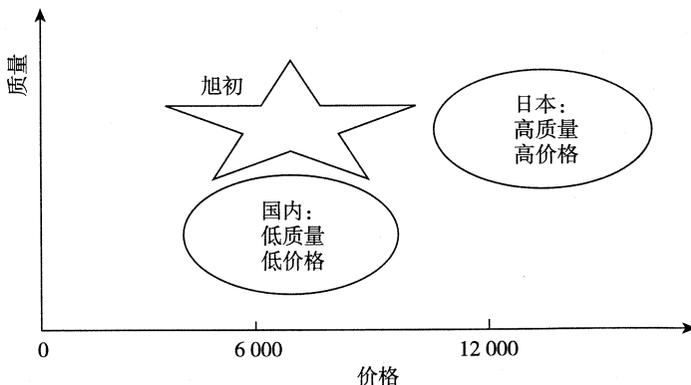


图 A5-5 垂直式探鱼仪竞争比较

仅供课程内部学习交流之用

切记请勿对外传播

如发现侵权，后果自负！

谢谢合作

通过上述比较可以看出，本公司两种产品在竞争方面都存在较大优势。

A5.3.2 潜在竞争对手分析

A5.3.2.1 潜在竞争对手预测

潜在竞争对手有美国 SEA BEAM 公司、SIMRAD 公司，以及中科院上海声学实验室。美国公司产品价格过高，不会对我公司构成太大威胁，中科院上海声学实验室只热衷于技术转让，无意于开拓市场。

A5.3.2.2 应对措施

- (1) 申请国际专利保护，建立技术壁垒。
- (2) 树立国际品牌形象，培养顾客忠诚度。
- (3) 提高市场占有率。

A5.3.3 替代品分析

在可预见的未来，替代品威胁不大，因为功能差的产品在远洋捕捞中作用不大，而功能较本产品强的探鱼仪在短期内无法将价格降下来。

A5.3.4 顾客议价能力分析

A5.3.4.1 总需求

目前，国内水平式探鱼仪的需求量为每年 470 多台，年增长率为 12%，5 年后约为 730 多台，市场容量达 8 700 多万。垂直式探鱼仪的市场容量达 5 000 万。

A5.3.4.2 用户购买力

最终客户为远洋捕捞公司和具有一定规模的合伙渔民，有比较强的购买力。

A5.3.5 制造商议价能力分析

目前，国内具有生产能力的独立制造商有：贵州瑞丽电声公司、上海 726 研究所、无锡 721 研究所、大连 760 研究所等 10 余家公司。这些公司均具有相当大的生产规模，我公司将通过制造商层次选择法，在保证质量的基础上选择，以有效控制成本。所以，制造商并不具备很强的讨价还价能力。

A5.4 竞争优势 SWOT 分析

A5.4.1 机遇

(1) 我国目前国内政治稳定，国际关系良好，社会健康发展，根据国家的发展战略，在可预见的短期内将保持这种趋势并有较大改善。

(2) 我国经济保持快速发展。随着亚洲金融危机和“9·11”事件影响的逐渐消失，世界经济正在复苏。在此大环境下，我国加入 WTO，市场经济体制改革逐渐完善，可以预见，未来几年我国经济将进入新一轮的快速增长。

(3) 国家科教兴国战略的实施和技术创新机制的逐步建立,极大地促进我国科技的发展和产学研的结合。现今,我国科技正以前所未有的速度发展,给社会带来巨大效益的技术创新不断涌现。

(4) 国家政策

1) 农业产业结构调整 and 科技兴农战略的实施,将使我国渔业(特别是远洋渔业)快速发展得到强大支持。

2) 国家建立高新技术开发区,对高科技、高附加值产业实施减免税、利率优惠,同时建立了科技型中小企业技术创新基金以鼓励高科技产业发展。

(5) 消费者消费结构与消费习惯。随着人们收入和生活质量的提高,人们的需求、消费结构和习惯将有较大改变。生产资料的消费比重将提高,消费将趋于科学和理性,有一定超前消费的观念,乐于接受新产品,容易培养新的消费习惯。

A5.4.2 风险

(1) 经销商销售能力的不确定性与创收的风险。

(2) 高新技术发展很快,产品寿命周期缩短,有被替代的可能性。

(3) 制造商可能带来的质量问题。

(4) 可能受到已有厂商的报复。

(5) 进入国外市场壁垒,比如关税壁垒,反倾销,其他非关税壁垒

A5.4.3 优势

(1) 以某大学的水声国家重点实验室及科研人员为研发基础,具有国际先进水平、国内第一的科研技术。

(2) 具有一支由教授、博士生、硕士生组成的研发队伍。

(3) 有完善的营销网络与强大的售后服务网络。

(4) 产品功能、质量与日本产品相同,而价格具有明显的优势,并具有一定的降价空间。

(5) 公司采用信息化管理,人员精炼,组织结构灵活,可迅速适应环境变化,员工素质高。

(6) 本公司技术负责人与美国相关技术委员会建立稳定联系,公司技术实力获得突破性进展。

A5.4.4 劣势

(1) 公司部分员工比较年轻,缺乏实践经验。

(2) 公司属于新进入者,在开拓市场方面会付出很大代价。

(3) 水平探鱼仪的价格和销售数量对公司的影响比较大。

A5.5 结论

公司进入探鱼仪行业机遇大于风险，优势大于劣势。公司准备采取以下措施规避风险与减小劣势。

- (1) 为防止竞争对手的过激反应，采取渗透式的进入策略。
- (2) 紧盯日本厂商的反应，适时运用反倾销的法律手段维护权益。
- (3) 在研发上高投入，实现技术突破，逐年降低成本，提高性能。
- (4) 通过完善的营销与服务网络，保持市场占有率与增长率。
- (5) 在4~5年间推出新产品，开拓新市场。
- (6) 产品强调差异化、个性化。

仅供课程内部学习交流之用

专家评析

只有熟悉和把握行业和市场变化，企业才能立于不败之地，本部分是企业进行市场营销的基础。旭初团队花费了较多的笔墨撰写本部分，其中在行业基本状况分析、市场细分、国内外竞争对手图表分析、资料来源等方面阐述的十分精彩。此外，本部分还运用了波特五力竞争模型和竞争优势劣势SWOT分析法两个工具，更加深入地透析了该部分内容。但是，在某些细节方面还需要进一步完善。

(1) 虽然在行业环境分析中对行业特点进行了归纳，但是分析还不够全面和具体，此处最好运用一些工具进行分析。如环境分析的PEST分析法，它能够使环境分析更加清晰和简洁。

(2) 在市场竞争分析中，由于并未明确水平式多波束探鱼仪和垂直式单波束探鱼仪两种产品所处的市场结构和特点，导致分析不够科学和清晰。

(3) 在文中有多次提到美国厂商、日本厂商和挪威厂商，这些“厂商”提法太笼统，因为并不是这些国家的每个厂商都进入中国市场参与竞争，最好能够明确这些国家的厂商具体是哪几个，它们都有哪些不同特点和如何参与中国市场竞争等。

(4) 数据和资料是商业计划书的基础。本文对大多数数据都标明了出处，但是还有一些数据缺乏来源，如文中所提“2000~2005年，越南渔业投资要达到14.6亿美元”等。

切记请勿对外传播
如发现侵权，后果自负！
谢谢合作

第A6章 营销计划

A6.1 市场目标与计划

A6.1.1 市场目标

1. 短期目标（第1~3年）

在占有全国市场份额12%的基础上，以高于市场平均增长率快速增长，在第三年年末占领全国同类产品30%左右的市场份额。

2. 中期目标（第4～6年）

健全和完善全国营销网络，保持销量的快速增长，在本期末占领全国同类产品市场35%以上的份额，为下一步占领更大市场份额并进军国际市场做准备。

3. 远期目标（第5～8年）

主导产品占领全国同类产品45%以上的市场份额，确立国内市场主导地位，研究开发新产品，并适时开拓国际市场，重点是东南亚市场。

A6.1.2 市场计划

为配合本公司经营战略的实施，本公司产品的市场计划将根据公司战略实施步骤制订各个阶段的市场计划。

1. 第一阶段（第1～3年）

其中第1～6月，为进入市场前期准备阶段，主要任务及目标：宣传产品及企业形象，培育产品市场，培训营销人员。第6月至第3年，以浙江省为突破点，面向全国，建立自己的营销网络，并与代理商（主要是渔业器械销售商）建立合作关系。同时适时建立公司网站和客户资源管理数据库，启动产品的市场渗透战略，抢占市场。

2. 第二阶段（第4～6年）

健全和完善直销与委托代理商相结合的全国营销网络，完善公司网站和客户资源管理数据库，推动网络营销，实施市场全面进攻战略，全面开展主产品、新产品及相关产品在渔业方面业务，并适当地、有步骤地开展在深水养殖业、科考、水下探测及环保等领域的业务。

3. 第三阶段（第5～8年）

在巩固现有市场的基础上，进一步拓展国内市场，扩大业务范围，实施多元化经营，并通过委托方式积极开拓国际市场。

A6.2 目标市场

产品目标市场参见 A5.2.2 市场定位。

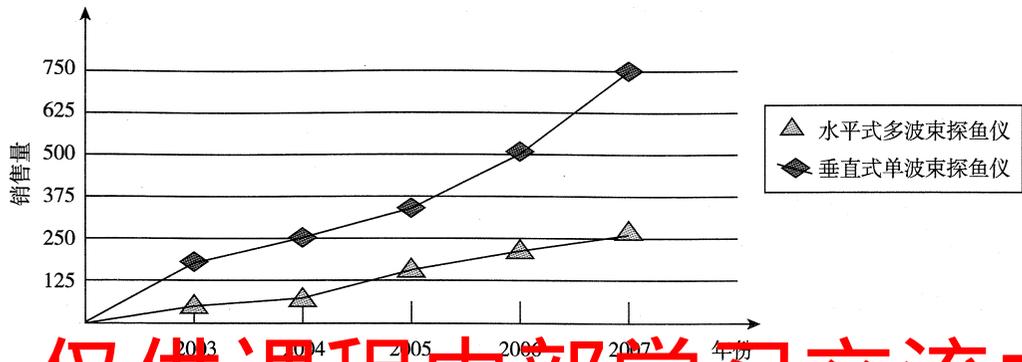
A6.3 营销策略

A6.3.1 5年计划销售量预估

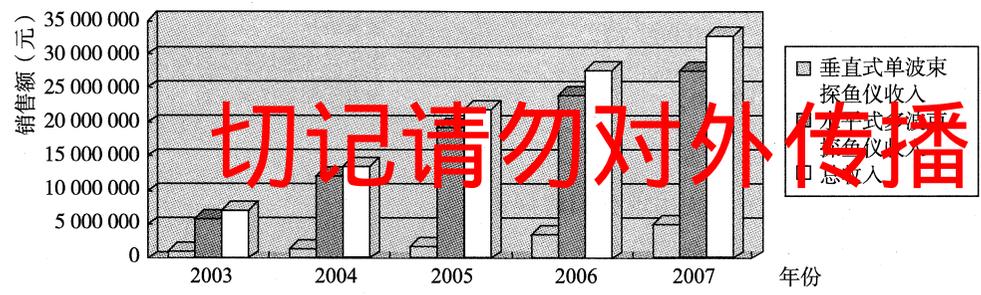
公司产品第1～5年的销售量估计曲线如图 A6-1 所示。

销售额预测直方图如图 A6-2 所示。

5年后，我公司的产品销售额将达到3270万元。



仅供课程内部学习交流之用



切记请勿对外传播

图 A6-2 销售额预测直方图

如发现侵权，后果自负！

A6.3.2 产品 (Product)

(1) 产品描述。产品主要是用于拖网渔船，本公司产品的使用可提高渔获量和捕鱼效率，减少渔网的损失，保护船舶的航行安全。

(2) 品牌和标志

中文名称：旭初。其意义为旭日东升，象征着公司蓬勃发展。
英文名称：SUNRISE

谢谢合作

(3) 与其他竞争者的技术性能比较。具体如表 A4-1 所示。

(4) 产品线

- 1) 水平式探鱼仪：大约占公司总销售额的 83%；
- 2) 垂直式探鱼仪：大约占公司总销售额的 17%；
- 3) 两种产品的销售额及比例是在考虑市场定位、市场需求、营销成本和公司研发、生产能力等情况确定的。

A6.3.3 价格 (Price)

(1) 定价原则

- 1) 基于竞争、成本和市场定位，本产品的定价策略是高品质、中低档价格；
- 2) 为提高大客户的积极性，鼓励客户能尽快付款，建立一套价格折扣体系；

3) 我们致力于技术领先和较高性能价格比而不是打价格战, 定价考虑的因素是: 合理的毛利率、逐步扩大销售额、提高市场占有率、对手的情况;

4) 采取竞争定价策略, 确定有竞争优势及较大降价空间的定价。

(2) 基价

1) 水平式探鱼仪——12万元/台;

2) 垂直式探鱼仪——0.8万元/台。

(3) 折扣 (见表 A6-1)

(4) 实际价格。去掉各种折扣因素, 探鱼仪实际价格如下:

1) 水平式探鱼仪: 116 580 元/台;

2) 垂直式探鱼仪: 7 800 元/台。

A6.3.4 销售渠道 (Place)

根据本公司产品科技含量高, 价格适中等特点, 拟采用自建销售网络和利用现有销售渠道。

(1) 自建销售网络: 在全国分四个区域建立自己的分销中心, 如表 A6-2 所示。

(2) 利用已有的销售渠道: 精选成熟代理商 (主要是渔业器械销售商) 作为合作伙伴, 借助其较完善的销售渠道和较高的商业信誉拓展市场。中期以后, 将适当减少代理商业范围, 转为自营。

表A6-2 全国销售机构分区情况及人员设置

区域	包括省份	营销人员 (售后服务人员) 数目 (人)		区域办事处地点	人员分配工作
		第 1 ~ 3 年	第 4 ~ 5 年		
北区	辽宁、河北、天津	6 (2)	6 (2)	辽宁营口市	每一区设一经理, 其余为业务员 (售后服务人员)
东区	山东、江苏、上海、浙江	6 (2)	8 (2)	浙江象山县	
南区	福建、广东、海南、广西	5 (2)	7 (2)	广东广州市	
中西区	其他省份	0 (0)	2 (1)	重庆市	
合计	—	15 (6)	23 (7)	—	

注: 区域划分与办事处地点选择是综合考虑地理位置、顾客分布情况、营销成本等因素确定的。

对代理商的管理与激励:

1) 优惠价格;

2) 在与代理商合作期间, 通过评价其代销业绩, 选择和吸收具有良好的关系网络、有能力的代理人才, 以完善自建的销售网络;

3) 自有销售部门与代理商共同负责本区域市场, 并给予代理商一定的技术和广告

支持。

由于两大销售渠道的目标客户各有不同，因而代理商的选择尽量避免与本公司销售体系的冲突。

(3) 建立公司网站与客户资源管理数据库，推动公司网络营销，使公司与现实顾客或潜在顾客建立长期稳定的互动关系，树立产品和企业的良好形象（见图 A6-3）。

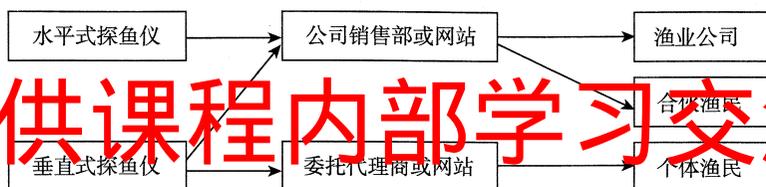


图 A6-3 初期营销渠道图

A6.3.5 推广策略 (Promotion)

1. 人员推销

(1) 人员推销活动。由经过专业培训的推销人员通过直接上门推销或销售部柜台推销方式进行推销。此为主要的推销方式。

(2) 由技术小组（专家）通过免费培训、咨询等方式向客户推销，或参加贸易展销会展示销售。

(3) 待产品成熟并占有较大市场份额后，和船厂建立合作关系，在建船渔船时作为渔船必备仪器直接装载于渔船上，进行捆绑销售。

2. 试用销售

由于本产品具有高科技含量，功能强大齐全，中档价位等特点，在产品打入市场的前期，给予客户一定时间（3个月）的试用期，以解除他们对本产品的疑虑，建立起对产品的信任，培养客户对探测鱼仪的使用习惯，培养产品与品牌亲和力。

3. 服务促销

(1) 售前服务：推销人员定期向渔业公司和个体渔民发送产品介绍和说明书；接受客户订购；中远期开展按订单生产。

(2) 售中服务：为顾客提供折扣（折扣执行见表 A6-1）、分期付款（分三期付足，两月一付，首期付 1/2，后两期各付 1/4）、租赁、送货上门及仪器的安装、调试服务。

(3) 售后服务：由专门技术人员定期（1个月一次）对仪器进行检查、保养及维修工作。

(4) 咨询和信息服务：免费为客户提供信息咨询服务，同时向研发部及生产厂商传输顾客反馈信息。

4. 广告

综合考虑到本公司产品技术含量高、结构功能复杂、需求广告弹性小等特点及各媒

体特点、性能价格比后,选择专业杂志(《中国水产科学》《中国水产文摘》)、互联网和产
品说明宣传书为目标媒体发布产品与公司广告。产品品牌广告将根据产品进入市场不同
阶段制作系列广告,保持风格的一致性。

5. 公关

公关活动的原则是树立公司技术先进,勇于创新,严谨踏实的良好形象。

(1) 每年承办 1 ~ 2 次有关方面的大型学术交流会、研讨活动;

(2) 在海洋院校设立奖学金或向海洋、水产科研机构提供科研经费,培养顾客群,
在教师或科研人员心中树立企业形象;

(3) 制作公司网页,预留信箱、来电来函咨询。

6. 权力(社会认证)

(1) 产品进入市场之前,邀请有关专家及主要顾客组织一次产品认证会,增进本公
司产品的认可度;

(2) 通过技术援助或公关手段赢得权威机构部门或有关政府部门的注意和支持,说
服其向社会推荐使用本公司产品;

(3) 通过改进技术,提高质量,达到行业标准,获得质量体系认证。

A6.3.6 营销人员招聘、培训及工作安排

1. 营销人员分配、规模及人事工作

营销人员分配工作:

(1) 营销人员的工作主要集中在目标市场;

(2) 划分销售区域以分配销售人员;

(3) 实行与营销业绩挂钩的公平原则。

人员规模及结构:

(1) 规模: 20 ~ 30 人;

(2) 营销人员架构: 具体如表 A6-2 所示。

2. 招聘及培训

招聘原则:

(1) 性格开朗、耐劳,责任心强,思维活跃,应变力强;

(2) 超过 1 年的相关工作经验,熟悉当地情况,同客户有良好关系。

招聘方法:

(1) 报纸和网上广告;

(2) 行业内人士介绍;

(3) 人才市场。

培训原则:

仅供课程内部学习交流之用

切记请勿对外传播

如发现侵权,后果自负!

谢谢合作

- (1) 了解产品知识;
- (2) 了解企业文化;
- (3) 提升业务技能。

▶▶▶ 专家评析

营销计划是风险投资商的关注焦点之一，也是支撑商业计划书的又一个有力支点。旭初团队在此部分做得非常细致和深入。在结合公司总体目标的基础上，给出了市场具体目标和计划，在销售策略中，给出了大量数据和方案以证明市场营销的科学性。但是，在市场调研阐述和营销方案设计中还存在较大问题。

(1) 进行有效的市场调研是企业了解和进入市场的前提和基础。在商业计划书附件中有旭初团队进行市场调研的介绍，但是在本部分并未体现出调研内容。如果

风险投资者不关注附件，那么创业团队会被扣上不了解市场的帽子。此外，市场调研可以让公司了解消费者的真实需求，有利于进一步设计营销方案。

(2) 本部分虽然给出了销售量和销售额预测图，但是并未详细解释销售预测前提和图形变化的原因。

(3) 在销售方案设计中，旭初团队基本未对销售手段和技巧进行具体阐述，让人感觉很笼统。

仅供课程内部学习交流之用

切记请勿对外传播

如发现侵权，后果自负！

为了控制成本和降低对固定资产的资本投资风险，本公司只生产软件，其他生产活动承包给相应的公司（见图 A7-1）。

A7.1 运营流程

- (1) 销售部将市场信息反馈至综合部，在综合部汇总后再反馈给研发部；
- (2) 综合部分析信息后制定生产计划；
- (3) 公司选择制造商，并与制造商签订合同，确定生产计划；
- (4) 研发部对产品生产过程进行质量监控，并对产品进行严格的质量验收，对合格产品进行软件录入；
- (5) 将产品推向市场；
- (6) 对顾客进行跟踪服务（见图 A7-2）。

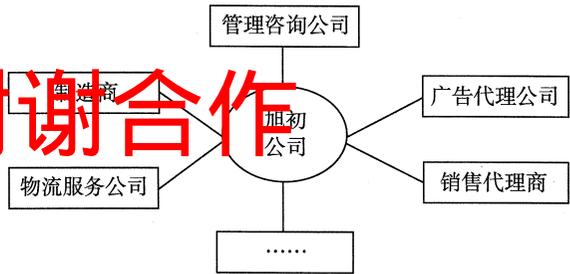


图 A7-1 运营关系图

谢谢合作

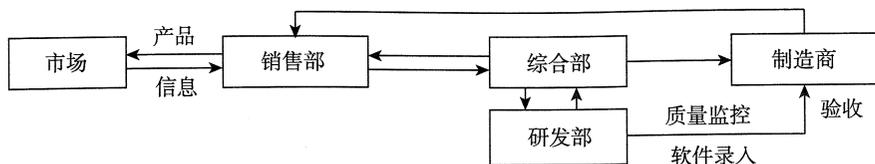


图 A7-2 运营流程图

A7.2 公司选址

A7.2.1 选址原则

- (1) 靠近主要客户与制造商;
- (2) 项目负责人与当地政府有良好关系, 了解当地风俗习惯;
- (3) 当地劳动力充足, 且劳动力成本低;
- (4) 当地经济比较发达, 信息充分, 对于高科技企业有优惠政策;
- (5) 交通便利, 离制造商近, 运输成本低。

A7.2.2 选址比较

依上述原则, 选址比较如表 A7-1 所示。

表 A7-1 选址比较

原则	辽宁省大连市	浙江省象山县	广东省广州市
离主要客户的距离	比较远	√很近	比较近
离制造商的距离	比较远	√近	比较近
与当地政府的关系	不熟	良好	不熟
观念开放程度	一般	开放	√最开放
劳动力成本	√最低	低	比较高

满足我们需求的最合适的地点是浙江省象山县工业园区, 公司前三年免税, 后两年税收减半。

A7.3 研究与开发

本公司的主要业务是研发水下高科技探测仪器, 研发新产品和不断使现有产品升级。我们的研发策略包括两个方面。

A7.3.1 职责

- (1) 根据最终用户的反馈提高产品质量, 降低成本;
- (2) 开发新产品, 研发出具有海底探矿功能的产品, 并将业务范围扩大到环保、科研、水下考古等领域;

- (3) 控制产品质量与验收;
- (4) 培训售后服务人员, 招聘与培训新聘研发人员;
- (5) 参与制定公司决策。

A7.3.2 策略

- (1) 建立软件实验室, 需要水下实验时再租用水声实验室;
- (2) 与其他一些研究所或大学合作, 聘用一些兼职的技术人员, 可以合作的单位有中科院声学研究所、上海交通大学、中国科技大学。

A7.4 制造商选择

因为本公司产品的硬件生产与包装全部以合同的形式外包给制造商, 这直接关系到产品的质量与成本, 因此制造商的选择至关重要。目前, 国内具备生产能力的制造商有杭州瑞丽电声公司、上海 726 研究所、无锡 72 研究所、大连 70 研究所等 10 家公司。

选择原则:

- (1) 保证产品质量是前提;
- (2) 制造商要获得 ISO9000 认证或 ISO14000 认证;
- (3) 综合考虑制造商的规模、报价、信誉、财务状况、研发能力、地理位置、公司战略、企业文化等因素;
- (4) 将以上各因素赋值 (0~10 分), 赋权重 (0~1), 建立数学模型, 作为选择制造商的依据;
- (5) 与 2~3 家制造商建立稳定的联系, 逐步参股 1~2 家制造商 (见表 A7-2)。

表 A7-2 制造商选择模型

项 目	权 重	无锡 72 所	杭州瑞利	上海 726 所
质量 (Q)	0.2	2.5	2	1.5
报价 (P)	0.1	1	1.5	2
规模 (S)	0.2	1	1.5	0.5
财务状况 (F)	0.1	0.5	0.5	0.5
信誉 (CS)	0.15	2	1	1
研发能力 (RD)	0.05	0.5	3	2
地理位置 (L)	0.05	1	1	2
公司战略 (ST)	0.1	0.5	1	1.5
企业文化 (C)	0.05	0.5	1	1
合计	1	1.3	1.4	1.2

注: 制造商得分之和 = $Q*S1+P*S2+S*S3+F*S4+CS*S5+RD*S6+L*S7+ST*S8+C*S9$ 。

经过模型测算可以把杭州瑞利作为制造商优先选择的对象。

A7.5 质量控制

由于我们的产品是直接面向消费者而生产是外包给制造商，因此质量的控制对于产品的好坏和公司的发展至关重要，主要控制工作如表 A7-3 所示。

表A7-3 质量控制关键点

控制点	内容	采取的措施
换能器	发射及接收指向性、灵敏度	必须满足要求
自动增益控制 AGC	动态范围必须足够大，不能出现限幅	极限测试
处理机	速度、温度测试	专门试验条件测试

仅供课程内部学习交流之用

专家评析

生产运营是一个复杂的过程，需要占用企业大量的资源。作为初创具有实际产品的企业，旭初公司较为明智的选择了外包方式。该方式对创业公司具有较大优势，如公司可以把有限的资源集中到市场营销和研发中去，让企业快速占领市场，提升品牌知名度。但是，也存在较多问题，

如产品质量不好控制。在本部分旭初团队运用科学方法进行了厂址选择和外包制造厂选择，这是非常有说服力的方式。此外，旭初公司应该加大笔墨阐述如何进行质量控制，如与外包制造商建立质量控制联动机制，避免在产品质量上出现风险。

如发现侵权，后果自负！

第 8 章 公司管理

A8.1 组织结构

公司初期拟采取学习型组织结构，如图 A8-1 所示。

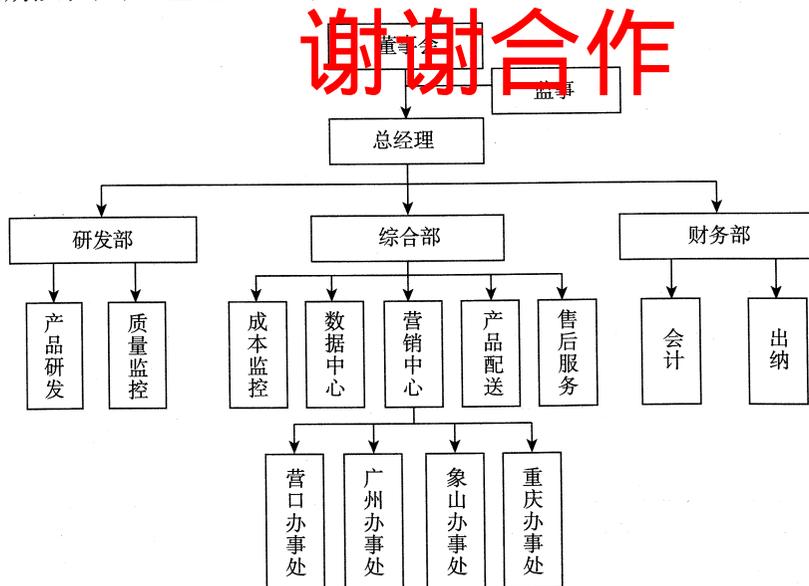


图 A8-1 组织结构图

A8.2 工作职责与简历

按组织框架图，公司核心管理层由 A8.2.1 中人员组成。

A8.2.1 工作职责

总经理：某人

- (1) 完成公司董事会设定的经营目标，指定业务发展计划；
- (2) 管理和协调各部门工作；

(3) 承担部分公关职责，并协助营销中心树立公司产品品牌的知名度。

研发部经理：某人

- (1) 负责水下探测仪的研发工作以确保产品的高质量和技术的领先；
- (2) 为销售人员、维修人员提供技术支持和培训。

财务部经理：某人

- (1) 负责财务管理，为总经理提供精确的财务数据和准确的财务分析；
- (2) 管理日常会计工作，现金流和成本控制等。

综合部经理：某人

- (1) 负责公司企划工作、日常行政工作；负责人事工作，如员工招聘、绩效评估、培训、员工薪酬和福利等；

(2) 协助总经理做好与制造商的谈判、协调、控制工作；

(3) 协助总经理进行公关工作。

综合部副经理（负责销售）：某人

- (1) 建立探鱼仪的品牌知名度，获得合理的市场占有率、销售额和销售利润；
- (2) 指定和执行市场策略，进行必要的市场调研；
- (3) 领导销售队伍在一定的预算控制下提高销售业绩。

综合部副经理（负责数据库管理）：某人

- (1) 负责数据库的建立、维护、更新和查询等；
- (2) 与其他部门员工进行沟通，保持数据库数据的正确性；
- (3) 负责公司网站的建立、维护、更新和完善。

区域办事处经理：待聘

- (1) 具体处理本区域销售业务，开拓本区域市场，建立营销网络；
- (2) 做好本区域代理商挑选、管理工作。

A8.3 公司员工

在最初阶段，公司总共需要 37 名员工，人员组成如表 A8-1 所示。

表A8-1 人员安排

部 门	具 体 安 排	数 量
总经理室	总经理 1 名	1
研发部	1 名部门经理, 5 名员工	6
财务部	1 名部门经理, 1 名员工	2
综合部	1 名部门经理, 2 名副经理 3 名办事处经理, 22 名员工	28
总计		37

A8.4 人员招聘与培训

A8.4.1 招聘条件

- (1) 有相关职业上岗证书, 从事相关工作一年以上经验;
- (2) 身体健康, 能吃苦耐劳, 有毅力, 应变能力强;
- (3) 责任心强, 工作踏实认真, 服从指挥;
- (4) 有竞争意识和团队精神。

A8.4.2 培训

所有聘用人员上岗前都必须经过以下几方面的专业培训。

- (1) 产品、技术知识;
- (2) 公司运作情况;
- (3) 数据库操作、电子商务知识;
- (4) 公司各项规章制度;
- (5) 重要的供货商、目标客户情况。

A8.5 业绩评价与激励

A8.5.1 业绩评价指标

业绩评价指标如图 A8-2 所示。

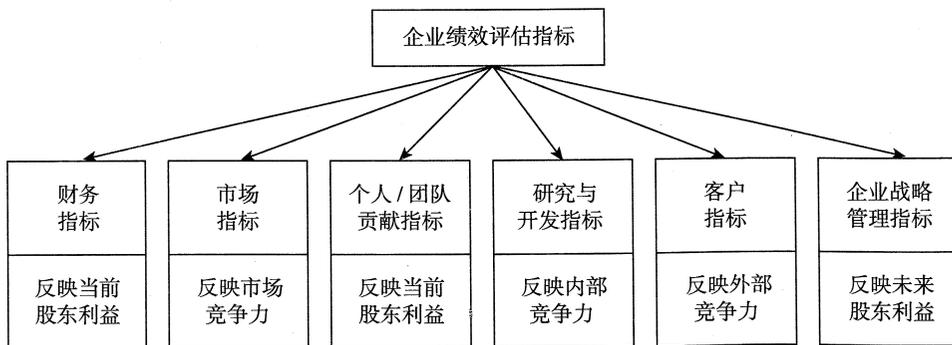


图 A8-2 业绩评价指标图

A8.5.2 经理人员的激励措施

- (1) 提升职务，扩大职责范围；
- (2) 职位交流，培养高素质管理者；
- (3) 每年按业绩分层次给予不同份额的股份，一次给予最多不超过 2%，且 5 年内不许出售，5 年后，按百分比可逐年出售；
- (4) 每年年底以业绩作为发放奖金的依据，业绩评价体系如表 A8-2 所示。

表A8-2 经理人员业绩评价权重

指标	市场占有率	市场占有率	销售额	利润额	利润增长率	成本降低幅度
权重	0.2	0.2	0.1	0.2	0.15	0.15

A8.5.3 营销人员的激励措施

- (1) 根据每人当月销售量的毛利，提取毛利的 1% 奖励给销售人员；
- (2) 年底公司再拿出毛利的 1% 奖励给完成销售任务的销售人员；
- (3) 年底根据销售人员完成任务情况，进行排名，对最后 5% 的人员进行淘汰；
- (4) 对销售业绩出众的人员给予提拔，并给予一定的股权奖励。

A8.5.4 研发人员的激励措施

- (1) 营造良好的用人环境，保障研发经费；
- (2) 每年为研发人员提供高级技术培训机会，公司支持研发人员参加高级技术论坛；
- (3) 研发人员逐年分配股份，5 年内不得转让，5 年后可逐年转让。

A8.5.5 员工的激励措施

- (1) 保障工资按时发放，实行带薪休假制度；
- (2) 实行员工持股计划；
- (3) 员工参与管理，提出合理化建议制度。合理化建议一经采用，立即给予物质奖励，并公开表扬。综合考虑提出的合理化建议数量与被采纳的合理化建议数量，累积到一定数量后，给予股权奖励。

A8.6 企业文化

- (1) 人性管理与科学管理相结合，赋予员工沟通权、知晓权、活动权、议事权、建议权、监督权、批评权和参与决策权；
- (2) 依靠制度化来培育企业文化，如例会、述职报告、管理制度、员工守则、岗位责任等，领导一定要以身作则；

(3) 以各部为单位形成学习团队, 每月进行一次业务交流;

(4) 利用价值观体系, 如企业目标、企业哲学、企业精神、企业经营理念、企业效益观、企业服务观、企业质量观等;

(5) 培养创新的氛围, 对于创新行为要给予奖励与公开宣传;

(6) 长期渗透企业文化, 培养行为习惯, 如员工的着装打扮、言谈举止、工作风格等。

A8.7 所有权

A8.7.1 总投资

总投资为 300 万元人民币, 资本结构

图如图 A8-3 所示。

A8.7.2 所有权形式

采取有限责任公司。

A8.7.3 董事会

根据资本结构, 董事会将由高层经理、技术所有者和风险投资者组成。

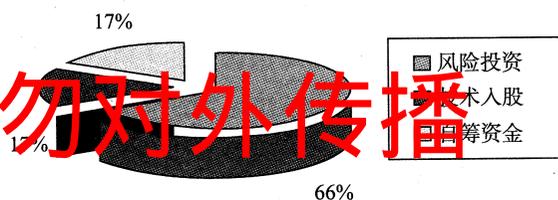


图 A8-3 资本结构图

如发现侵权, 后果自负!

▶▶ 专家评析

旭初团队在本部分阐述了组织结构、相应职位职责和资本结构, 内容较全面, 但是还存在较大的问题。

(1) 组织结构随着公司的发展是不停改变的。旭初团队给出了一个直线职能制的组织结构, 但是这个结构基本只适合公司的前 3 年发展, 从文中可知, 第四年开始公司有较快速发展, 人员较多, 是不是可以给出 3 年后的组织结构图, 这样看上去会更加科学。

(2) 在管理团队和知识结构方面分析较少。旭初公司具有先进的技术, 管理团队将会成为关注焦点, 在本部分应该详细介绍管理团队成员履历, 发现知识结构是否有问题。如果有问题, 就需要通过招

聘管理员工来补充知识不足, 特别是对于大学生创业者来说, 市场方面的知识远远匮乏, 是否可以招聘相应员工来完善管理团队, 如果需要, 可以外聘一些专家作为顾问。

(3) 在资本结构中存在着较大的问题。一般融资分为多个阶段, 如果第一次融资就把控股权给风险投资商, 首先会挫伤管理团队的积极性, 其次不利于再次融资。此外, 风险投资商在没有看到公司具有较好运营前景的前提下, 也不会匆忙的进行控股, 而是会随着公司不断壮大不断增加自己的股份。因此, 此处的资本结构是不科学的, 在公司创业初期还应该是公司管理团队直接控股。

谢谢合作

第 A9 章 财务计划

A9.1 资金需求

A9.1.1 目前资金需求量

金额：300 万元人民币

时间：2002 年 8 月至 12 月

资金类型：

(1) 权益：100%；

(2) 债务：0%。

资金来源：

(1) 100 万元人民币——技术入股和高层经理自筹入股；

(2) 200 万元人民币——风险投资基金。

A9.1.2 其他资金需求

在接下来的几年中，我们不会再向外界筹资或向银行借款，由于该项目的高盈利性，公司每年的保留盈利已完全可以满足业务不断拓展的需求。

A9.2 资金使用

旭初水下仪器有限公司在创业初始需要 250 万元人民币用于初期投资，具体安排如下。

1. 公司开办费：67.6 万元

各种证明、证书、和执照：0.5 万元；

产品和设备测试：1 万元；

初期促销费用：3.1 万元；

人员培训费：3 万元；

样机研发费用：60 万元。

2. 库存占用资金：34 万元

在第一年第一个月，库存量将达到顶峰，价值 34 万元，从那时起，库存量因为销售量的上升而逐渐回落。因此，我们设定初期在库存方面的资金准备为 34 万元。

3. 总部及办事处租金：3.9 万元

总部租赁：2.1 万元；

办事处租赁：1.8 万元。

4. 设备购买 37.65 万元

购买手机、电话、传真、复印机和其他办公设备的费用：8.15 万元；

购买计算机及网络设备费用：15.5 万元；

昌河面包车：3 万元；

“的士头”小货车：3 万元；

示波器：8 万元人民币。

5. 实验室的建立和研发费用：17.5 万元

实验室建立费用：10 万元；

一季度研发费用：7.5 万元。

4. 流动资金：89.35 万元

管理费用：39.35 万元；

一季度营销费用：50 万元。

仅供课程内部学习交流之用

A9.3 财务数据

作为一个新公司，我们没有历史数据可作参考，因此，我们根据行业的历史数据进行下列的假设。

切记请勿对外传播

A9.3.1 产量预测

具体产销量预测如表 A9-1 所示。根据产量和销量假设，第 1~5 年的生产量将从 241 台增长至 1 000 台。

如发现侵权，后果自负！

表A9-1 产销量预测表

年度	产量	产量 A	产量 B	库存 A	库存 B	销量	销量 A	销量 B
第 1 年	241	53	188	3	8	230	50	180
第 2 年	357	102	255	7	13	350	100	250
第 3 年	530	174	356	14	19	520	170	350
第 4 年	730	212	518	11	27	720	210	510
第 5 年	1 015	252	763	13	40	1 000	250	750

注：A 为水平式多波束探鱼仪，B 为垂直式单波束探鱼仪。

A9.3.2 员工需求量和劳动力成本预测

具体如表 A9-2 所示。第 1~3 年公司业务主要是水平式多波束探鱼仪，营销人员总数将保持不变。第 4、5 年公司 will 拓展业务，营销人员数量将显著增加。

表A9-2 员工需求量表

员 工	人 数				
	第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年
工作 岗 位					
质检 / 研发人员	5	5	6	6	6
营销人员	15	15	15	23	23

(续)

员 工	人 数				
售后服务人员	6	6	6	7	7
后勤人员	1	1	1	1	1
数据操作员	1	1	1	1	1
出纳	1	1	1	1	1
网络维护员(兼)	1	1	1	1	1
总经理	1	1	1	1	1
研发部经理	1	1	1	1	1
财务部经理	1	1	1	1	1
综合部经理	1	1	1	1	1
综合部副经理	1	1	1	1	1
办事处经理	3	3	3	4	4
总计	38	38	39	49	49

A9.3.3 利润表

- (1) 第1年(按月编制, 表略)。此项目从第1年起就开始盈利。
- (2) 第1~5年, 表略。在5年年中净利润从50万元增长到1146万元。

A9.3.4 现金流量表

- (1) 第1年(按月编制, 表略)。
- (2) 第1~5年, 表略。随着产量和销量的迅速上升, 现金流也始终正值而且快速上升。第1年末现金流量已达205万元, 而到第5年末更是累积高达2386万元。

A9.3.5 资产负债表

- (1) 第1年(按月编制, 表略)。该项目的现金总投资为250万元人民币, 再加上估价50万元的技术诀窍, 总资本金为300万元人民币。到第1年末, 总资产已达到350万元人民币, 其中股东权益为325万元人民币。

- (2) 第1~5年(表略)。

A9.4 财务分析

A9.4.1 比率分析

- (1) 比率。具体如表A9-3所示。

表A9-3 财务比率分析表

(单位: 元人民币)

年 度	净 利 润	销 售 额	平均所有者权益	平均总资产	所有者权益 净利率	资产净利率	资产周转率
第1年	499 225	6 128 280	3 124 806	3 249 612	15.98%	15.36%	1.886

(续)

年 度	净 利 润	销 售 额	平均所有者权益	平均总资产	所有者权益 净利率	资产净利率	资产周转率
第 2 年	3 743 831	11 645 400	4 185 570	5 246 334	89.45%	71.36%	2.22
第 3 年	7 897 257	18 594 220	8 195 842	10 006 114	96.36%	78.92%	1.858
第 4 年	9 270 601	23 596 560	11 387 807	15 679 771	81.41%	59.12%	1.505
第 5 年	11 456 953	27 773 550	16 569 695	21 751 584	69.14%	52.67%	1.277

(2) 净现值、投资回收期 and 内部收益率分析。具体如表 A9-4 所示。

表 A9-4 现金流量和 DCF 估值

指标	第 0 年	第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年
现金流量	-3 000 000	2 047 569	5 705 706	11 754 280	16 921 246	23 619 571
DCF	-3 000 000	1 861 426	4 715 460	8 831 164	11 557 439	14 665 895

注：在 10% 贴现率的基础上进行贴现现金流分析。在分析中的 6 年的终值未被计入。

从现金流和贴现现金流的计算，我们可以得出下列结果：

- 1) 净现值 = 3 863 万元人民币；
- 2) 内部收益率 = 155%；
- 3) 投资回收期 = 1.17 年；
- 4) 贴现投资回收期 = 1.24 年。

为保守起见，在上述计算时，尽管在第 6 年有业务拓展计划，我们没有计入第 6 年的终值。即使如此，投资回报仍令人十分满意。

A9.4.2 量本利分析和盈亏临界点分析

根据计算，水平探鱼仪保本销售额为 120 万元，垂直探鱼仪保本销售额为 82 万元。

A9.4.3 敏感性分析

在所有的不确定因素中，水平探鱼仪的售价及销量对净现值影响最大。但即使其下降 20%，内部收益率也高达 108%，说明该项目具有很高的收益率及较强的风险抵抗能力。

A9.5 总结

通过财务分析，我们确信这些数据 and 结论都是可行的。而且，凭借公司的所有权结构，管理体系以及产品质量、技术诀窍，本商业计划设定的目标也完全是可行的。因此，我们相信，这是一个非常有吸引力的投资项目。

▶▶▶ 专家评析

财务计划是公司运营的归纳和总结。旭初团队详细地说明了融资情况、资金使用情况、财务报表分析和财务指标分析，可以看出公司从财务上看具有较高的收益

性。建议旭初团队在财务指标分析中再多花些笔墨，详细解释一下这些指标是否达到预期，其科学性如何。

第A10章 资本退出

A10.1 资本退出策略

由于本公司产品市场容量、资本规模及增长能力、研发与生产能力有限，同时考虑竞争对手可能做出的反应和市场风险，预计短期内难以达到上市条件，但公司价值的高增长性和广阔的市场前景决定我们不能将公司整体出售。因此，本公司将采用股权回购和寻求其他企业（或资产管理公司）购买风险投资股份相结合的方式撤出风险投资。具体做法是：由本公司回购风险投资 1/3 的股权，其他 2/3 由其他企业（或资产管理公司）购买。此策略的采用，不仅能改变公司股权结构，掌握公司控制权，而且能继续吸收社会投资，以利于持续经营。

A10.2 资本退出时间

根据公司发展战略，风险退出时间选择在收回投资后并使资产规模和盈利能力较强时，具体时间为第 5 年年末。此时，公司总资产将达到 2 516 万元人民币，销售额达到 3 270 万元人民币。这一数字来自于第 5 年内销售总额的保守估计。在第 5 年年末，所有者权益数为 1 043 万元，可供投资者分配的利润为 1 641 万元，风险投资家预计可分得的利润为 1 100 万元。

▶▶▶ 专家评析

旭初公司在风险资本退出方式上选择了股权回购或其他企业购买的方式，由于该企业属于高科技公司，技术先进且利润较高，该退出方式存在一定的合理性。但是，风险投资者愿意有更高的回报和多重选择，根据旭初

公司的财务计划，公司是否可以考虑公开上市作为一个备选方案。此外，旭初公司并没有分析未来将面对的风险，这会给风险投资者是否决定投资留下很大的一个疑问。

第 A11 章 附录

A11.1 市场容量估算

A11.1.1 水平式多波束探鱼仪全国市场容量分析 (见表 A11-1)

表A11-1 水平式多波束探鱼仪全国市场容量分析表

年份	年初旧船数(艘)	淘汰率	本年淘汰船数(艘)	新增加船数 年增长率	本年新增 加的船数	本年末船数	本年需要更新 探鱼仪的船数	探鱼仪 更新率	全国探鱼 仪需求量 (台)
代号	A	X	B=A×X	C	D	E=A-B+D	F=(A-B)×C	Y	G=D×F
2002	1 687	5%	84	12%	206	1 809	—	—	—
2003	1 809		90		231	1 950	241	14%	472
2004	1 950		97	259	2 112	260		519	
2005	2 112		106	298	2 304	281		579	
2006	2 304		115	343	2 532	306		649	
2007	2 532		126	395	2 801	337		732	

A11.1.2 水平式多波束水下探鱼仪市场销售额预测 (见表 A11-2)

表A11-2 水平式多波束水下探鱼仪市场销售额预测表

年份	全国探鱼仪年 需求量(台)	预计市场份 额(%)	市场份 额增长 率(%)	预计销售量 (台)	预计单 价 (万元)	预计销售 额 (万元)
代号	G	H	I	J=G×H	K	L=J×K
2003	472	10.5	—	50	12	600
2004	519	19.2	82.8	100	12	1 200
2005	579	29.4	53.2	170	12	2 040
2006	649	32.3	10.0	210	10	2 100
2007	732	34.1	5.6	250	10	2 500

以 2000 年和 2001 年的全国机动渔船增减情况(中国渔业统计年鉴)的渔船总数为基础,根据以往船舶的更新率和增减情况,估计大型船舶的淘汰率大致为 5%,新增加的渔船增长率大致为 12%,考虑到技术的进步和国家的政策因素,船舶的淘汰率和渔船的增长率将有所下降,预计本公司的水平式多波束探鱼仪的销售量为 50 台左右,5 年后将到达 250 台左右。根据公司产品单价,5 年后水平式多波束探鱼仪的销售额将达到 2 500 万元人民币。

A11.1.3 垂直式单波束探鱼仪市场销售量预测

根据表 A5-2 中全国机动渔船增减情况,其 599 马力以下为垂直式单波束探鱼仪的目标客户,根据水平式多波束探鱼仪的市场预测方法,得出垂直式单波束探鱼仪预计销售量,如表 A11-3 所示。

表A11-3 垂直式单波束探鱼仪市场销售量预测表

年份	2003	2004	2005	2006	2007
预计销售数量(台)	180	250	350	510	750

根据表 A11-3 中数据,第一年垂直式单波束探鱼仪的销售台数为 180 台左右,5 年后预计为 750 台左右,根据公司产品单价,5 年后垂直式单波束探鱼仪的销售额为 700 多万元人民币。

A11.1.4 5 年后可望达到的市场规模

按照 2003 年预计的本省销量作为基数,考虑到公司产品将向小型化、多功能化方向发展,这样也会提高市场的占有率,则 5 年后水平式多波束探鱼仪可以达到 250 台/年左右,垂直式单波束探鱼仪达到 750 台/年左右,按照水平式多波束探鱼仪的平均价格 10 万/台,垂直式单波束探鱼仪的平均价格 6 500 元/台计算,则 5 年后销售额可达到 3 270 万元左右。

A11.2 市场调查

A11.2.1 调查目的

分析全国探鱼仪市场,确定公司的市场机会,以及公司产品定位。

A11.2.2 调查方法

问卷调查和电话问询为主。

A11.2.3 调查时间

2002 年 3 ~ 5 月。

A11.2.4 样本分布

本次以浙江省的舟山市和象山县为调查对象,调查方式以调查问卷和电话问询为主,本次发送调查问卷 200 份,收回有效调查问卷 148 份,有效率为 74%。选择浙江省的舟山市和象山县为调查对象是因为浙江省是全国的渔业大省,而舟山市和象山县是国家的先进渔业县市。

(1) 样本中船舶吨位和马力分布(见表 A11-4)

表A11-4 样本描述

指 标	主要拥有者	数量(台)
600 马力以上	渔业公司	300
200 ~ 599 马力	渔业公司和合伙渔民	500
200 马力以下	个体渔民	2 500

(2) 调查船舶中探鱼仪的分布 (见表 A11-5)

表A11-5 样本中探鱼仪分析

指 标	平均装备情况	价 格	生产厂商	质 量
600 马力以上	1 台 /2 艘	20 万~30 万元	国外生产	很好
200~599 马力	1 台 /5 艘	10 万元左右	国外生产	较好
200 马力以下	1 台 /10 艘	1 万元左右	国内生产	一般

A11.2.5 调查结果

1. 市场现状

目前国外生产的探鱼仪已经占到国内市场的 90%，个体渔民只是购买价位在 1 万元左右，功能较少的探鱼仪，合伙渔民购买 1 万~2 万元的探鱼仪，而渔业公司购买的主要是国外（主要是日本）生产的探鱼仪，价格在 20 万~30 万元，性能较好。

2. 产品优劣势分析

据调查，目前市场上主要产品及其他特点（见 A5.1 节竞争分析）。

3. 渔民和渔业公司对产品的要求

渔民和渔业公司都要求新产品能够避开水下障碍物，分析鱼群，减少因为刮网、破网而造成的捕鱼损失。

4. 渔民和渔业公司对服务的要求

有 80% 的渔民认为，产品的销售商应该提供产品的售后服务工作，以及技术指导、设备安装和调试工作。特别是优质的售后服务，希望能够随时上门服务。

5. 渔民和渔业公司理解信息和购买渠道

由渔业公司使用后推荐和购买的占 50%，而其他渔民介绍后购买的占 20%，从报纸杂志和互联网上看见后购买的占 10%，而在销售商推荐后购买的占 15%。还有其他途径的占 5%。

6. 价格因素在购买决策中的作用

个体渔民由于自身条件的限制，对探鱼仪的价格十分敏感，但有 60% 的渔民表示对价格合适、质量优质的新产品愿意接受。合伙渔民对价格有点敏感，认为只要有利于增产，表示一般愿意购买。渔业公司对探鱼仪价格没有太多的要求，表示探鱼仪质量性能上乘，愿意购买新产品。

7. 探鱼仪购买影响因素

它包括价格、渔民收入、质量、售后服务、广告宣传、品牌可信度、人员推销的力度等。

8. 目标市场

首先是以渔业公司和合伙渔民为主要销售对象，销售本公司的水平式多波束探鱼仪，

而垂直式单波束探鱼仪由当地代理商代理销售，随着公司规模扩大，营销网络的建立，本公司将从事本公司所有产品的直接销售，使市场份额达到35%。

▶▶▶ 专家评析

旭初团队在附件中主要阐述了两方面内容，即相关数据测算和展示市场调研成果。从全文阐述来看，这是远远不够的。从为商业计划书提供更充实的材料和为风险投资商做出投资决策提供事实基础的角度来看，附件中还应增加以下内容：

利和获奖证书、相关产品和技术应用报道、主要创业者和技术团队个人详细简历、产品和技术信息、营销和宣传方案设计、技术和专利授权使用书、设备和产房租用和

商业计划、外包制造商的初步意向书等

切记请勿对外传播

如发现侵权，后果自负！

谢谢合作

案例 B

妙味轩 DIY 厨房项目商业计划书与案例分析

仅供课程内部学习交流之用

案例概览

前言	第 B5 章 竞争性分析	179
第 B1 章 摘要	B5.1 SWOT 分析	179
B1.1 公司简介	B5.2 波特五力竞争模型	181
B1.2 产品及服务	第 B6 章 营销计划	184
B1.3 目标市场	B6.1 营销战略	184
B1.4 公司战略	B6.2 7P 营销组合策略	185
B1.5 公司管理	B6.3 客户关系管理系统	187
B1.6 竞争、风险及退出	第 B7 章 品牌战略	189
B1.7 融资、投资与回报	B7.1 品牌设计	189
第 B2 章 公司介绍	B7.2 品牌提升	189
B2.1 公司概况	第 B8 章 人力资源	190
B2.2 公司模式	B8.1 人员配置	190
B2.3 发展战略	B8.2 人力资源	191
B2.4 组织结构	B8.3 绩效管理	192
B2.5 店面设计	B8.4 外部支持	193
第 B3 章 产品与服务	第 B9 章 风险控制	193
B3.1 产品与服务介绍	B9.1 初期风险	193
B3.2 体验与管理	B9.2 中期风险	194
第 B4 章 市场分析	B9.3 远期风险	194
B4.1 市场背景	第 B10 章 财务计划与资本退出	195
B4.2 市场容量	B10.1 融资说明	195
B4.3 市场分析	B10.2 财务预测	196
B4.4 消费分析	B10.3 不确定性分析	200

切记请勿对外传播

如发现侵权，后果自负！

谢谢合作

B10.4 投资退出	201	B11.2 房屋租赁合同	203
B10.5 投资退出时间	202	B11.3 食品原材料订购合同	204
第 B11 章 附录	203	B11.4 服务员培训内容	205
B11.1 创业团队简介	203	B11.5 财务报表	207

前言 从小女孩的庆生会到新一轮的产业革命

20 世纪 60 年代，丽贝卡的妈妈过生日时，丽贝卡的奶奶亲手烤制生日蛋糕，她购买价值 1 毛、2 毛的蛋糕制作原料。

20 世纪 80 年代，丽贝卡过生日时，妈妈打电话给超市或当地的面包订生日蛋糕，这种定制服务将花费 10 ~ 20 美元，而许多父母却认为定制蛋糕很便宜，毕竟这样做，他们可以集中精力于计划和举行画龙点睛的生日聚会。

21 世纪初，丽贝卡的女儿过生日时，丽贝卡会把整个聚会交给“迪士尼俱乐部”公司来举办。在一个叫纽邦德的日式农场，丽贝卡的女儿和她的 14 个小朋友一起体验了旧式的农家生活。他们用水洗刷牛的身体、放羊、喂鸡，自己制造苹果酒，还要背着干柴爬过小山，穿过森林。丽贝卡为此付给公司一张 146 美元的支票。

丽贝卡女儿的生日祝词上写着：“生日最美妙的东西并非物品。”

——纽约莱夫·派恩和詹姆斯 H. 沃尔摩《体验经济》

生日最美妙东西是什么呢？

是体验，是永远无法复制的美好回忆！

从产品经济到服务经济，再到体验经济，2002 年，丹尼尔·卡尼曼凭借对体验效用的研究，荣获诺贝尔经济学奖，更是把体验经济理论推向了风光无限的境地。

体验消费的时代已经到来！机遇就在我们身边，我们发现，现在大学生宿舍内并没有厨房设置，但是很多学生都有自己亲自下厨的愿望，特别是能在恋人、舍友、社团朋友面前露一手的感觉更是妙不可言。许多学校应这种需求举办了“厨艺大赛”等活动，但还远不能满足大家随时“施展拳脚”、发挥创意的愿望，于是，“妙味轩校园 DIY 厨房”应运而生……

▶▶ 专家评析

与旭初公司选择实体产品作为创业项目不一样，妙味轩公司选择了一个基于体验经济概念的 DIY 厨房创业项目。所谓体验，就是企业以服务为舞台、以商品为道具，环绕着消费者，创造出值得消费者回忆的活动，大幅度提升商品和服务的实际效用。其

中的商品是有形的，服务是无形的，而创造出的体验是令人难以忘怀的。与过去不同的是，商品和服务对消费者来说是外在的，但是体验是内在的，存在于个人心中，是个人在形体、情绪、知识上参与的所得。这一类项目的核心和灵魂是主题体验设计和运用，

它属于创意服务类创业项目。

妙味轩公司运用前言作为商业计划书的开始，让人耳目一新。前言作为商业计划书的开始部分，既可以作为全文知识和理念的导入和介绍，也可以是市场需求和存在问题的提出，因此可以快速抓住投

资者的眼球。妙味轩公司运用一个小故事快速吸引阅读者的注意力，并逐步导出了“体验经济”这一最新的市场理念和他们的创意，可以说妙味轩团队充分做到了理论指导实践。前言是导入和提问题阶段，建议这一部分内容撰写要精炼、清晰和准确。

第 B1 章 摘要

仅供课程内部学习交流之用

B1.1 公司简介

公司名称：北京妙味轩饮食有限责任公司 (Magical Kitchen Consulting Co. Ltd.)

注册商标：妙味轩、Magical House, DIY logo 造型

企业文化：创意、健康、体验、生活

宗旨：抓住体验经济的实质，以 DIY 厨房连锁店的形式，创建一种新的休闲方式，引领以一种“创意、健康、体验”三合一的文化消费时尚。

企业 logo:



B1.2 产品及服务

我们的产品是以完善的厨房设备为基础，通过“量贩式”经营和独特的场景设计，为顾客提供不同于餐饮业的普通商品和服务的“个人的创造性体验”，我们称其为“快乐厨房体验”。也就是说，我们要提供的不仅是一个可以享受烹饪乐趣的“魔法厨房”，更是要建立一个健康、快乐的休闲场所。我们的产品结构简化为一个公式就是：

快乐厨房体验（我们的产品）= 一个能烹饪 + 特色服务 + 顾客互动

这个定义不同于传统的产品定义，它跨度了商品经济、服务经济和体验经济三种模式，它是包括了商品、服务、体验三位为一体的概念商品。

B1.3 目标市场

有意向并有能力成为我们顾客的群体主要是高校学生、情侣、青年白领，以及喜欢新事物乐于表现自我、结交朋友的人群（见表 B1-1）。

表B1-1 公司主要目标市场

目标市场	市场需求
大学生	● 特别食物需要
	● 同乡叙旧，对家乡菜的怀念，对家的感觉的需求

(续)

目标市场	市场需求
大学生	<ul style="list-style-type: none"> ● 各种各样的聚会（生日 party、节假日、庆祝获奖、社团聚会、班级活动等），少则 7~10 次，多则 20 余次
情侣	<ul style="list-style-type: none"> ● 爱一个人，必须抓住他的胃 ● 纪念日（初次见面纪念日、恋爱纪念日） ● 节假日（情人节、白色情人节、七夕、圣诞节）
青年白领	<ul style="list-style-type: none"> ● 轻松享受烹饪乐趣 ● 休闲沙龙：如川菜沙龙、烧腊沙龙、月饼沙龙、药膳沙龙等 ● 休闲氛围与轻松的交际环境 ● 尝试新事物

仅供课程内部学习交流之用

B1.4 公司战略

1. 创业期（第 1 年）打造特色，建立品牌

首期在北京高校密集区建立 2 家直营连锁店，其中，学院路店为旗舰店，积极争取学生聚会市场，建立较高的美誉度和知名度。同时，建立健全客户数据库，建立广泛业务联系。

2. 发展期（第 2~3 年）抢占市场，提升品牌

扩大北京范围的分店数量至 17 家，在全国范围内建立分店至 31 家。完善各项设施，建立完备的管理体系以及流畅的供应链，扩大业务范围，以规模效益减少成本，增加利润；快速覆盖市场，建立品牌优势，增加市场壁垒。

3. 扩张期（第 4 年及以后）形成规模，垫高壁垒

采用“不从零开始”转让特许经营权的方式，在全国范围内进行加盟连锁，加盟首期投资 200 万元，预计建立加盟店 50 家。特许经营的加盟方式不仅可以保证公司的品牌形象和服务质量，稳定客户群，同时也可快速回笼大额现金，用于新市场开拓。

B1.5 公司管理

在公司创建初期，鸣鞘创业团队将承担主要的管理工作。同时，我们将积极聘请专业管理人员加盟，使公司在最短的时间内进入正轨。

在人力资源上，我们追求“以精取胜”。作为比服务业更追求“感觉”的体验消费，我们要求每个员工做到的不仅仅是简单的“微笑服务”，而是当好顾客“体验故事”中的完美演员。所以，从招募、培训到考核，我们以 MBO、SERQUAL 等模型为基础，设计了详细而严格的标准。

另外，我们将聘请各高校在项目评价、项目管理、财务会计、经济法领域具有丰富教学工作和实践经验的老师作为公司管理顾问，为公司经营管理提供咨询。

B1.6 竞争、风险及退出

竞争：由于校园 DIY 厨房是开辟了一个新的市场，在初期，市场内一片蓝海。但由于其独特的定位，我们选择休闲娱乐类的以北方鑫柜为代表的 KTV，和餐饮业以好伦哥、避风塘为代表连锁餐厅作为潜在竞争对手，在竞争性分析后，提出了差异化应对策略。从长期来看，当市场上出现模仿者时，我们将以高标准的产品质量和强势的品牌战略作为主要竞争手段。

风险：公司的风险主要是市场风险、竞争风险、管理风险、政策风险和财务风险。这些风险大部分来源于企业开辟了一个新的市场，具有许多不确定因素，可借鉴的经验较少。针对这种情况，我们十分重视调研和沟通，详细策划了规避风险的方案。

退出：公司上市将成为风险投资退出的主要方式。从项目财务来看，公司五年之后完全可以达到上市要求。此外若由于部分原因未能达到上市要求的，寻求其他企业兼并仍然可以保证风险投资的安全退出。

B1.7 融资、投资与回报

公司的“体验经济”模式十分重视“氛围”的塑造，从店面设计、营销以及管理上追求“精制”，故初期投资要略高于一般餐饮业。企业发展初期，将以风险投资为主要融资对象。

北京妙味轩饮食有限公司开始注册资金 225 万元。后期随着公司规模扩大，还会增大注册资本。第一期投资 203.8 万元，40.76 万元为发起人自筹资金，163.04 万元为风险投资。单店面年销售收入为 313.2 万元，净利润为 59.4 万元。整个项目第一年的财务内部收益率（IRR）税前为 124.9%，税后为 94.9%，均大于基准投资收益率 12%，动态投资回收期为 9.1 个月，小于基准回收期 1 年，项目财务净现值（NPV）均为正值，所得税前销售能力利用率表示的盈亏平衡点（BEP）为 62.8%，这些指标表明该项目在财务上是可行的。

2012 年，妙味轩公司的总资产将达到 1.14 亿元人民币，销售净利润达到 7 721.7 万元，2013 年风险资本退出时，投资者投入的资本将增值 16.56 倍，投资平均年利润率将超过 207.1%。

▶▶▶ 专家评析

妙味轩公司出售的产品是快乐厨房体验，是一种创意服务类产品，有别于大多数拥有实体产品的创业公司。妙味轩团队在执行摘要撰写过程中，依据产品特点给出了自己的介绍逻辑，除了公司、产品等

一般标题外，还单独拿出了目标市场和公司战略作为一级标题进行介绍。综合评价来说，该执行摘要要在短小的篇幅内，较好的阐述了产品的内涵，并用较多的笔墨去阐述了如何开拓市场、规避风险、筹措和

回收资金，基本满足了投资者对项目的初步评估要求。

具体来说，该执行摘要对六大经典问题进行了初步阐述，特别是对产品、目标市场、战略规划、融资与回报有一个较为精准的描述。此外，执行摘要中多用结论式语句，能让投资者快速地了解商业计划书的大部分核心内容。

要想使本部分内容更加精准，还有以下几部分内容可以进一步思考和完善。

(1) 如果仅从公司名称或简介来看，许多人会简单判断该公司的创业项目仅是提供 DIY 自助式餐饮服务的一个企业，但是如果认真看完全文和竞争分析，可以获知，其实 DIY 自助式餐饮服务仅是该公司提供的服务之一，此外该公司还提供特色服务和顾客互动等休闲娱乐项目。在执行摘要中，妙味轩团队通过“个人的创造性体验”“快乐厨房体验”“魔法厨房”等词汇不断说明 DIY 自助式餐饮服务，并未具体说明特色服务和顾客互动包括哪些内容，这样就难以让人理解该公司如何做到“快乐厨房体验（我们的产品）= 个性烹饪 + 特色服务 + 顾客互动”。因此，要是能在特色服务和顾客互动方面再多花些笔墨，将会使投资者非常容易理解该公司提供的产品内涵。

(2) 在执行摘要中缺少市场容量数据，这是投资者非常关心的一个核心数据。在案例 B4.2 节有市场容量估算，应该在执行摘要中体现出这个数据。

(3) 在执行摘要中缺少市场营销部分

的说明。建议在市场营销阐述中，最好多介绍本公司特有的营销模式和方案，不需要面面俱到。

(4) 在目标市场中，需要多阐述结论。在执行摘要中，仅要简单说明选定的目标市场和目标客户是谁，选择的原因和市场规模多大，不需要具体列表说明每个客户的具体需求等这种分析的内容。

(5) 在公司战略阐述中，具体内容说明不需要这么细致，只要把战略分成几个阶段，以及每个阶段的规划说清楚就够，避免篇幅过大。

(6) 在竞争分析中，把北方鑫柜为代表的 KTV、好伦哥、避风塘等作为潜在竞争对手，但是未具体说明未来本公司产品的竞争优势会在哪里，这会让投资者感觉困惑，最好有简要的说明，具体是价格优势、还是体验和性能优势，而不要用差异化策略这种极其笼统的说法。

(7) 在融资部分，妙味轩公司虽然提到了具体的注册金额和融资金额，但是并未提出明确的融资方案，也就是各方的股权比例，这也是投资者非常关心的一个问题。

(8) 如果还有足够的篇幅，可以介绍几位创业团队的核心人员，以显示公司在管理上的优势。

(9) 摘要中还缺少一个里程碑式的总结，该总结可以将公司的优势、特色、盈利和未来发展阐述的更为清晰和透彻，促使投资者做出较有利的初步判断。

第 B2 章 公司介绍

B2.1 公司概况

公司名称：北京妙味轩饮食有限责任公司 (Magical Kitchen Consulting Co. Ltd.)

注册商标：妙味轩、Magical House，DIYlogo 造型

企业文化：创意、健康、体验、生活

宗旨：抓住体验经济的实质，以DIY厨房连锁店的形式，创建一种新的娱乐休闲方式，引领以一种“创意、健康、体验”三合一的文化消费时尚。

北京妙味轩饮食有限公司是依照《中华人民共和国公司法》相关规定在中国境内设立的、对企业债务承担有限责任的营利性组织。

公司为顾客提供专业厨房设施和细致的个性化服务，以便顾客能够享受烹调乐趣，品味健康生活，同时将公司店面建设为别具一格的休闲小站，引领新的休闲消费文化。

B2.2 公司模式

长期来看，公司主要采用特许经营加盟连锁模式，创业初期建设三家直营店，其中一家旗舰店（总店），承担公司的主要业务和管理工作。发展期直营店数量将增加至31家，业务规模将扩展至全国。公司成立第4年进入扩张期，公司将采用特许经营加盟连锁模式，发展系列加盟店。加盟者须支付200万元加盟费，同时通过总部为期3个月的培训并通过考核，方可正式营业。总部为各连锁门店提供统一商标、经营管理方案及销售总部开发商品的特许权以及客户数据库信息支持，收取加盟费和管理费用，但不承担财务连带责任。

B2.3 发展战略

公司在实现企业目标的过程中，在不同的阶段，会有不同的战略，同时，我们也将根据公司的发展战略，规划公司的扩张速度以及经营管理战略。

1. 创业期（第1年）

战略目标：磨合团队、打造特色、塑造品牌

规模目标：首期在北京高校密集区学院路、中国人民大学附近、昌平大学城建立三家连锁店，其中，学院路店为旗舰店。

营销目标：把宣传重心放在校园客户上，积极争取学生聚会、情侣节日消费市场，扩大公司影响力，建立良好的企业形象，较高的美誉度和知名度，建立较高忠诚度的客户群。同时，建立健全客户数据库，建立广泛业务联系。

战略说明：本战略的制定是根据企业经营模式新颖，但市场风险较大的特点，通过客户的新鲜感市场的强大需要来迅速占领市场。采用这种战略的好处：一是DIY模式由于需求旺盛但市场空缺，一旦建立起来就具有很强的竞争力，吸引顾客并迅速建立顾客数据库；二是随着需求多样化和专业程度的提高，企业能够逐渐走上以小补大、以小搞活、以专补缺、以精取胜、以精发展的良性发展道路；三是中小企业采用这种经营战略使其经营目标集中，管理上也比较方便，有利于提高服务质量，争取有利

地位。

宣传口号：你的厨艺通过妙味轩的认证了吗？

2. 发展期（第 2～3 年）

战略目标：建立标准、抢占市场，提升品牌

规模目标：扩大北京范围的分店数量至 17 家，在全国范围内建立各分店（成都 5 家、上海 3 家、广州 3 家）。

营销目标：完善各项设施，加强服务水准，建立流畅的供应链和高于同行的企业食品安全标准；建立完备管理体系；凸显公司文化，让各门店成为大学生和青年白领的文化聚集地，形成规模效益。

战略说明：在公司具有一定市场影响后，扩大业务范围，抢占优势市场；同时，快速提升品牌优势，增加市场壁垒。

宣传口号：我在去妙味轩的路上！

3. 扩张期（第 4 年及以后）

战略目标：形成规模，垫高壁垒，获取资金

规模目标：采用“不从零开始”首期投资 200 万元，转让特许经营权的方式（合同书详见附录），在全国范围内进行加盟连锁。回收资金同时，在重庆、长沙、杭州等城市加开店面 50 家。

营销目标：建设具有一定规模的、专业的连锁店，形成独特不可复制的企业文化，建立庞大的客户网络，推动体验消费时尚以及新的休闲娱乐市场的发展。

战略说明：以规模提升品牌，以品牌垫高壁垒；采用“不从零开始”转让现成直营店铺的加盟方式，可以保证我们公司的品牌形象和服务质量的稳定，稳定客户群，同时，让公司获得大额现金，用于进一步的发展壮大，挖掘市场。

宣传口号：有逸夫楼的地方就有妙味轩！

B2.4 组织结构

公司成立前期制定公司章程，各部门职权服从章程规定。公司设董事会，其中一名董事长，一名执行董事。公司设监事会。董事会和监事会由风险投资方和经营方人员共同构成。同时聘请专业会计师、营养师、设计师。对于服务人员，我们将进行严格培训，使其符合我们的企业文化，达到为顾客创造“完美体验”的效果。

公司组织结构图如下（见图 B2-1）。

（1）总经理：负责公司运作中的具体事务，责任分配、监督、考评，以及员工激励，与董事会密切沟通。

（2）财务中心：管理企业财务，保证公司资金高效流动，并对公司决策做出可参考意见。

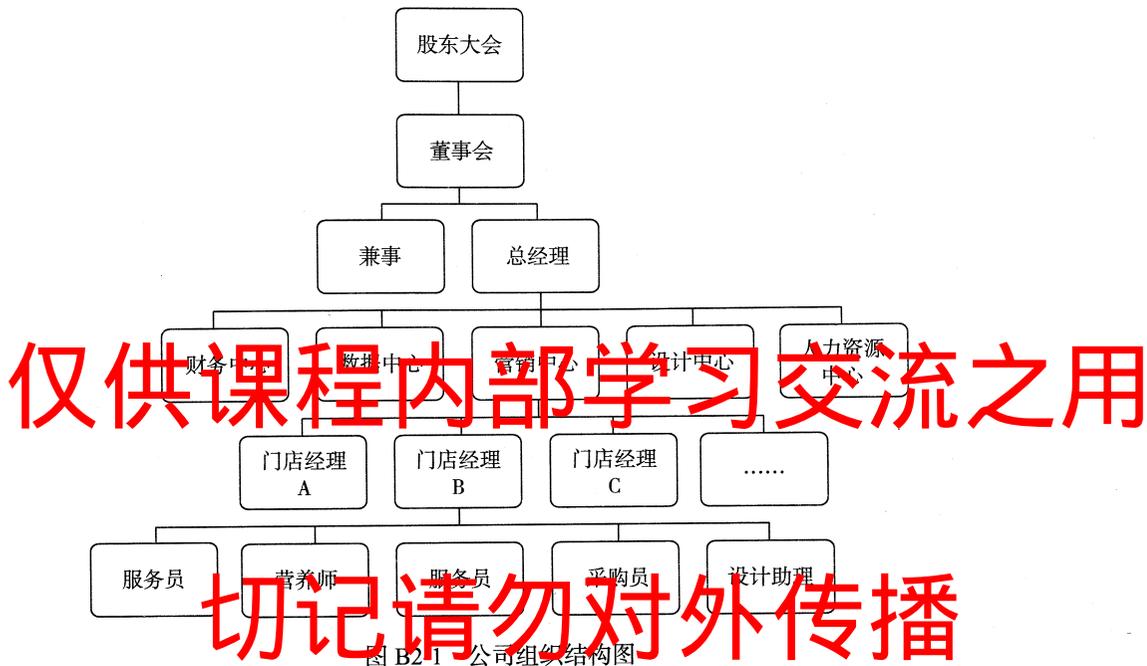


图 B2-1 公司组织结构图

(3) 数据中心：全面管理顾客信息，为顾客提供个性化和人性化服务提供坚实的基础。

(4) 营销中心：直接面向顾客，提供高品质服务，树立企业良好形象。同时发掘市场潜力，为企业科学决策提供依据。

(5) 设计中心：突出公司与其他餐饮服务企业的不同之处。任务是为每笔业务设计科学的工作流程，及合适的环境气氛，以求体验的尽善尽美。

(6) 人力资源中心：找到合适员工，进行相应的培训，帮助员工发展，实现公司的价值和使命。

谢谢合作

B2.5 店面设计

(1) 店面选址：各大城市的高校密集区

(2) 店铺面积为：100 ~ 150 平方米，依据具体情况有所调整。

(3) 房产类型为：租用（房产租赁协议详见附件）

(4) 主色调：富有跳跃感的橙色，时尚活泼，并且有刺激食欲的效果。

(5) 设备：各种厨房用具（主要使用电磁炉、烤箱等非明火厨具，提高安全系数，减少环境污染）；各种装饰材料（不同颜色造型的灯罩、桌布、器皿等，创造不同的体验效果）。

(6) 气氛设计：这是实现经营效果的关键所在，针对不同的客户，设计助理会专门为他们设计适合他们的场地。例如，如果是宿舍聚餐，我们会把房间布置得温馨自然；

如果是情侣,玫瑰、红烛会渲染一种浪漫的气氛。同样,老乡会、社团聚会、班级活动、同事交流设计风格也会不一样。

(7) 服务员服装:干净整洁的正装衬衫、领结,配以鲜艳明快的方格围裙和特色的头巾,同时体现高品质和亲和力。

▶▶ 专家评析

妙味轩创业团队用精炼的语句描绘了公司的基本情况和发展思路,在公司模式和发展战略方面阐述得非常详细。其中战略规划部分,阐述了近5年战略发展的3个阶段,即塑造品牌、抢占市场、获取资金,并在每个阶段都提出了战略目标、规模目标、营销目标和宣传口号。每份优秀的商业计划书都能打动投资者和专家的地方,妙味轩公司详细的发展战略规划是整本商业计划书的一个亮点。此外,本部分还存在以下几方面内容值得商榷和有待完善。

(1) 任何一家公司制定发展战略时,一定遵循一定的思考和逻辑。一般来说,一家公司在发展中将会同时面临三大问题,即塑造品牌、扩充市场和获取资金。但是,创业型公司很难有大量资源同时解决这三个问题,因为塑造品牌需要大量的经费和人力做市场宣传,扩大规模需要经费和人力去大量开分店,而开连锁店获取资金,又需要有完善的标准和规则制度,并且也需要大量的培训人员。因此大部分公司会把这三个目标分阶段进行,集中优势资源分阶段突破各个目标,这也就形成了公司发展战略规划。妙味轩公司在制定发展战略中也遵循了这种循序渐进的原则,但是在介绍各个阶段时,最好提前解释一下为什么要先塑造品牌,再扩充市场,最后获取资金,这种逻辑的原理是什么,可不可以先扩充市场再塑造品牌,或者是先塑造品牌再获取资金,最后扩充市场。发展战

略的合理性是创业团队成功的关键影响因素。这也是投资者和专家会认真思考和看重的部分。

(2) 在组织结构中,妙味轩创业团队搭建了公司组织结构图和设计了各岗位职责,这是非常可取的。但是存在两方面问题值得商榷:第一,在组织结构中投资者非常愿意看到创业团队如何解决人员配置问题,即创业团队成员的履历是否匹配这些职位,是否还需要外聘相关领域专家。第二,该组织模式是公司发展哪个阶段的组织结构图,随着公司不断壮大,是不是每个阶段的组织结构图都一样。因此,妙味轩创业团队在这一部分最好详细介绍各个岗位匹配的创业人员的简历,或给出外聘人员的标准。此外,最好给出公司发展各阶段的组织结构图。

(3) 本部分介绍了店面选址,最好能够阐述详细一些。比如在店铺选址中需要具体说明哪些城市,哪类地段是符合选址要求的,最好有一个选址的初步评判指标体系。另外,最好设计一份店铺规划图附在附件中,这样能够让投资者更加容易理解店铺的规划和功能。

(4) 在发展战略的初期,妙味轩创业团队计划在北京市海淀区学院路、人民大学附近和昌平大学城建立三家连锁店,在店铺选址时最好有初步的规划和设计,不要在获取融资后再进行这一部分工作,以便增加投资者的投资信心。

仅供课程内部学习交流之用

切记请勿对外传播

如发现侵权,后果自负!

谢谢合作

第 B3 章 产品与服务

B3.1 产品与服务介绍

对于妙味轩来讲，产品的概念不仅是提供满足顾客需要和欲望的产品，更多的是提供无形的服务、形象和创意，让顾客不仅得到物质上的享受，更多的是给顾客精神上的感受和心里的成就感。

我们的产品就是在烹饪的过程中，体验创造的快乐，并且和同伴们一起分享。我们打造的是一个特别的平台，上面有顾客亲手制作的食物——体验的成果，上面也有同伴们的欢声笑语——体验的乐趣，上面更有我们创造的浓浓的氛围——体验的回忆。在这里，顾客和我们就是辛勤着，并快乐着的小蜜蜂。

我们的产品构成简化为一个公式就是：

快乐厨房体验 = 我们的产品 + 个性烹饪 + 特色服务 + 顾客互动

简而言之，我们的产品是以完善的厨房设备为基础，通过“量贩式”经营和独特的场景设计，为顾客提供不同于餐饮业的普通商品和服务的“个人的创造性体验”，我们称其为“快乐厨房体验”。也就是说，我们要提供的不仅是一个可以享受烹饪乐趣的“魔法厨房”，更是要建立一个健康、快乐的休闲场所。

B3.2 体验与管理

B3.2.1 体验分析

体验产业与普通的第二产业、第三产业的最大不同就在于，在体验经济模式下，我们的消费者是“产销合一者”。这就是说，顾客在我们的店面“生产”了他们自己设计烹饪的饭菜，然后又“消费”了这些劳动成果，同时得到了极有价值的“产品”——“快乐厨房体验”。

对于这种不同以往的消费现象，我们应该区别分析对待，从菜品食物、烹饪服务、以及顾客互动三个方面入手。

B3.2.2 菜品原料的采购

(1) 品质要求：新鲜、绿色、经济且形式多样（采购时购买不同价格、等次、质量的商品），尤其在卫生上要严格符合国家标准，同时，建立高于国家标准的企业标准，保证食品安全。

(2) 购买方式：签订长期订购合同（原材料供货商合同详见附件），总体按订单购买，旺季供应量较大时，可临时增加购买量。

(3) 供应商：（暂定）北京陈记农贸产品公司（位于学院桥南明光寺农贸市场）。

(4) 产品差异:按照不同的等次来满足不同顾客的需要,控制成本,提高满意度,也就是提高产品的性价比。对此,我们将设计分级的需求及品质标准来实现。

B3.2.3 质量控制

制定服务员管理制度,对服务的基本项目的考核指标进行量化管理。其主要包括以下几个方面。

(1) 环境卫生:服务员每半小时清洁一次洗手间卫生,随时清洁大堂卫生,顾客离开时全面清洁厨具(清扫时应注意不影响顾客烹饪,进行小面积清洁,非高峰时段整体清洁)。

(2) 餐具消毒:在每批顾客用完餐具、餐桌时进行消毒,保证器具的卫生。

(3) 食品安全:除了保证原材料清洁卫生外,设立专门营养师为顾客提供烹饪指导,防止烹调不当和搭配不当造成的食物中毒。

(4) 服务人员必须对顾客的要求迅速响应,高效解决,解决不了的必须立即上报。

另外,妙味轩工作人员的表现将直接影响顾客对我们产品的评价,对于公司管理及人力资源问题,我们将在案例 B8 章中人力资源部分详细介绍。

B3.2.4 顾客互动体验创造

(1) 音乐库服务:根据顾客数据库中顾客的喜好和体验的倾向,播放不同情调的音乐,提供点歌服务。

(2) 区别就餐环境:为不同顾客安排了不同款式的餐具和就餐环境,让顾客能够获得更大的满足,如情侣式、社团式等。

(3) 个性菜谱:包括可操作性强的经典美味模板菜谱,和顾客成功经验汇总的创意趣味菜谱。

(4) 个性留念:免费为顾客提供照片、DV 短片拍摄,记录顾客的快乐瞬间。

(5) 沙龙模式:在特殊的节日里,举行特色活动(厨艺大赛、生日聚会、老乡会等),给顾客创建有共同偏好的社交圈,与顾客建立长久友谊。

(6) 外带服务:为顾客提供各种精美食物包装盒,制作礼品包装。

▶▶ 专家评析

妙味轩公司选择了一个创意服务类产品进行创业,在产品介绍时将有别于实体产品的介绍流程,可以按照产品的特性自拟逻辑进行阐述。总之,产品介绍部分的目标是为了让投资者可以清晰地理解产品特性和未来发展。妙味轩公司产品的特点是体验经济,所以他们把体验作为一个重

要的阐述对象,本部分基本说清楚了公司所能提供的产品特点和管理流程,但是还有几方面值得进一步改进。

(1) 虽然妙味轩公司对自己的产品进行诠释,例如给出了产品公式“快乐厨房体验(我们的产品)=个性烹饪+特色服务+顾客互动”,但是,由于该产品是新生事

物,很难让阅读者从理论上了解该产品的具体内容、形式和操作过程,特别是特色服务和顾客互动的介绍。当投资者初次阅读时,他们希望能有具体案例或产品设计方案诠释体验经济理论,这样他们才能充分理解创业团队到底想给消费者提供一个怎样有竞争力的产品。

(2)在表B1-1中已经明确提出了目标客户是大学生、情侣和青年白领,不同的客户需求不同,因此需

本计划书的重中之重,有如实体产品的性能和技术水平介绍。此外,投资者也希望创业公司有完整的产品方案,能使产品在获取融资后快速进入市场。

(3)在本部分还缺乏对产品延伸和未来发展的介绍。某个独特的创意服务类产品可以短期内在市场上获取竞争优势,但是随着模仿和潜在竞争对手的进入,这种优势会快速丧失。如何去规避这种竞争优势的缺失?尽早去研究产品延伸和未来发展方向,快速提供更有创意的替代产品是一个非常好的方法。因此,创业团队最好提供产品延伸方向和未来发展领域。

切记请勿对外传播

第B4章 市场分析

B4.1 市场背景

据国家统计局2007年统计公报显示,2007全年国内生产总值246 619亿元,比上年增长11.4%。其中,第三产业增加值96 328亿元,增长11.4%。增加值比重为39.1%。

居民消费价格比上年上涨4.8%,其中食品价格上涨12.3%。在城镇投资中,第三产业投资64 928亿元,增长23.2%,其中,住宿和餐饮业投资额为1 326亿元,比上年增长41.2%。

城镇居民人均可支配收入13 786元,实际增长12.2%,居民家庭恩格尔系数为36.3%。



图 B4-1 2003 ~ 2007 年城镇居民人均可支配收入水平及其增长速度

以上数据说明，国内经济发展势头良好，人民生活水平有了很大的提高，城镇人口可支配收入也有了较高比例的增长，用于第三产业的消费比例也将大大增加，特别是休闲、娱乐方面，市场空缺很大，潜力也极大。

与此同时，2007 年全国全年研究生教育招生 42 万人，在学研究生 120 万人，毕业生 31 万人。普通高等教育招生 566 万人，在校生 1 885 万人，毕业生 448 万人。各类中等职业教育招生 800 万人，在校生 2 000 万人，毕业生 530 万人。说明我们的目标消费群体很大，市场潜力无限。

B4.2 市场容量

我们的营销目标主要是在校大学生和时尚白领。随着中国高校的持续扩招以及中国经济的持续高速增长，造就了庞大的在校大学生群体和白领阶层，因此我们的目标市场容量是巨大的。在这里，鉴于数据原因，我们只对在校大学生市场进行了估算，其结果表明，这是一个 227 亿元人民币的市场。

在我们 2006 年的一次北京大学生消费调查中，我们发现平均每位北京大学生每年有 1 777.19 元花费在餐饮上。结合中国目前在校大学生的数量，我们得到了以上的结果。具体计算方式如图 B4-2 所示。

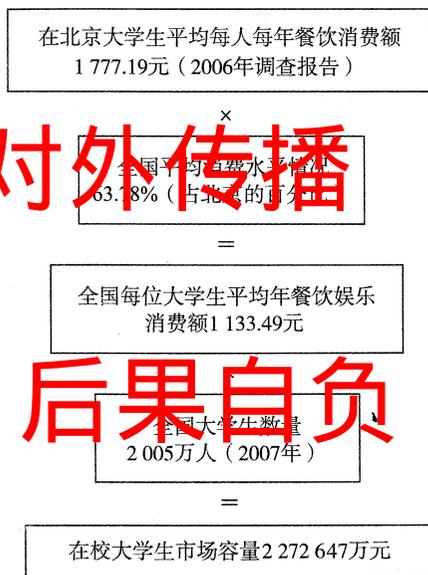


图 B4-2 在校大学生市场的市场容量估算

B4.3 市场分析

B4.3.1 市场定位

公司服务与其他餐饮娱乐项目的差异性表现在两个方面，一是我公司提供的并不是现成的食物，而是提供食物原材料，让顾客自己动手烹饪想要的食物；二是我公司提供了普通餐厅所不能提供的与亲友分享自己劳动成果的快乐体验，并且我们极力打造这种体验。所以，我们提出以下两种定位。

(1) 类餐饮业定位：满足食的需要，为顾客提供专业的厨房设施，使顾客能自己制作喜欢的事物，并能体会这其中的乐趣。

(2) 类娱乐业定位：满足一种新的消费心理需求，成为顾客喜欢的休闲、娱乐、交友的新场所，成为健康、创意、文化甚至新的生活理念的象征。

谢谢合作

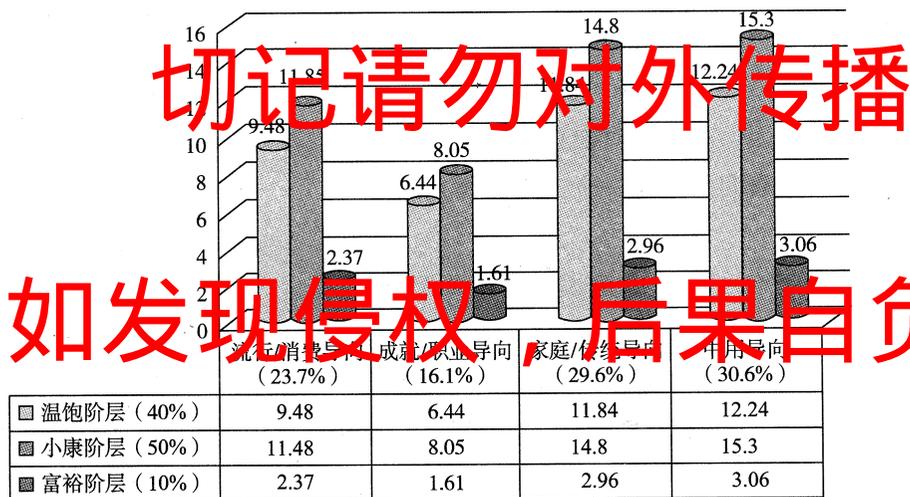
B4.3.2 目标市场

对于目标市场的分析，我们使用国外一种非常普遍的市场细分的方法——生活形态划分方法来分析我国的消费者市场。

美国芝加哥大学的威廉·威尔斯教授指出“过去营销研究者通常使用性别、年龄、收入、职业、居住地点等人口统计特征来细分市场，但无法完全描绘出消费者的特性，更无法了解消费者的内心”，而生活形态通过考察人们的活动、兴趣、意见和价值观，将总体居民划分为几个具有典型特征的族群，对于第三产业来说，它是一种更精准贴切的市场细分方法。

我们结合两个维度来划分中国都市消费者的生活形态：一是社会阶层，二是中国人的基本心理导向，划分了中国城市消费者 12 个消费族群，如图 B4-3 所示。

仅供课程内部学习交流之用



如发现侵权，后果自负！

图 B4-3 生活形态划分方法市场分析图

谢谢合作

这其中，我们的目标市场是小康阶层和富裕阶层具有流行/体验导向消费倾向的 14.22% 的人群。与此同时，我们还发现，有意向并有能力成为我们顾客的群体还体现为年轻化、个性化、有创意、有猎奇心理。而在这些人中，我们必须抓牢表 B4-1 所示人群。

表B4-1 公司主要目标市场

目标市场	市场需求
大学生	<ul style="list-style-type: none"> ● 特别食物需要 ● 同乡叙旧，对家乡菜的怀念，对家的感觉的需求 ● 各种各样的聚会（生日 party、节假日、庆祝获奖、社团聚会、班级活动等），少则 7~10 次，多则 20 余次
情侣	<ul style="list-style-type: none"> ● 爱一个人，必须抓住他的胃 ● 纪念日（初次见面纪念日、恋爱纪念日） ● 节假日（情人节、白色情人节、七夕、圣诞节）

(续)

目标市场	市场需求
青年白领	<ul style="list-style-type: none"> ● 轻松享受烹饪乐趣 ● 休闲沙龙：如川菜沙龙、烧腊沙龙、月饼沙龙、药膳沙龙等 ● 休闲氛围与轻松的交际环境 ● 尝试新事物

B4.4 消费分析

B4.4.1 宏观分析

随着时代的进步，我们的消费模式有着很大的改变。

产品经济 → 服务经济 → 体验经济

我们的 DIY 模式店依据的就是体验经济学。正如体验经济中所强调的消费者越来越多地花钱买感觉、买心情、买享受、买某种体验，并为有其价值体验而心动。

1. 抓住顾客的情感

体验营销正是企业和顾客交流感情、传递信息和情感的要点。通过营销过程使消费成为记忆是体验营销成功的关键。在当前商品的功能属性差别不大的经济形式下，决定消费者对某个产品取舍的关键就是感情了，而感情的塑造与维系则要靠企业的体验营销与个性化服务。

2. 产销合一

只要有足够的个性化，劳动就是体验。个性化的营销方式涵盖了创新因子，所以我们要充分分析个体的差异性，有的放矢地创造新的思维和方式来销售商品、引导消费，才能够更好地满足社会的需求，在营销中立于不败之地。

3. 创造顾客感动

只有顾客感动，顾客才会行动。体验经济时代，人们的修养和素质不断提高，而对于情感的需求也必然越来越丰富、细腻和多元化。创造顾客感动关键在于找准顾客心灵的最软处轻轻抚摸，调动顾客的情感体验。也就是真正地把顾客的需求放在第一位，成为一家以顾客至上为理念的企业。

4. 忠诚代表认可

我们要留下良好的形象，以期望顾客的再次光临，或许可以说这是决定一个企业是否可以继续经营的重要依据。

B4.4.2 市场调研

为了能更好地了解我们的顾客，我们做了市场调研，在调研的基础上，我们制定相应的措施。

依据我们初步的计划，针对大学生群体进行发放，运用总体抽样方法，按照科学性和可操作性相结合的原则，我们对目标总体按性别进行区分，同时按年级进行分层。我

们所针对的大学生层次划分都比较均匀,有助于我们衡量市场前景。调查结果如下。

首先是样本分布如图 B4-4 所示。

受访者性别比例如表 B4-2 所示。

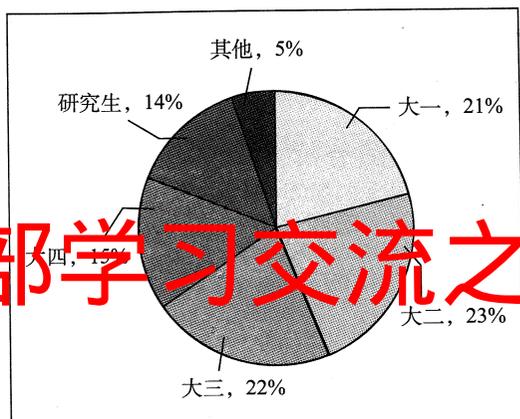
表B4-2 受采访者男女生比例

性别	男生	女生
人数	112	60

顾客争取策略如表 B4-3 所示。

表B4-3 顾客争取策略

项目	准顾客率	隐性顾客率	争取策略
男性	60%	30%	免费体验、口碑宣传
女性	92%	7%	免费体验、打折优惠、特色活动



从性别上进行细分是我们主要的研究方向, 研究结果如下所示。

男性消费者

(1) 愿意尝试理由: 首要条件是和情侣、舍友、社团同事一起去, 他们所希望在这所体会到的感觉是多种多样的。

(2) 拒绝尝试理由: 传统观念作祟, 认为男生不该下厨。

(3) 刺激消费渠道: 朋友的推荐以及免费体验。

(4) 偏向中档的价位, 不太看重价格。

(5) 绝大部分人表明会因为感觉好而经常光顾, 他们将会成为我们比较固定的顾客群。

女性消费者

(1) 愿意尝试理由: 和情侣、舍友、社团同事一起去, 感受温馨气氛。

(2) 刺激消费渠道: 推荐、打折以及免费体验。

(3) 比较看重价格, 偏向低档的价位。

(4) 主动性及频率都将大大超过男生, 市场极大。

将会成为我们比较固定的顾客群。

以上调查是为公司发展初期的运营做准备, 主要针对大学生, 也包括一些其他人群。大学生是社会各方面的先锋, 所以这项初期针对大学生的经营会吸引一大批的人前来, 他们对这项经营模式都产生了极大兴趣, 愿意去主动体验, 也都表示如果感受好的话会经常前来, 也会推荐给亲朋好友。

专家评析

妙味轩创业团队运用了较多的笔墨去阐述市场分析,其中具体内容包括市场背景、市场容量、市场调研、市场定位和消费分析等(此处本应包括竞争分析,但该部分内容被另起一章,这种灵活的布置是可以被接受的),分析内容比较全面和仔细。市场分析是企业进行市场营销的基础,市场分析的精确与否决定着企业进入市场的成败。但是,妙味轩创业团队的市场分析存在一定问题和可商榷的地方。

(1) 市场背景还需要进一步合理说明。本商业计划书在市场背景中仅简单介绍了国家经济增长、第三产业消费提升和在校大学生人数提升,看起来非常不系统和不够细致,建议可以运用一些工具进行分析,如环境分析的 PEST 分析法,它能够使背景分析系统和清晰。

(2) 本部分的阐述出现了一个逻辑性错误,市场容量、目标市场确定、市场调研三个概念的先后顺序出现了一定的混乱。一般来说,市场容量的测定应该在目标市场确定和市场调研之后,不可能未确定具体的目标市场和目标人群就能测算出产品的市场容量。

(3) 市场容量的测算不够合理和精确。

首先,本文中的估测数据值 227 亿元人民币应该是中国大学生餐饮市场容量,并不是愿意参与厨房体验产品的市场容量,除非所有的大学生餐饮市场都被厨房体验产品抢占。因此,还需要通过调研对大学生餐饮市场进行进一步细分和折算,估算出厨房体验产品的市场容量值。其次,在测算市场容量过程中,妙味轩公司是用北京大学生餐饮消费额的调研结果来估算全国的市场容量,其合理性值得商榷。这些消费额数据除了可以通过调研获取之外,还可以参考一些行业分析报告或其他权威数据。

(4) 在市场调研分析中,应该明确给出调研的地点和时间,并说明调研对象的典型性和代表性。此外,妙味轩团队仅调研了 172 人,样本数量太少。建议该团队继续增加调研样本的数量,使调研结果更有合理性。市场调研分析是投资者非常看重的一部分,这一部分让创业团队和投资者都能贴近市场和消费者,获取更多的消费信息。

(5) 在市场调研分析中,应当给出更多的数据说明消费者的特征和偏好。

谢谢合作

第 B5 章 竞争性分析

B5.1 SWOT 分析

在进入体验市场之前,我们运用了 SWOT 分析法比较客观准确地分析妙味轩的优势、劣势、机会和威胁,为我们更好地进入市场,趋利避害做好了准备。

B5.1.1 优势 (Strengths)

(1) 经营模式优势。这是我们最大的优势。用开创性的经济模式与营销方法,低物质成本高智力投入的生产方法,为顾客上乘的客户体验服务,可以快速赢得大量客户和高附加值;一种新的商业模式总是能引领市场的,市场也证明了这一点,像星巴克、沃尔玛都是成功的案例。

(2) 人力资源优势。关键领域拥有专长和积极上进的职员，很强的组织学习能力，务实的管理理念。

(3) 灵活性大。由于成本低，所要求的技术含量小，主要靠创意，一家店面小，有很大的灵活性，在看到市场的需求时，我们能很快地做出反应，迅速的扩张。

(4) 组织体系优势。高质量的控制体系，完善的信息管理系统。

(5) 竞争能力优势。产品开发周期短，客户群忠实程度高，与原料供应商良好的伙伴关系，对市场环境变化的灵敏反应，市场份额的领导地位。

B5.1.2 劣势 (Weakness)

(1) 管理经验缺乏。公司在同领域内没有相关的先驱，缺乏可借鉴的管理及经营经验：经营之初，我们是一个独创的经营模式没有样本可循，所以在管理及经验上几乎毫无经验，这将是我们的第一大弱点。

(2) 缺乏核心技术。经营模式成熟后会出现大量模仿者。

(3) 缺乏人才储备。在公司建立初期，缺乏有竞争力人才储备。但是DIY厨房是一项有趣而且高回报率的项目，所以，招聘中必定能找我们所需要的人才，在以后可以仿造麦当劳的用人制度，长期来看这个弱点将会被克服。

B5.1.3 机会 (Opportunities)

(1) 社会消费方式的有利变动。随着人们物质生活水平的提高，越来越多的人已经不满足于接受标准化、大众化的商品和服务，追求个性，更追求精神价值的消费倾向日益凸现。这种形式间有利于我们市场的开拓和成熟。

(2) 庞大的客户群和可观的消费量。庞大数据库配合会员制，保证顾客群将会有稳定的增长，并且通过良好口碑的宣传，将会造就一个庞大的客户群，进而带来可观的消费量。

(3) 数据库营销。在长期的竞争中，依靠数据库信息密切跟踪顾客的消费倾向和新的体验需要，稳定市场并进一步拓展市场。

(4) 垫高壁垒。在拓展市场的过程中，将会形成独特的管理方式，包括会员制、数据库等，这将给以后的模仿者带来无形的壁垒，使竞争者难以超越我们。

(5) 地理型扩张。目前，市场目标主要是集中在大学校园中，全国市场广阔。同时，随着经营模式的成熟和资金、人才的积累，企业将目标投向其他阶层，造就风格不同，适应人群不同“DIY厨房俱乐部”。

B5.1.4 威胁 (Threats)

(1) 出现将进入市场有强大经济实力的新竞争对手。当体验市场成熟时，资金力量强大的竞争对手可能迅速占领高端市场。

(2) 政府政策的不完善。由于体验市场是个新兴市场，政府的相关政策法规尚未出台，我们的很多权利可能不能得到及时的保护。

(3) 产品创新能力下降。我们的创意在很大程度上来源于顾客，是顾客和我们一起创造了这个店，相对于另外企业来说，我们面临产品创新能力下降的问题可能会小一些，但是同样也是一个很值得我们重视的问题，我们会配以有效的团队激励机制和引进人才这两个有效的手段。

(4) 容易受到经济萧条和业务周期的冲击。目前中国的发展形势比较的乐观，居民的消费水平稳步上升，估计在未来几年内经济萧条的可能性不是很大，但是由于我们是一个以营造“体验经济”为主的企业，比较容易受到业务周期的冲击，在一年中会有淡旺季，不过这些已经在我们的预计之中，在营销计划中，我们针对性地采取了一些措施。

B5.2 波特五力竞争模型

知己知彼，百战不殆。在了解自己后，我们又运用了波特五力竞争模型，从行业中决定竞争规模和程度的五种力量来分析企业所在行业竞争特征。波特模型的主要结构如图 B5-1 所示。

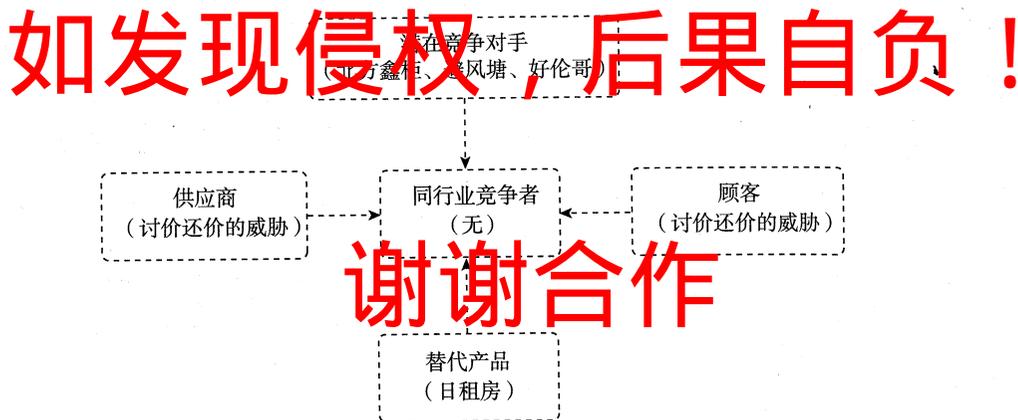


图 B5-1 波特五力模型图示

B5.2.1 同行业竞争者与替代产品

就妙味轩独特的体验经济商业模式来说，在目前市场上还没有同类企业作为竞争对手，故也不存在替代产品。

就大学生自己聚会下厨的简单需要来看，能起到替代作用的大概就是分布在高校周围有简单厨房设施的廉价日租房，但其设施简陋，安全性差，卫生难以保证，基本没有服务可言，故竞争性不强，不会对公司的市场造成大的威胁。

B5.2.2 潜在竞争对手

结合休闲娱乐与餐饮的交叉定位，以及消费者在此角度的消费倾向，我们分析了在这两方面都有一定实力有可能成为我们未来的竞争对手的三家各有代表性的公司进行了分析。

1. 以北方鑫柜为代表的 KTV（类娱乐业竞争者）

以北方鑫柜为例，店址就在学院路高校密集区。主要消费群体就是学生，消费价格相对较低。KTV 是大学生聚会的高频场所，是我们在聚会市场上最主要的竞争对手。

据调查，除地理优势外，北方鑫柜对于顾客的最大吸引力来自于其较为低廉的消费价格。其消费价格如表 B5-1 所示。

表B5-1 北方鑫柜的消费价格表

元/小时 标准价	周一至周日 13:00-19:00	周一至周日 19:00-20:00	周一至周日 20:00-00:00	周一凌晨至 周五凌晨	周六凌晨至 周日凌晨
情侣房	80	44/3折	24/3折	88	100
小房	120	36/3折	84/7折	78	120
中房	150	45/3折	105/7折	98	150
大房	190	57/3折	133/7折	108	180
VIP 贵宾	300	90/3折	210/7折	300	210
提供“下午学生场”（每周一至周五13:00-19:00）折优惠，其中情侣房12元/小时，中房20元/小时，小房15元/小时，大房25元/小时。					

在此基础上，我们又对其他特点进行分析，得出了与期限对应竞争对策如表 B5-2 所示。

表B5-2 与北方鑫柜的竞争性对比分析

对手优势	如味轩竞争策略
<p>(1) 价格上的优惠，一般学生会选择包夜，几个人平摊下来只有十几元钱，而唱歌不失为一种比较有吸引力的娱乐项目，这也是大学生少数能选的集体项目之一</p> <p>(2) 销售区位上的优势，北方鑫柜毗邻北京科技大学、中国地质大学、中国石油大学，有丰富的客源，故生意兴隆，是附近大学生集体娱乐的首选</p>	<p>(1) 倡导健康的休闲方式，同时参与性更强</p> <p>(2) 经营项目新颖，在初期对学生有强大的吸引力，不断变化，使顾客常至常新，不会在消费几次后产生厌倦情绪</p> <p>(3) 具有价格优势，不同的套餐可供不同的消费阶层选择</p> <p>(4) 为了巩固市场，我们需要做到以下几点：一是要加强宣传；二是建立健全客户数据库信息系统，尽快让“新客”变为“老客”，给客户“家的感觉”；三是坚持特色，不参与直接竞争，不搞价格战</p>
<p>对手劣势</p> <p>(1) 通宵聚会往往导致过后长时间的精神不振，其不健康影响已经被越来越多的大学生所注意</p> <p>(2) 自助餐质量差，不让自带酒水饮料食品，店内小超市里的商品种类很少且十分昂贵</p> <p>(3) 每次服务生均会在门外窥视，让顾客很不舒服，学生们对此意见颇多</p>	

2. 避风塘 (类休闲娱乐竞争者)

1998 年上海避风塘茶楼有限公司在上海江宁路 99 号开设了第一家“避风塘茶楼”。其首创的“欢乐无限时,畅饮无限量”的经营模式,其返朴的装修风格,人性化的服务理念,让宾客在无拘无束的环境中尽享时尚饮品和休闲时光,倍感“到家的感觉真好”。几年来,避风塘茶楼不断创新产品、更新形象、完善企业经营理念,从单店经营模式转向自营连锁与加盟连锁相结合,不仅在上海地区开设了 50 多家连锁门店,全国地区的总门店数已逾近 200 家,遍布全国 16 个省市地区,避风塘已然成为中国茶楼行业的知名品牌。竞争性分析如表 B5-3 所示。

表 B5-3 与避风塘的竞争性对比分析

对手优势	妙味轩竞争策略
(1) 具有多年的餐饮业经营管理经验,整理出了一整套茶楼行业的管理模式。 (2) 突破传统,顺应国情,保留我国传统茶楼的精髓的同时,引进国外咖啡馆的经营特点。 (3) 谋求双赢,共同发展。避风塘茶楼重视特约人和受许人的共同利益。	(1) 实施差异化战略,积极发展公司文化,让顾客在交流互动中增进情感。 (2) 强调顾客的参与性与创造性,凸显体验的价值。 (3) 建立完善的加盟体制,控制监督加盟店的质量品质,建立顾客的忠诚度。 (4) 公司发展中,可以开发多种产品,针对多种人群,增加客源。
对手劣势	
(1) 由于加盟速度过快,管理不善,很多店面的饮品品质下降,导致顾客流失。 (2) 顾客群单一,需求有很大的弹性,抵抗风险能力小。 (3) 定位饮品,放弃了不吃西餐需求的顾客。	

3. 好伦哥 (类餐饮业竞争者)

好伦哥 (ORIGUS) 是外商独资西餐连锁企业,于 1998 年登陆中国。在中国率先推出了 39 元 (现为 43 元) 比萨自助经营模式。其在中国第一个推出了包含比萨自助、零点、外送套餐等在内的全方位服务。近年来,好伦哥十分重视学生消费市场,推出了毕业生聚会、生日聚会的优惠价格,成为争夺我们学生市场的又一大竞争对手。竞争性分析如表 B5-4 所示。

表 B5-4 与好伦哥的竞争性对比分析

对手优势	妙味轩竞争策略
(1) 品牌知名度较高,拥有一定的顾客忠诚度 (2) 建立了完整的供应链及质量管理体系 (3) 有丰富的经营管理经验,对市场风险的抗击能力较强	(1) 实施差异化战略,积极发展公司文化,让顾客体会品尝食物之外创造和交流的乐趣 (2) 建立自己高端的质量管理体系,建立顾客信任度 (3) 全面实施品牌战略,打造强势品牌
对手劣势	
(1) 灵活性差,不能为不同的顾客提供更加深层次的服务 (2) 亲和力局限,不能让顾客建立起绝对的忠诚度 (3) 定位西餐,放弃了不吃西餐或比萨的顾客	

B5.2.3 供应商

我们的供应商主要是各种食品原材料，包括粮食、蔬菜、肉类、水果、干果、饮料等。公司虽为体验经济模式，与传统的餐饮业不同，但在食品原材料的选购上基本相类，供应商众多，讨价还价的效力较小。

我们产品的另一种原材料就是各种装饰材料，以创造良好环境气氛。装饰材料市场价格虚高，需要建立良好的供货商关系，以稳定成本支出。

B5.2.4 顾客

实行统一的套餐定价，顾客一般没有讨价还价的可能性。但随着模仿者的出现，市场内的竞争对手将会增多，顾客将有可能增加讨价还价的能力。另外，接受集体活动大量订单时，顾客讨价还价的要求增加。

专家评析

竞争分析一直是商业计划书制作中的最重要环节之一，投资者可以从中发现商机，创业者可以展现市场能力。妙味轩创业团队在竞争分析时运用了竞争优劣势SWOT分析法和波特五力竞争模型两个工具，使得竞争分析更加系统和清晰。在部分制作中有两个地方值得注意。

(1) 在进行SWOT基本分析后，最好能将各种环境因素相互匹配起来加以组合

和思考，得出一系列公司未来发展可选的战略和对策。

(2) 在潜在竞争对手分析中，妙味轩创业团队分析的非常精彩。对所提出的三个潜在竞争对手进行分析时，既有优劣势分析，又有应对竞争策略，可以说这部分内容是经过了精心调研和总结的，是本商业计划书的又一大亮点。

第B6章 营销计划

谢谢合作

B6.1 营销战略

体验经济观念下的体验营销就是要从消费者的感官、情感、思考、行动和联想五个角度重新定义、设计营销策略的一种思考方式。体验经济以服务为重心，以商品为素材，为消费者创造出值得回忆的感受。因此体验营销则要从生活与情景出发，塑造感官体验及思维认同，以此抓住消费者的注意力，改变消费者行为，并为产品找到新的生存价值与空间。体验经济下的营销策略是以客户需求和体验为导向经营的方式，此时产品几乎完全隐藏到服务背后，服务与产品之间的关系发生了逆转，产品依赖于服务所创造的条件。因此，我们做出以下战略。

(1) 建立适度的规模的战略管理体系，积极发掘营销策略。

(2) 重点建立良好的品牌形象。实行品牌经理制，保证公司品牌的成功孵化。

(3) 重视已有顾客的忠诚度, 积极与老顾客联系, 通过口碑取胜。

B6.2 7P 营销组合策略

B6.2.1 产品 (Product)

我们的产品是以完善的厨房设备为基础, 通过“量贩式”经营和独特的场景设计, 为顾客提供不同于餐饮业的普通商品和服务的“个人的创造性体验”, 我们称其为“快乐厨房体验”。也就是说, 我们要提供的不仅是一个可以享受烹饪乐趣的“魔法厨房”, 更是要建立一个健康、快乐的休闲场所。

我们的产品构成简化为一个公式就是: 快乐厨房体验(我们的产品) = 个性烹饪 + 特色服务 + 顾客互动。

B6.2.2 价格 (Price)

产品总的来说实行套餐制收费, 供有不同消费需要的顾客进行选择。套餐的标准有两个衡量尺度: 一是顾客数目, 二是服务类型(包括不同的食品原材料和场景设计标准), 如表 B6-1 所示。

表B6-1 各套餐类型及收费标准 (单位: 元/间·两小时)

服务类型	经济型	温馨型	豪华型	盛典型
个人	20	45	50	—
情侣	79	99	119	—
宿舍	199	219	239	—
团体	319	399	499	—

时间的限定: 默认的单位时间是两小时, 对于超出时间的部分另行收费(盛典型除外), 收费标准如表 B6-2 所示。

表B6-2 默认时间外收费标准 (单位: 元/间·两小时)

服务类型	经济型	温馨型	豪华型
个人	20	30	40
情侣	50	70	80
宿舍	115	130	145
团体	180	200	300

人数的限定:

个人只限 1 人, 情侣只限 2 人, 宿舍限 6 人, 团体限 10 人; 对于各套餐超过人数的情况, 另行收费, 标准为

(1) 经济型: 35 元/人·两小时。

(2) 温馨型：41元/人·两小时。

(3) 豪华型：60元/人·两小时。

总体来说，我们的定价是多层次的，可以满足不同消费需要的顾客进行选择。同时，我们的套餐定价来源于市场调查，略高于普通餐饮业，略低于休闲场所，总体适中，较为符合消费者的心理价位。

B6.2.3 服务环境 (Physical Evidence)

在妙味轩创造的体验环境中，餐点原料、特色服务、店面设计每步都体现了全心全意为顾客服务的宗旨。对于不同的套餐制都将享有优惠的服务，除此之外，还有各项优惠。

(1) 经济型：提供柠檬水。

(2) 温馨型：赠送一定量的新鲜蔬果或黄豆等材料，供顾客制作鲜榨果汁或豆浆等饮料。

(3) 豪华型：所有资源开放，全力立为顾客服务。

(4) 盛典型：属于主题活动的类型，根据有特殊需要的顾客的想法来安排、设计，动员全部力量，创造顾客要营造的气氛，致力于“完美体验”；此类型根据具体情况估价、收费。

B6.2.4 销售渠道 (Place)

(1) 广建联系：学校每年都有厨艺大赛，而且在我店经营相对成熟时，那些参加比赛的同学一定会在我店练练手艺，并且对他们的手艺加以指导，让他们把握更多赢的机会，同时让他们尽情享受做饭的乐趣。同时，在节假日，我们会举办一些特色活动来吸引顾客。

(2) 会员制：在与顾客打交道的过程中，为了进一步吸引顾客，我们还会采取会员制，对于经常来我店的人根据他们来的次数我们会发行不同级别的会员卡，如金卡、银卡等。持不同的卡的人，享受的权利当然不同，级别越高，在价钱方面和待遇方面会受到很大的优惠和重视。

B6.2.5 促销 (Promotion)

(1) 定向宣传：在经营初期，首先邀请学校某些社团的主席、会长作为第一批客人，由此留下客源，由他们向社团里以及周围的人进行一定的宣传。

(2) 社会影响：邀请各校社团代表人物来参加我们的活动，通过他们来进一步对我们的“产品”进行宣传。

(3) 特色服务：在“幸福瞬间”，我们会给顾客拍一些经典照片，然后发到他们的邮箱中，增加亲切感的同时介绍新产品，有助于顾客再次消费。

B6.2.6 过程 (Process)

- (1) 24 小时电话订餐或者网上预订。
- (2) 休息等待时间提供简易小吃和饮料。
- (3) 不定期举办饮食文化沙龙 (如四川风味沙龙), 向老顾客发放邀请函低价参与。

B6.2.7 人员 (Participant)

体验产业与普通的第一产业、第二产业的最大不同就在于, 在体验经济模式下, 我们的消费者是“产销合一者”。这就是说, 顾客在我们的店面“生产”了他们自己设计烹饪的饭菜, 然后又“消费”了这些劳动成果, 同时得到了极有价值的“产品”——“快乐厨房体验”。

在我们的设计中, 顾客既是生产者, 又是消费者, 而服务人员则扮演一个体验环境的角色, 为了顾客实现美好体验做出周密安排。

B6.3 客户关系管理系统

1. 建立客户关系管理系统

对于光顾我店的每位客人, 我们都会记录下他们的基本信息 (不仅仅是饮食方面, 包括个人喜好、社会地位等), 存入客户关系管理系统。无论哪位顾客再次来到我店时, 我们都可以查询到有关他的信息, 对于他的口味可以有一定的了解, 安排适合他的原料。同时, 也能根据客人的喜好设置店面, 创造“老朋友”再见的感觉。

2. 建立数据仓库

除了记录顾客的基本信息之外, 我们还会通过客户关系管理系统记录下客户每次的消费记录, 并且建立数据仓库, 通过不同的维度对消费记录进行分析, 所得的分析结果是非常有价值的信息。例如, 如果我们从时间维度进行分析, 就可以分析出顾客们消费的周期性规律以及节假日对消费的影响。

3. 进行数据挖掘

在建立了数据仓库的基础上, 我们可以从海量的信息中进行数据挖掘, 发掘出潜在的信息来帮助我们进行决策。例如, 如果我们发现近期大部分的顾客们在使用某种原料时都会搭配另一种原料, 我们会合理的放置这两种原料的位置, 以方便顾客获取原料, 并且能提高原料的销量。

4. 数据系统营销

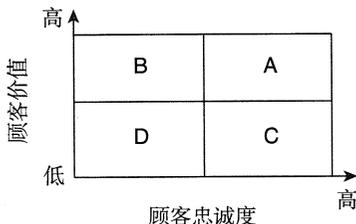
第一步, 顾客首次消费后, 寄出《消费回馈意见表》, 如果顾客回复就将得到一定的代金券, 作为回报。

第二步, 我们会对于曾经参加过“沙龙”的社团人员作回访, 通过校园内的媒体发表我们的采访稿, 也可以就此成文发到校内等各大学生社区网站上。

第三步，当公司就办一些主题活动或者促销时，我们可以通过客户关系管理系统寄送宣传资料及优惠券，通过口碑进行宣传。

5. 反馈与调节

利用客户数据库对我们的营销策略进行调整，按照顾客价值与顾客忠诚度对所有顾客分为四个区进行管理，如图 B6-1 所示。



对各个区域顾客采取不同的营销策略，注重 A、B 区的重点客户，即“十八原则”，具体如表 B6-2 所示。

表 B6-2 各区顾客不同营销策略的选择

区 域	特 征	目 标	行 动
A 区	高顾客价值 / 高顾客忠诚度	留住	瞄准忠诚度，实施回报计划
B 区	高顾客价值 / 低顾客忠诚度	使其进入 A 区	促销
C 区	低顾客价值 / 高顾客忠诚度	增加购买	交叉其他产品进行
D 区	低顾客价值 / 低顾客忠诚度	不做特别应对处理	

专家评析

市场营销部分是创业者向风险投资者展现分析能力和策划能力的平台，也是商业计划书制作的又一个关键环节。妙味轩创业团队在介绍了营销战略的基础上，展示了“7P”营销策略，并讲解了具有体验营销特色的客户关系管理系统和大数据营销。以上所有内容完成得非常简练和清晰，但是，在营销战略和产品策略方面还存在可完善之处。

(1) 本部分营销战略较为简短，缺少阶段性营销目标和市场计划。营销战略是企业战略的子战略，具有与企业战略保持一致的阶段性和目标。妙味轩公司产品是新颖的体验式产品，为了使风险投资者能快速理解创业者的产品市场发展思路，应该加大笔墨给出阶段性市场目标和市场计划。

(2) 在营销组合策略中出现了 7P 营销理论 (The Marketing Theory of 7P)，该理论是 1981 年布姆斯和比特纳在传统市场营销理论 4P 的基础上增加三个“服务

性的 P”，即人 (People)、过程 (Process)、物质环境 (Physical Environment)。可以看出 7P 理论是对 4P 理论 (理论可见第五章) 的延伸和发展。此外，4P 理论侧重于早期营销对产品的关注上，是实物营销的基础，而 7P 理论则侧重于服务营销，增加了对产品之外服务的关注，是服务营销的基础。因此，7P 营销组合策略将更适合妙味轩公司的体验服务式产品分析。

(3) 在产品介绍中过于简单和重复，仅对产品的内涵进行了解释，并没有涉及产品组合、产品延伸、产品开发等内容，让人感觉非常笼统。建议此处可以针对大学生、情侣和青年白领给出三套不同的完整产品方案，并说明本产品未来的发展方向。

(4) 引入客户关系管理系统和大数据营销是本商业计划书的又一大特色和亮点。结合现代数据挖掘技术，可以增进对客户了解，妙味轩公司可以在这方面大做文章。

第 B7 章 品牌战略

B7.1 品牌设计

妙味轩以其特有的体验服务将更多地带给消费者一种精神上的愉悦，所以我们提倡具有人文主义色彩的企业文化及企业形象，对内加强凝聚力，对外加强竞争力。

1. 公司形象

形象定位：积极、创新、关爱

形象特点：人文关怀、细致入微

2. 品牌形象

产品的概念对于妙味轩将不仅提供满足顾客需要和欲望的产品，更多的是提供无形的服务，形象和创意，让顾客不仅得到物质上的享受，更多的是给顾客以精神上的感受和心理上的成就感。

所以我们对品牌有如下规划：

品牌核心理念：“创意、健康、体验”三合一的文化以及生活概念。

品牌广告语：你的厨艺通过妙味轩的认证了吗？

品牌标志：活泼的 DIY 小屋，厨具形状的字母，活泼清新又易于记忆。



B7.2 品牌提升

要把文化和知识转化为生产力，将公司的文化与精神一同销售出去。这其中要注重体验的不可复制性。消费者乐意为体验付费的原因在于体验是美好而不可复制，对某一个消费者来讲它是唯一的，有时是不可再生的。所以体验经济给经营者的启示就是：非物质产品比物质产品的价值更高，升值空间更大。一句话，赚钱机会更多。所以，我们要加大个性化设计的力度。

同时，由于消费者对新事物总是容易持怀疑态度，所以我们特别重视口碑宣传。

在品牌推广的过程中，我们将关注以下几方面。

1. 行业第一

开辟新市场的目的对于妙味轩来说，就是做大学生 DIY 厨房的创始鼻祖，成为这一领域的绝对领先者，成为体验消费的代名词。要做到这一点，在初期的营销过程中，我们将把开拓市场，抢占市场份额，建立品牌知名度作为核心目标。

2. 抢占资源

载体抢占社会资源，利用学生社团和其他学生团体建立广泛的客户网络。在必要的时机，邀请大学生明星作为公司的形象代言人。

3. 品牌推广

在品牌推广中，我们十分看重口碑的价值。因为对于体验来说，顾客的评价比任何广告宣传都能打动其他消费者的心。

4. 品牌维护

新市场通常意味着巨大的商业机会，机会意味着不止一家去争抢。当妙味轩把握大学生体验娱乐市场的第一把交椅时，必定会引来大量的模仿者。此时我们必须考虑构建竞争壁垒，防止对手跟进。为此，我们将在内部管理、产品开发、市场营销三方面采取策略以保证自身的品牌化。

(1) 管理系统优势。第一，建立健全质量控制体系，在食品原料的质量上建立高的信赖度和美誉度；第二，流畅供应链，保证产品的低成本和高附加值；第三，建立客户关系管理体系，了解客户需求，保证客户忠诚度的同时，洞悉市场变化。

(2) 产品开发。第一，主打产品和附属产品相结合，扩大盈利范围；第二，紧跟市场变化，开发延伸产品；第三，开发秘制调料，让顾客只有在妙味轩才能表现出自己最好的厨艺；第四，开发专用调料瓶和厨具，降低烹饪失败的损失。

(3) 市场营销。第一，以快速、凶狠、定向、定制的广告方式抢占资源；第二，迅速扩张加盟店，使妙味轩的品牌遍布全国高校；第三，扩展品牌的延伸力，根据不同时期的流行文化特质包装品牌，使其紧跟时代，保持长久的活力。

专家评析

创意体验式产品非常容易被复制和模仿，这也将会是让妙味轩创业团队困惑的难题。塑造知名品牌，对产品推陈出新，勇做行业领头羊，这也许是该类型企业未来获取产品竞争优势的生存之道。妙味轩公司采取了以上策略，以品牌战略为核心，

不断创新产品，做行业引领者。以上策略和方法可以给同类型创业公司提供参考和借鉴。此外，本部分内容仅是提出了一些思路和理念，如果针对某个思路能够给出具体的实施方案，那就会更有说服力。

第 B8 章 人力资源

B8.1 人员配置

“投资是一项经营人才的业务”，越来越多的事实证明商业竞争的实质就是人才的竞争，特别是对于妙味轩这样一家经营“体验”的公司，每个工作人员都是顾客体验故事中演员，所以每个员工都必须精挑细选，严格分工。公司的高级管理人员将由熟悉公司理念和文化的“妙味轩创业团队”成员出任，但就基本需要而言，在公司运营初期，规模相对来说比较小，每家门店初期暂定九名员工。

以下是门店关键职位一览表(见表 B8-1),公司成立后将设计详细的岗位说明书。

表B8-1 关键职位一览表

职 位	年 龄	任 务	要 求	待 遇
总经理(1名)	≤ 35岁	战略规划,店面经营及员工管理,新产品开发	具有相关经验及会计资格证书,对体验经济有一定程度的了解	底薪+奖金
会计(1名)	≤ 50岁	会计核算,财务分析,投资预测	身体健康,有良好的职业道德,有相关资格证书	底薪+奖金
设计助理(兼职)	≤ 30岁	店面设计装饰,主题活动策划	有相关资格证书且富有创新精神	底薪+奖金
营养师(1名)	≤ 50岁	对顾客进行烹饪指导,对烹饪失败的顾客提供补救措施	身体健康,有相关资格证书且富有创新精神	底薪+奖金
采购人员(1名)	≤ 30岁	食品原材料的采购,消毒卫生	身体健康,有良好的职业道德,了解市场	底薪+奖金
服务员(5名)	≤ 28岁	店面招待,体验环境营造;收银	身体健康,容貌姣好,性格开朗,有亲和力和责任心	底薪+奖金

B8.2 人力资源

B8.2.1 人员招募

公司初期主要从职业中介场所招收有相关工作经验的雇员,这样,我们可以在相对较短的时间内为公司配备某专业的人员,确保公司初期的顺利运营。

我们为招聘制订了“4E和1P”计划,它们分别代表活力(Energy)、激励别人的能力(Energize)、决断力(Edge)、执行力(Execute)和激情(Passion)。招募工作能力和个人素质都较高的员工,为日后为顾客提供高质量的服务和完美的体验打下良好的基础。

在具体的招聘选拔过程中,我们将对应聘者进行迈尔斯-布里格斯(MBTI)人格测试,选择适合我们公司文化的员工。在面试过程中,我们将采取BEI面试方法(行为事件访谈法),全面了解应聘者的性格潜质,选择最合适的人才。

B8.2.2 人员培训

人员的培训是一项极其重要且需要长期进行的工作,除了对公司的理念、产品、营销知识等例行的培训以外,由于公司经营项目的特殊性,特别增加对服务员的专门培训,包括以下内容(详细标准参见附录)。

- (1) 语言能力。是服务员与客人建立良好关系、留下深刻印象的重要工具和途径。
- (2) 交际能力。妥善地处理与顾客、领导和同事的关系,特别是顾客。良好的交流和沟通会为经营的持续兴旺和企业品牌的宣传、传播起到不可估量的作用。
- (3) 观察能力。能够善于把客人的潜在需求一眼看透,是服务员最值得肯定的服务

本领。

(4) 记忆能力。成为客人的“活字典”“指南针”，使客人能够及时了解所需的各种信息。

(5) 应变能力。妥善处理各类突发事件。

B8.2.3 人员解聘

我们的公司会在以下三种情况下解聘员工：

(1) 由于公司战略需要而解聘部分员工。

(2) 由于员工违背正产品，背离公司文化而将其解聘。

(3) 由于员工的业绩不佳，或遭到顾客投诉不能及时改正而将其解聘。

B8.3 绩效管理

B8.3.1 目标管理(MBO)

在员工绩效考核方面，我们实施彼得·德鲁克的目标管理系统。其具体做法是：

(1) 将企业目标分解为员工个人的目标，形成目标体系。

(2) 建立分权组织体制，上级根据分解目标的内容在一定范围内给下级最大限度的权力，使下级充分运用权力谋求目标的完成。

(3) 制定实现目标的具体计划、方法和评价标准。

(4) 对目标实现的情况实行定期检查和考核，并据此实行奖惩。

(5) 在目标完成后，再制定新的目标体系，形成新的目标管理过程，开始新的循环。

简而言之，就是“定目标 - 执行 - 成果评价 - 奖罚”的过程。

B8.3.2 SERQUAL 目标测量工具

在制定目标的过程中，我们将采用SERQUAL模型测量服务质量。该模型包括有形性(Tangibles)、可靠性(Reliability)、回应性(Responsiveness)、确实性(Assurance)、关怀性(Empathy)五个维度。

我们根据妙味轩的特殊要求，明确了以下几项的标准。

(1) 有形产品令人放心。主要体现在食品卫生方面，让顾客完全信任。

(2) 服务承诺兑现。具备完成承诺的能力，对顾客的预约和先期要求给予足够的重视，体现公司的信誉度。

(3) 服务速度快捷。乐于帮助顾客，提供快速服务，重视服务的反馈。

(4) 服务细节人性化。要关怀顾客，了解顾客不同需求，提供个性化服务。

(5) 员工表现专业。了解必需的烹饪、营养知识，建立服务利他意识；员工的知识、礼仪以及他们高超的能力，反射到顾客身上就是一种信心与信任。

B8.3.3 绩效评定

在这一环节，我们将对员工进行“360度评价”，从四个纬度对其进行打分考评。

(1) 自我评定。对个人目标的完成情况进行打分，权重 15%。

(2) 同事评定。由同事分别对其的工作态度、工作技能、工作成效进行评价，权重 15%。

(3) 顾客评定。顾客满意度的体现，如有顾客表扬或投诉，将相应加分或扣分，权重 40%。

(4) 直属上级评定。由直属上级对其工作成绩进行客观的考评，权重 30%。

通过考核，每个季度将进行一次综合评价，将员工成绩进行排名，其中前 10% 的人有晋升或者加薪的机会，而最后的 10% 的人则被淘汰，也即是“二七一”原则。

B8.4 外部支持

我们目前已与北京某大学的四位资深从业专家取得联系，由他们担任公司的法律顾问、营销顾问、财务顾问和管理顾问，为公司的经营管理提供长期的专业指导。

专家评析

妙味轩创业团队以门店为目标，阐述了各种职位的需求、年龄、任务、要求和薪酬，并阐述了人员招聘、培训和解雇的具体原则和规章。此外，在考核中运用了目标管理、SERQUAL 目标测量工具等多种科学方法，基本达到了门店招聘的需要。但是某些方面还是存在着一些可以完善的地方。

(1) 妙味轩创业团队仅介绍了门店人力需求，并未详细说明其在图 B2-1 中所

示公司核心管理团队人员需求。一般公司各核心岗位人员可以由创业人员担当，如果确实缺少如财务部经理等这类专业人士，可以向外界进行招聘。此外，这些公司核心人员也需要说明其岗位职责和薪酬。

(2) 在外部支持中妙味轩公司聘请了四位各专业领域的顾问，在文中最好有这些人员的基本简历，这样可以减少风险投资者对公司成员知识和经验缺乏的质疑。

第 B9 章 风险控制

B9.1 初期风险

在进入市场初期，我们面临的重大任务是让消费者接受“体验消费”这种新的商业模式，同时认可妙味轩在此领域中独一无二的品牌地位。具体地说，我们此阶段的主要的风险就是如何打开市场，主要包括以下几个方面。

(1) 消费者认可。目前体验经济在我国还没得到长足的发展，大部分人的消费观念还停留在传统层面，因此我们的服务只能面向较狭隘的特定群体，也就是说，要打开我

们的消费市场，目前还存在一定的困难。

(2) 市场营销。在市场开拓、建立品牌、建立口碑方面将会付出很大代价；公司内部管理制度和控制体系的形成和完善需要一个过程；建立顾客的忠诚度需要较长时间。诸如此类的情形使初创的公司都要面临极大挑战。

(3) 原材料价格波动。由于经营所需的原材料主要是食品、农产品，而目前国内通货膨胀较为明显，食品价格持续走高，许多大的食品生产厂家已经获得了国家发改委的涨价申请。可以预期食品的涨价趋势会持续一段时间，这就抬高了我们的经营成本。

应对策略主要包括以下几个方面。

(1) 加大宣传力度，重视宣传的有效性。通过学生社团、人际网络等渠道，让更多人了解我们厨房，有的放矢地搞一些优惠活动，扩大宣传面。

(2) 首先做好充分可靠的市场调查，由此决定厨房的规模及购买原料的量。与上游供货商建立良好关系，洞察食品原材料价格变化，尽量做到无库存、无浪费。

(3) 以优质的服务稳定客户，同时与供货商保持长期的合作关系，以便保证原材料的质量的同时尽量降低成本。

B9.2 中期风险

当公司进入发展期，我们将进行第二期融资，开始大规模地加开连锁店，在扩大规模的同时，我们将面临模仿者出现，竞争压力增大的情况。具体风险如下。

(1) 融资风险。在进行二期融资时，投资人将对我们的经营效果进行考评，在具体融资运作上会有一定的风险。

(2) 模仿者进入。随着公司经营的成功，以及体验经济模式的推广，会有大量的模仿者加入这一行业，我们将面临来自同一行业的竞争，这将更为激烈。

应对策略主要包括以下几个方面。

(1) 与投资商密切联系，增进了解，建立彼此间的信任。同时积极与相关行政部门沟通，理解领会管理部门的意图。与工商、税务等部门建立良好关系，尽可能早的得知政府政策变化，做出相应的调整。

(2) 为了在竞争中立于优势地位，我们还是从服务下手，以强大的客户数据库为基础，以更人性化的服务打动顾客，保持妙味轩独特的企业文化，同时不断创新。另外，我们将坚持诚信为本的服务宗旨，时刻将顾客的健康摆在第一位，全力打造 DIY 厨房的良好形象。

(3) 熟悉业内的潜规则也是减少竞争风险的有效措施。

B9.3 远期风险

进入扩张期后，为了快速占领全国高校市场，我们将采取特许经营的加盟连锁方式，

在加盟过程中，公司也将面临管理上的新的挑战，具体如下。

(1) 加盟管理的风险。如果对加盟商培训不当，或对加盟体系管理不善，导致妙味轩加盟店服务质量不稳定或与总店宣传不符，将严重危害我公司的品牌形象。

(2) 除了以上提出的风险因素，还有一些其他的方面需要注意，虽然它们对公司将来的经营产生的影响要小于以上因素，或是发生的可能性非常小，但是它们的发生也很可能会造成公司经营的失败。这些因素包括公司对一些关键雇员的依赖，一旦这些雇员离开公司，公司将会面临被竞争者抢夺市场份额或是核心技术外泄的巨大风险。

应对策略主要包括以下几个方面。

(1) 对于加盟者实行管理权与经营权分离。在管理和产品设计、供应链等方面，各分店必须与总店保持严格一致。

(2) 对于新的加盟者，严格按标准进行培训；对于不达标的加盟者，坚决不予合作。在加盟之后，也要对加盟店进行定期考评，如有不良经营现象，及时纠正。

(3) 不断进行内部管理者培训，建立健全公司的制度章程，完善员工福利制度，使公司文化深入人心。重视管理咨询公司的作用，积极开发运用公司的信息管理系统。利用一切资源使公司的管理尽快走向成熟。

专家评析

风险控制是投资者特别关心的问题，妙味轩创业团队在本部分把风险分为三个阶段，即初期、中期和远期，并给出了相应风险的应对策略，这是本文的亮点之一。相信把分阶段风险有条理的分析 and 寻找应对策略能增强风险投资者的投资信心。

谢谢合作

第 B10 章 财务计划与资本退出

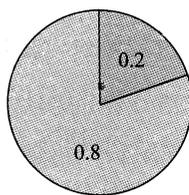
B10.1 融资说明

B10.1.1 股本结构和规模

北京妙味轩饮食有限公司开始注册资金 225 万元。后期随着公司规模扩大，还会增大注册资本。公司初期股本结构如图 B10-1 所示。

B10.1.2 资金筹措

北京妙味轩饮食有限公司初始融资额为 203.8 万元，40.76 万元为发起人自筹资金，163.04 万元为风险融资，用于开设三家直营店。后进行二期风险融资 814.62 万元，用



■ 团队入股
□ 风险投资

图 B10-1 公司初期股本结构图

于 28 家店面的扩张，两期下来总计需要风险资金 977.54 万元。而进行三期扩张时，公司的盈余资金可以完全解决，不再需要风险投资（见图 B10-2）。

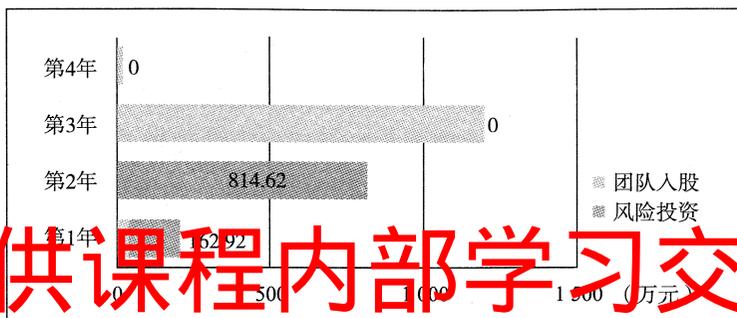


图 B10-2 公司各期融资情况图示

B10.2 财务预测

B10.2.1 基础数据收集与汇总

根据以上投资项目的背景资料和有关的数据预测、估算，分类列出基础数据及正常的部分数据的估算值。单店月饱和营业收入为 47.7 万元，公司原材料成本为销售收入的 35%，每个月具体的销售情况会在饱和营业收入基础上进行调整；单店初始固定资产投资额为 28.8 万元，其中预备费用为建设投资的 3%。无形资产及递延资产为 3.4 万元，共计 67 万元。单店基础数据详见表 B11-1F-1 基础数据。

B10.2.2 项目实施进度

该项目分为三期，第一期 of 创业期（1 年），拟在北京开 3 家直营店面；第二期 of 发展期（2 年），在成都、上海、广州等地新开 28 家连锁店；第三期 of 扩张期（1 年），采用加盟的形式扩大规模，共加盟 50 家店面。每家店面的建设期为 1 个月，平均投资回收期为 8.5 个月，其后便开始盈利（见表 B10-1）。

表 B10-1 发展战略图

阶段	第一期（创业期）	第二期（发展期）	第三期（扩张期）
店面增加数	3 家直营店面	新开 28 家连锁	50 家加盟店
分布	北京高校区	成都、上海、广州等	全国各地

B10.2.3 投资计划与资金预算

以基期价格计算的项目投资总额为 2 236.2 万元，总建设投资为 2 173.3 万元。项目投产形成的固定资产价值为 1 108 万元。

单店按分项估算的初始正常年份流动资金为 62.6 万元，以后随着企业影响面的扩大，流动资金随之增加。

B10.2.4 总成本费用估算及分析

外购原材料、外购燃料及动力的估算先按正常月份进行计算，然后按达产比例核算为投产期各年的外购原材料、外购燃料及动力的费用。项目前期员工月工资及福利总额为 2.85 万元，年总额为 34.2 万元，占总成本的 13.2%。

固定资产折旧年限为 24 个月，残值率为 5%。

以上各项数据记入总成本费用估算表中。

B10.2.5 产品销售收入与增值税，销售税金计算

2007 年的两个通过实行所得税的改制改革，从原本的 33% 下降到 25%。单店面年销售收入为 313.16 万元，净利润为 429 987.76 元。

按基期价格计算的生产期各月产品销售收入与增值税，销售税金及附加，如图 B10-3 所示。

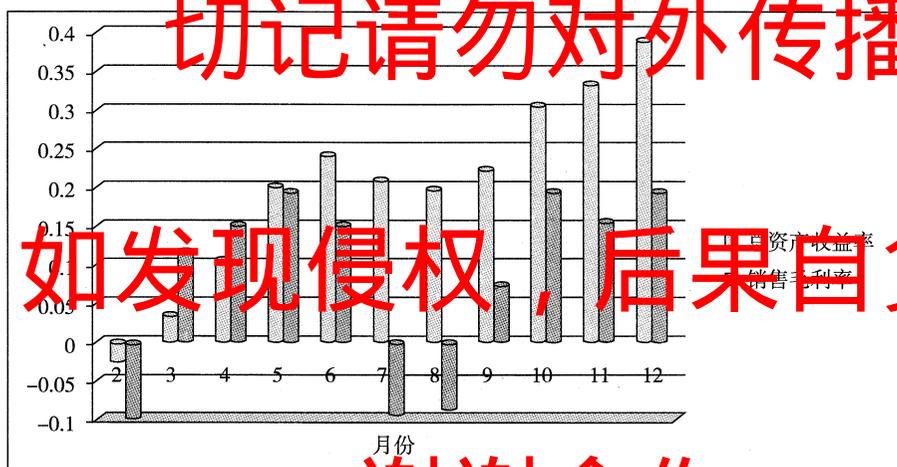


图 B10-3 公司第一年销售收入情况

B10.2.6 财务分析

基本财务报表损益表、现金流量表（全部投资、自有资金）、资金来源与运用、资产负债表的编制见表（此处表省略）。

B10.2.7 损益表分析

根据各个时期销售的特点，我们得出了第一年以及整个项目计算期的利润趋势图，基本上均能盈利。需要说明的是，以上的“损益表”只是静态的损益表，完全没有考虑市场的变幻莫测。可以预计的是，一方面大家逐渐接受我们的产品和服务，建立良好的口碑，促进销售额的增长。另一方面，也可能会出现服务质量得不到提高，新产品的开发受阻等问题。因此企业要尽量提高服务质量、进行理念创新（见图 B10-4、图 B10-5 和表 B10-2）。

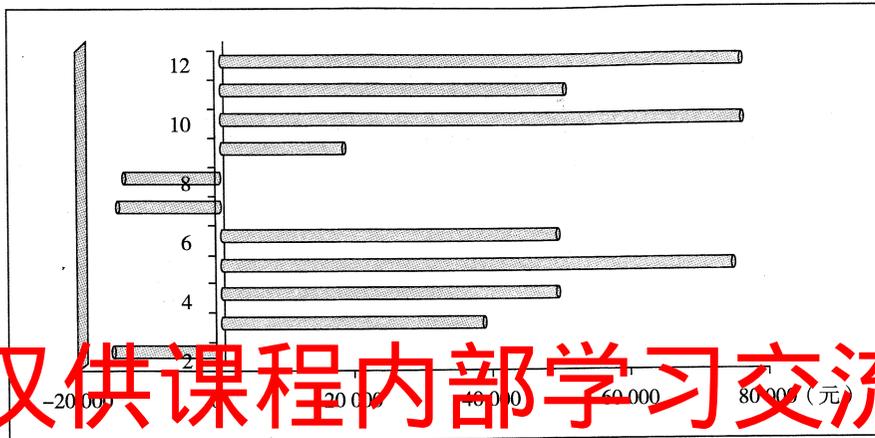


图 B10-4 公司第一年利润趋势图

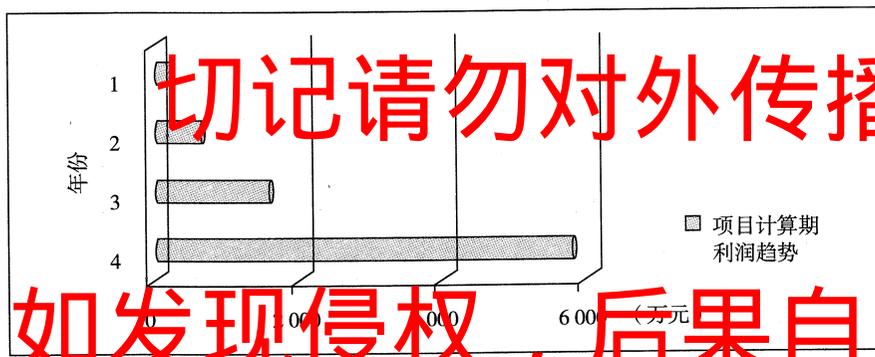


图 B10-5 项目计算期利润趋势图

表B10-2 项目四年的盈利和利润状况

年 份	第 1 年	第 2 年		第 3 年		第 4 年	
店 面	一期 3 家店面	一期 3 家店面	二期 12 家店面	三期 15 家店面	二期 16 家店面	一、二期累计 19 家店面	50 家店面加盟
产品销售收入	939.47	955.35	3 757.87	4 776.74	5 010.49	9 871.94	10 000.00
税后利润	129.00	127.42	515.99	637.08	687.98	1 316.64	5 625.00
累计未分配利润	115.62	210.55	595.65	1 070.30	1 583.76	2 564.70	6 783.45

B10.2.8 现金流量表分析

图 B10-6 所示的是从投资者角度出发，以投资者出资额（自有资金）作为计算基础的现金流量图。由图 B10-6 可知在产量增长的情况下，企业的现金流入、现金流出及净现金流量都在增长。扩大企业生产规模，提高产量是企业保持现金流量稳步增长的基础。图 B10-6 是净现金流量图。

B10.2.9 资产负债表分析

由图 B10-7 可知，企业流动资产在总资产中占较大比例，并且流动资产和总资产都是在逐年上升，企业的规模在逐渐扩大。

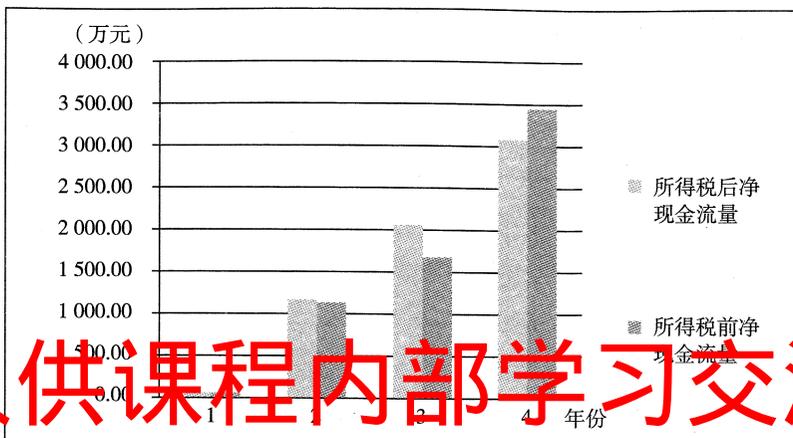


图 B10-6 现金流量对比图 (所得税前后)

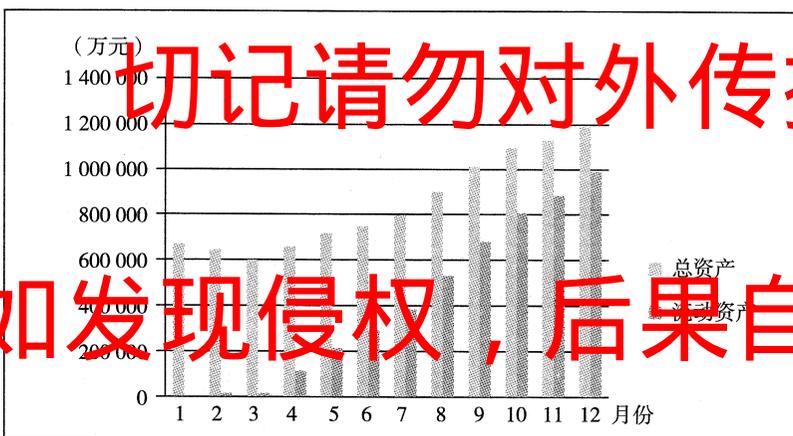


图 B10-7 第一年流动资产与总资产对比

仅供课程内部学习交流之用

切记请勿对外传播

如发现侵权，后果自负！

B10.2.10 财务盈利能力分析

谢谢合作

第一年财务盈利能力分析表如表 B10-3 所示。

表B10-3 第一年财务盈利能力分析表

序号	指标名称	所得税后	所得税前
1	按全部投资计算		
1.1	财务内部收益率 (FIRR)	94.9%	124.9%
1.2	财务净现值 (FNPV)	32.3 万元	46.02 万元
1.3	投资回收期 (P_i)	9.1 月	8.5 月

该项目的财务内部收益率 (FIRR) 均大于基准投资收益率 12%，动态投资回收期 P_i 小于基准回收期 1 年，并且财务净现值 (FNPV) 均为正值，表明该项目在财务上是可行的。

B10.2.11 财务清偿能力分析

根据资产负债表 (此处表省略)，可以看出项目计算期内的资产、负债和所有者权益

的情况。同时我公司属服务型行业，进一步分析该项目的财务清偿能力，如图 B10-8 和图 B10-9 所示。

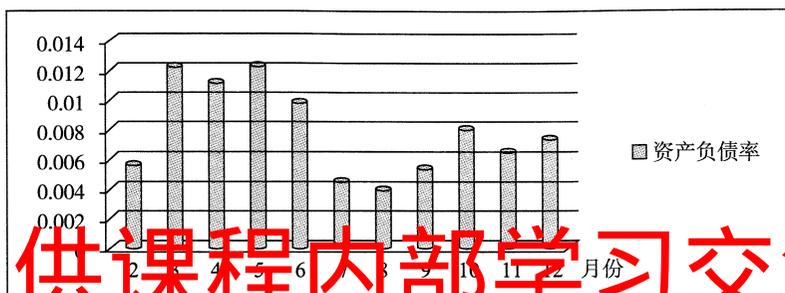


图 B10-8 第一年资产负债率

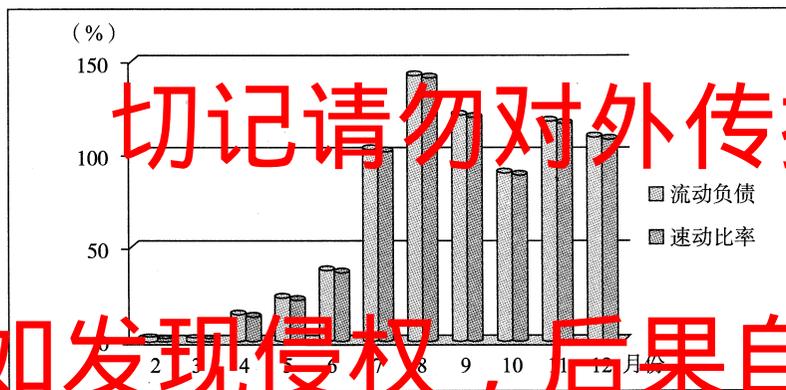


图 B10-9 第一年财务清偿能力比例分析图

B10.3 不确定性分析

B10.3.1 盈亏平衡分析

项目第一年总成本费用为 236.5 万元，其中固定成本为 126.9 万元，变动成本为 109.6 万元，年销售税金及附加为 1.57 万元，年销售收入为 313.2 万元。

以生产能力利用率表示的盈亏平衡点 (BEP) 为：

$$\text{BEP} = 126.9 \div (313.2 - 109.6 - 1.57) \times 100\% = 62.8\%$$

该项目生产利用率低于 70%，则表明项目比较安全，可以承受较大的风险。

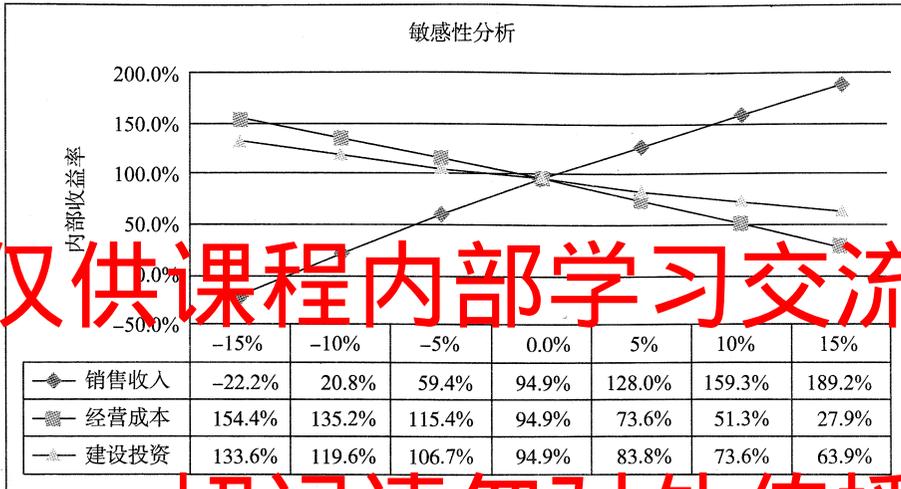
B10.3.2 敏感性分析

就该项目的销售收入、经营成本、固定资产和原材料四个因素变化对所得税后的全部投资财务内部收益率 (IRR) 进行敏感性分析；计算结果如表 B10-4 所示。

由表 B10-4 可以看出，销售收入最为敏感，但是即使销售收入下降 10%，项目的内部收益率 (IRR) 为 20.8%，其次是经营成本，当经营成本上升 15% 时，项目的内部收益率 (IRR) 仍达到 27.9%；建设投资的敏感性最弱，这说明投资并非越少越好，也并非越

多越不利，而是存在一个最佳值。

表B10-4 内部收益率（IRR）灵敏度分析表



仅供课程内部学习交流之用

切记请勿对外传播

B10.4 投资退出

综合考虑本公司产品的市场容量、增长能力及公司的价值的高增长性等各方面的因素，我公司不准备采用整体出售的方式使风险资本退出。对于在创业初期给予我们帮助的投资

者，我们将以十分负责的态度为投资者安排以公开上市或偿付协议两种风险资本退出方式。
如发现侵权，后果自负！

B10.4.1 公开上市

对于投资者来说，公开上市是取得最大利益的途径。我公司在未来的两年内在资本规模和主营业务收入净额等各方面都将达到在新加坡创业板上市的条件（见表 B10-5）。

表B10-5 创业板上市要求与妙味轩公司实际情况对比表

创业板上市要求	妙味轩公司的实际情况
<p>新加坡股票交易所自动报价市场：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 在新加坡设立一个创业公司 ● 无须最低注册资本 / 设计年限和盈利考核要求 ● 有 3 年或以上连续、活跃的经营纪录，并不要求一定有盈利，但会计师报告不能有重大保留意见，有效期为 6 个月 ● 公众持股至少为 50 万股或发行缴足股本的 15%（以高者为准），由至少 500 个公众股东 ● 所持业务在新加坡的公司，须有两名独立董事；业务不在新加坡的控股公司，有两名常住新加坡的独立董事，一位全职在新加坡的执行董事，并且每季开一次会议 	<ul style="list-style-type: none"> ● 妙味轩公司会在新加坡注册创业公司 ● 在经营 4 年后妙味轩公司将会聘请保荐人及辅导人进行上市辅导 ● 在递交上市申请时妙味轩公司以具备超过四年的经营日期 ● 妙味轩将会在新加坡开分店，业务会遍布全国以及新加坡 ● 在四年后，妙味轩公司的有形资产净值将超过 1.48 亿元人民币（折合 2 114.3 万美元） ● 在四年后，妙味轩公司的净收入将超过 1.05 亿元人民币（折合 1 500 万美元）
<p>NASDAQ 小企板上市要求</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 有形资产净值超过 400 万美元或市场市值超过 5 000 万美元 ● 净收入（最新财政年度或过去 3 个财政年度中的两年）超过 75 万美元 ● 公司经营历史不少于 1 年 	

谢谢合作

B10.4.2 偿付协议

如果届时公司由于一些意外因素的影响而没有实现公开上市，我公司以强大的市场网络和较高品牌价值吸引有实力的公司进行并购。届时将公开招标，快速回笼资金，实现风险投资的退出。

B10.5 投资退出时间

B10.5.1 退出时间

到2012年，妙味轩公司的总资产将达到1.1亿元人民币，销售净利润达到7 721.7万元人民币。已经完全达到上市要求，届时妙味轩公司将会申报上市。在经历一段时间的准备期及辅导期后，预计妙味轩公司将在2013年在创业板公开上市。风险资本可以在此时，2013年（正式经营后4年）通过公开市场交易完成风险资本的退出。届时如果由于无法预料的因素使公司无法完成上市工作，妙味轩公司将会采用偿付协议的方式是风险资本退出。

B10.5.2 投资回报

在2013年风险资本退出时，妙味轩公司的所有者权益将超过3亿元人民币。如同前面分析的一样，投资者投入的资本将增值16.56倍，投资平均年利润率将超过207.1%。

专家评析

风险投资者既关心投入多少，也关心收益多少，财务计划和资本退出满足了他们在这方面的需求。妙味轩创业团队花费了大量的笔墨阐述了融资计划、财务分析和资本退出，这有助于风险投资者进一步了解企业的运行计划。

(1) 在融资部分，妙味轩创业团队采取了分期融资计划，这是一个非常合理的设想。第一，根据企业规划分阶段获取融资，有利于企业健康发展。第二，风险投资者在创业初期一次不会投入过多资金，他们总是先试探着先投入一小部分资金，以便考察创业者是否能按照商业计划书所示逐步壮大。但是，在融资部分也有不合理的内容。第一，在创业初期很少有创业团队愿意出让控股权，也很少有风险投资者愿意投入大量资金获取控股权。因

为，创业初期企业失败的可能性最大，没有风险投资者愿意冒如此大的失败风险。第二，一般股权分配并不是按照投入资本的比例多少来划分比例，还要考虑创业团队管理、公司前景和其他投入等多种影响因素。

(2) 在财务部分，妙味轩创业团队给出了大量数据和分析图表，总的来看，损益表、资产负债表、现金流量表都较合理，各个财务指标都在合理范围之内。给风险投资者增加了投资信心。

(3) 妙味轩公司给出了风险投资者的退出计划和时间表，就公开上市条件进行了简单对比，并给出了偿付协议的备选退出方式，可以看出创业团队在这一部分进行了系统思考。

第 B11 章 附录

B11.1 创业团队简介

创业团队成立于 2006 年 10 月，主要成员 5 人均均为大学在校研究生、本科生。成员均学习成绩优秀，具有一定的经济学与管理学基础，且各有特长，特别是在设计、财会、市场分析、风险投资等方面具有专业素质。团队分工明确、密切配合，在团队协作上十分默契（此处个人简历省略）。

B11.2 房屋租赁合同

房屋租赁合同

房屋坐落北京市海淀区学院路

房屋房间使用面积 100 平方米

状况装修设备另附保管单

月租金：15 000 元 起租日期：2009 年 1 月 1 日

_____ 房管所（以下简称出租方）管理的上列房屋租给妙味轩饮食（中国）有限责任公司商店（以下简称承租方）使用，双方协商同意订立条款如下。

1. 本租约由乙方取得承租房屋使用权的凭证。甲乙双方均有遵守国家有关房屋法律、政策、法令的义务。

2. 房屋租金数额，由出租方根据本市现行租金标准核定。因房屋条件或租金标准变动时，其租额得予调整。每月租金，承租方应于当月 15 日前交清。

3. 甲方根据本市公房修缮标准检查、维修房屋和设备，保障使用安全和正常使用。在正常情况下，如因检查不周，维修不及时，以致房屋倒塌使承租方遭受经济损失时，由出租方负责赔偿。

4. 出租方鉴定房屋危险，不能继续使用，必须腾出时，承租方应按期迁出。

5. 承租方对承租的房屋及室内装修设备，应负责保管，爱护使用，注意防火、防冻。如因照管不周或使用不当造成损坏时，承租方负责修复或赔偿。

6. 承租方不得私自拆改、增添房屋或设备。如确属必需时，应事先取得出租方的同意或另行签订协议后方可动工，否则，承租方应负责恢复原状。

7. 承租方退租房屋时，应于 7 日前通知出租方并办清以下手续：

- (1) 交清租金、暖气费和应交纳的赔偿费；
- (2) 按租约交清负责保管的房屋及装修设备；
- (3) 撤销租约。

8. 承租方有下列情况之一时，出租方可以终止租约，收回房屋：

仅供课程内部学习交流之用

切记请勿对外传播

如发现侵权，后果自负！

谢谢合作

- (1) 把承租的房屋转租、转借或私自交换使用的；
- (2) 未经出租方同意私自改变承租用途的；
- (3) 无故拖延租金三个月以上的。

9. 租赁房屋危及承租人的安全或者健康的，即使承租人订立合同时明知该租赁物质量不合格，承租人仍然可以随时解除合同。

10. 本租约自立约日起生效，一式两份，甲乙双方各执一份，如有未尽事宜，双方协商解决。

出租方：(盖章)

承租方：(盖章) 妙味轩饮食(中国)有限责任公司

立约日期：2007年9月1日

B11.3 食品原材料订购合同

甲方(购方)：妙味轩饮食(中国)有限责任公司

地址：北京市海淀区学院路 邮编：100083 电话：18866668888

法定代表人：某某 职务：总经理

乙方(供方)：

地址：_____ 邮编：_____ 电话：_____

法定代表人：_____ 职务：_____

为了食材生产优质、高产，保证食材供应，经甲乙双方充分协商，特订立本合同，以供双方共同遵守。以下为具体内容：

第一条 食材交售品种、数量、质量及办法

1. 乙方向甲方交售各种食材，其中，正常月份3、4、9、11月每天交售食材的品种、数量为：蔬菜：100斤，肉类：66斤，旺季5月和12月每天交售食材的品种、数量为：蔬菜：150斤，肉类：100斤，淡季交售食材的品种、数量为：蔬菜：50斤，肉类：33斤。

2. 价格：日常收购按物价部门规定执行。

3. 食材交售时间由甲方联络员与乙方负责人协商，提前一天安排次日应交售的品种、数量，开出食材预约通知单，乙方凭条办理交售。其交售与预约量允许上下浮动20%。

第二条 本合同内的品种、数量要求

在正常情况下，按分天所订品种、数量交售、收购，所订品种完成90%以上者，均按执行了合同对待。

第三条 甲方的权利义务

1. 甲方对乙方交售的食材必须及时验收，及时承付菜款，最迟不超过_____小时(天)。(根据不同品种规定验收期限)

2. 甲方评定食材等级要按照国家规定的质量标准，不得任意压级压价。
3. 甲方对乙方交售的不合格规格的食材，有权拒收，但必须对乙方说明理由。

第四条 乙方的权利义务

1. 乙方在完成交售任务前，不得私自出售食材。
2. 为确保人民身体健康，乙方必须按照食材用药规定施用农药，严禁在食材地使用剧毒农药。对药性、肥气未脱的食材严禁出土上市。
3. 乙方的食材生产如受气候条件的影响，允许在减产 5% 的幅度内不以违约论。

第五条 甲方违约责任

1. 在正常或预约的临时收购时间内，甲方无故不收购，造成食材变质和运输等损失，或故意压级压价，除应赔偿乙方的损失外，应向乙方偿付该批食材总金额 50% 的违约金。
2. 甲方如拖延支付乙方菜款的时间，应按银行关于拖延付款的罚款规定，向乙方偿付违约金。

第六条 乙方违约责任

1. 乙方非因自然灾害，未完成当月合同总数量的 90% 者，应根据所欠食材价款，比照银行拖延付款的规定，向甲方偿付违约金。
2. 乙方如在未完成交售任务前擅自出售食材，应向甲方偿付违约金，数值为该食材市价总金额的两倍。
3. 乙方如交售使用剧毒农药喷洒以及药性、肥气未脱的食材，应按该食材市价总金额的两倍甲方偿付违约金。如果因此造成人身伤亡，乙方应承担一切责任。

(本合同自甲乙双方签字之日起生效，甲乙双方任何一方不得擅自修改或解除合同，如双方代表人发生变更，不得变更合同。本合同内如有未尽事宜，必须由甲乙双方共同协商，做出补充规定，补充规定与本合同具有同等效力。)

第七条 本合同有效期

自 2008 年 1 月 1 日至 2009 年 1 月 1 日止。

甲方：妙味轩饮食（中国）有限责任公司

代表人签字（盖章）：某某 2007 年 9 月 1 日

乙方：_____

代表人签字（盖章）：_____ 年 ____ 月 ____ 日

B11.4 服务员培训内容

通过培训，服务员至少要具备以下几方面的服务能力。

1. 语言能力

语言是服务员与客人建立良好关系、留下深刻印象的重要工具和途径。语言是思维

的物质外壳，它体现服务员的精神涵养、气质底蕴、态度性格。客人能够感受到的最重要的两个方面就是服务员的言和行。

服务员在表达时，要注意语气的自然流畅、和蔼可亲，在语速上保持匀速，任何时候都要心平气和，礼貌有加。那些表示尊重、谦虚的语言词汇常常可以缓和语气，如“您、请、抱歉、假如、可以”等。另外，服务员还要注意表达时机和表达对象，即根据不同的场合和客人不同身份等具体情况进行适当得体的表达。

2. 交际能力

厨房是个人际交往最集中发生的场所，每个服务员每天都会与同事、上级、下属特别是大量的客人进行广泛的接触，并且会基于服务而与客人产生多样的互动关系，妥善地处理好这些关系，将会使客人感到被尊重、被看重、被优待。客人这一感受的获得将会为经营的持续兴旺和企业品牌的宣传、传播起到不可估量的作用。良好的交际能力则是服务员实现这些目标的重要基础。

3. 观察能力

服务人员为客人提供的服务有三种，第一种是客人讲得非常明确的服务需求，只要有娴熟的服务技能，做好这一点一般来说是比较容易的。第二种是例行性的服务，即应当为客人提供的、不需客人提醒的服务。例如，客人到餐厅坐下准备就餐时，服务员就应当迅速给客人倒上茶、放好纸巾或毛巾；在前厅时，带着很多行李的客人一进门，服务员就要上前帮忙。第三种则是客人没有想到、没法想到或正在考虑的潜在服务需求。

能够善于把客人的这种潜在需求一眼看透，是服务员最值得肯定的服务本领。这就需要服务员具有敏锐的观察能力，并把这种潜在的需求变为及时的实在服务。而这种服务的提供是所有服务中最有价值的部分。第一种服务是被动性的，后两种服务则是主动性的，而潜在服务的提供更强调服务员的主动性。观察能力的实质就在于善于想客人之所想，在客人开口言明之前将服务及时、妥帖地送到。

4. 记忆能力

在服务过程中，客人常常会向服务员提出一些如酒店服务项目、星级档次、服务设施、特色菜肴、烟酒茶、点心的价格或城市交通、旅游等方面的问题，服务员此时就要以自己平时从经验中得来的或有目的的积累成为客人的“活字典”“指南针”，使客人能够即时了解自己所需要的各种信息，这既是一种服务指向、引导，本身也是一种能够征得客人欣赏的服务。

服务员还会经常性地碰到客人所需要的实体性的延时服务。即客人会有一些托付服务员办理的事宜，或在餐饮时需要一些酒水茶点，在这些服务项目的提出到提供之间有一个或长或短的时间差，这时就需要酒店服务员能牢牢地记住客人所需的服务，并在稍后的时间中准确地予以提供。如果发生客人所需的服务被迫延时或干脆因为被遗忘而得

不到满足的情况，对酒店的形象会产生不好的影响。

5. 应变能力

服务中突发性事件是屡见不鲜的。在处理此类事件时，服务员应当秉承“客人永远是对的”宗旨，善于站在客人的立场上，设身处地为客人着想，可以作适当的让步。特别是责任多在服务员一方的就更要敢于承认错误，给客人以即时的道歉和补偿。在一般情况下，客人的情绪就是服务员所提供的服务状况的一面镜子。当矛盾发生时，服务员应当首先考虑到的是错误是不是在自己一方。

6. 营销能力

说到营销能力，由于我们生产的不是实实在在的产品，服务员没有必要对顾客推销什么东西，但是目前社会人们对 DIY 的了解和重视程度还不够，所以我店的服务员应该有向顾客介绍这项业务，并且阐述它的优点，并且做一些指导。

仅供课程内部学习交流之用

B11.5 财务报表

财务报表如表 B11-1 所示。

切记请勿对外传播

表B11-1 F-1基础数据

附表 F-1 基础数据				单位：元	
1	饱和正常经营月收入总量总额				476 928
	套餐类型	套餐价格 (元/2 小时)		数量/2 小时	
1.1	个人 (经济型)	29			
1.2	个人 (温馨型)	45			
1.3	个人 (豪华型)	59			
1.4	情侣 (经济型)	79			
1.5	情侣 (温馨型)	99			
1.6	情侣 (豪华型)	119			
1.7	宿舍聚会 (经济型)	199			
1.8	宿舍聚会 (温馨型)	219			
1.9	宿舍聚会 (豪华型)	239			
投资及相关数据					
2	初始固定资产投资				287 992
2.1	装修费用			180 000	180 000
2.2	设备费用				107 992
2.2.1	电脑及管理软件	个	10 000	1	10 000
2.2.2	音响设备	个	3 000	1	3 000
2.2.3	相机	个	1 500	2	3 000

如发现侵权，后果自负！

谢谢合作

(续)

投资及相关数据

2.2.4	电话	台	100	3	300
2.2.5	冰箱	台	1 800	2	3 600
2.2.6	冰柜	个	1 800	2	3 600
2.2.7	抽油烟机	个	900	12	10 800
2.2.8	橱柜	台	4 200	4	16 800
2.2.9	微波炉	台	1 680	5	8 400
2.2.10	电饭煲	个	218	5	1 090
2.2.11	电磁炉	个	250	12	3 000
2.2.12	锅具	个	300	12	3 600
2.2.13	厨具		200	12	2 400
2.2.14	餐具		58	12	696
2.2.15	消毒柜		218	1	218
2.2.16	烤箱		1 480	2	2 960
2.2.17	面包机		206	2	412
2.2.18	榨汁机		150	2	300
2.2.19	饮水机		180	2	360
2.2.20	空调		3 500	3	10 500
2.2.21	服装		30	50	1 500
2.2.22	桌子		200	20	4 000
2.2.23	椅子		107	60	6 420
2.2.24	货架		2 218	2	4 436
2.2.25	收银台		3 569	1	3 569
2.2.26	灭火器		200	2	400
2.2.27	常用药箱		398	1	398
2.2.28	低值易耗品		3 097	1	3 097

成本费用及相关数据 (按正常月份计)

3	外购原材料				166 924.8
3.1	个人(经济型)				
3.2	个人(温馨型)				
3.3	个人(豪华型)				
3.4	情侣(经济型)				
3.5	情侣(温馨型)				
3.6	情侣(豪华型)				
3.7	宿舍聚会(经济型)				
3.8	宿舍聚会(温馨型)				

(续)

成本费用及相关数据 (按正常月份计)

3.9	宿舍聚会 (豪华型)				
3.1	团体组合 (经济型)				
3.11	团体组合 (温馨型)				
3.12	团体组合 (豪华型)				
4	工资及福利费				22 500
4.1	营养师	人·月	10 000	1	10 000
4.2	经理	人·月	4 000	1	4 000
4.3	服务员	人·月	1 000	5	5 000
4.4	采购员	人·月	1 500	1	1 500
4.5	会计	人·月	2 000	1	2 000
5	销售费用				44 324
5.1	广告费	月	16 824		16 824
5.2	信息费	月	3 500		3 500
6	管理费用				20 680
6.1	水电费				5 000
6.2	房租	月	18 000	1	18 000
6.3	管理费用中其他费用	月	2 680	1	2 680

注:以上成本费用数据是服务出售的消耗量。

切记请勿对外传播
如发现侵权,后果自负!

由于篇幅原因,此处只列出财务基础数据表,其他财务表格和数据省略,如读者有兴趣,可以与作者联系获取。

专家评析

妙味轩创业团队在附件中主要围绕了三个方面内容,即创业团队简历、相关合同与规章制度、财务报表。从全文阐述来看,还是远远不够。从为商业计划书提供更充实的材料和为风险投资者做出投资决策提

以事实为基础的角度来看,附件中还应该包括市场调研报告、店面设计草图、店面选址指标和评价体系、相关数据的测算和解释等相关内容。

谢谢合作

“挑战杯”中国大学生创业计划竞赛参赛与指导

仅供课程内部学习交流之用

A.1 “挑战杯”中国大学生创业计划竞赛的起源和发展

A.1.1 “挑战杯”中国大学生创业计划竞赛的起源

创业计划竞赛起源于美国，又名商业计划竞赛。自 1983 年美国得克萨斯州大学奥斯丁分校举办首届商业计划竞赛以来，美国已有包括麻省理工学院、斯坦福大学等世界一流大学在内的 30 多所大学每年举办这一竞赛。

中国的大学生创业计划竞赛起源于清华大学。1998 年 3 月清华大学加入了由来自美国、欧洲和亚洲的数十个国家的高校组建的全球商业计划竞赛联盟，并于当年 5 月成功举办了第一届创业计划竞赛。清华大学首届创业计划竞赛的成功举办为“挑战杯”中国大学生创业计划竞赛奠定了良好的基础。1999 年共青团中央、中国科协、全国学联在清华大学联合主办了第一届“挑战杯”中国大学生创业计划竞赛。自此，创新创业的火炬逐渐燃遍全国的高校校园，成为当代大学生创新创业实践的“奥林匹克”盛会。

A.1.2 “挑战杯”中国大学生创业计划竞赛的发展

截至 2014 年，“挑战杯”中国大学生创业计划竞赛已经成功举办了九届。创业计划竞赛在过去 16 年的发展中，组织形式更加成熟，参赛作品涉及领域更加广泛，科技含量更高，向现实转化的能力也更强。九届创业计划竞赛不仅孕育了一批具有市场潜力的公司，更重要的是挖掘和培养了一大批具有强烈创业热情的大学生创业者。

第一届“挑战杯”和讯网中国大学生创业计划竞赛于 1999 年在清华大学举行。此次竞赛由“和讯网”赞助，汇集了全国 21 个省市 120 余所高校近 400 件作品，共产生了 10 件金奖作品、20 件银奖作品。来自清华大学的视美乐科技发展有限公司成功获得上海第一百货股份有限公司 5 250 万元的风险投资。竞赛配合高校教育教学改革，培养复合型创造性人才的要求，不仅对推动科教兴国战略的实施有着积极意义，而且在建立国内风险

投资体系的进程中发挥了积极的作用，产生了良好的社会影响，在全国高校掀起了一轮创新创业的热潮。

第二届“挑战杯”万维投资中国大学生创业计划竞赛于2000年在上海交通大学举行。竞赛由万维投资网赞助，共收到来自全国24个省137所高校的455件作品，产生了15件金奖作品、35件银奖作品和150件铜奖作品。本次竞赛获得了社会各界的广泛关注，一批具有良好市场前景的优秀科技创新作品进入实际运行操作阶段，提高了大学生把科技转化为生产力的能力。

第三届“挑战杯”万维投资中国大学生创业计划竞赛于2002年在浙江大学成功举办，此次竞赛获得了作为承办单位之一的杭州市人民政府提供的全部经费支持，共收到来自全国29个省、自治区、直辖市的144所高校的542件参赛作品，产生了20件金奖作品、40件银奖作品以及162件铜奖作品。竞赛受到社会各界尤其是企业界和风险投资界的关注，最终签订合同的项目有6个，签约金额4640万元，并且许多方案都获得了专利技术，使创业计划大赛真正成为联系市场与实验室的良好桥梁。

第四届“挑战杯”中国银行中国大学生创业计划竞赛于2004年在厦门大学成功举办。竞赛由中国银行和亚礼得集团赞助，汇集了来自全国29个省、市、自治区的276所高校选送的603件参赛作品，共产生29件金奖作品，71件银奖作品。此次竞赛，不仅许多专科院校队伍参与其中，而且台湾地区也首次派队参加，港澳地区大学生应邀观摩。层次更高、规模更大、受关注更多的第四届“挑战杯”中国大学生创业计划竞赛真正激发了大学生创新创业的激情，把大学生创业浪潮推向新的高峰。

第五届“挑战杯”飞利浦中国大学生创业计划竞赛于2006年在山东大学成功举办，共有110件作品入围终审决赛，产生了38件金奖作品。据统计，赛前共有13个参赛项目与25家企业达成投资意向，获得了59213.7万元的风险投资。在终审决赛期间，共有3个项目与4家企业正式签约，风险投资达1.23亿元。此次竞赛成为“挑战杯”中国大学生创业计划竞赛以来参赛高校数量、作品数量最多，港澳台地区全部参赛，自主创新比例明显提高，与现实生活密切相关的服务类项目明显增加的一次比赛。

第六届“挑战杯”瓮福中国大学生创业计划竞赛于2008年在四川大学举行。本次竞赛汇集了全国356所高校的600多件作品，共产生31件金奖作品、124件银奖作品。本届“挑战杯”的参赛作品同时受到了社会各界尤其是企业界和风险投资界的高度关注，企业意向投资金额达1.85亿元，实现了创业计划从理论到实践的转变，极大地提升了大学生的创业热情。

第七届“挑战杯”一汽大众中国大学生创业计划竞赛于2010年在吉林大学举办。竞赛共收到全国（含港澳台）374所高校的640件参赛作品，最终产生了55件金奖作品，共有46件参赛作品与有关投资方签订了投资意向协议，签约金额达1.37亿元。此次竞赛首次增加网络虚拟运营环节，更全面地提高学生的整体素质和团队意识。复赛评审实现无

纸化办公是本届竞赛的有一大特色，充分保证了竞赛评审公平公正和迅速便捷。

第八届“挑战杯”复星中国大学生创业计划竞赛决赛于2012年在同济大学成功举办。来自全国31个省市390所高校的650件作品汇聚申城，最终产生金奖作品69件、银奖作品142件。本届竞赛期间，主办单位还设立了“网络虚拟运营”专项竞赛，共有187支参赛团队入围专项竞赛决赛，最终评出一等奖20个、二等奖40个、三等奖98个。其中，16件金奖作品已经投入实际运营，占参赛已创业作品的29.1%。另外有94件参赛作品与有关投资方已签订投资协议或达成投资意向，签约及意向投资金额共计2.81亿元，标志着技术、资本与市场结合向着更深的层次推进。

第九届“挑战杯”中国大学生创业计划竞赛决赛于2014年11月在华中科技大学成功举办。该赛事从本届开始升级为“创青春”全国大学生创业大赛，2014年大赛下设3项主体赛事，即第九届“挑战杯”大学生创业计划竞赛、创业实践挑战赛和公益创业赛。来自内地200所高校及港澳9所高校的385个项目参加了终审决赛。通过公开答辩和专家评议，三项赛事最终产生金奖作品120件，北京市委等21个省级团委和北京航空航天大学等141所高校获得优秀组织奖。上海交通大学、华中科技大学以团体总分并列第一的成绩共同捧得冠军杯，20所高校荣获优胜杯。

A.2 “挑战杯”中国大学生创业计划竞赛参赛概况

A.2.1 参赛条件及要求

(1) 参赛者：全日制普通高校（含民办）在校专科生、本科生、硕士生以及博士生（含MBA）。参赛者均以团队的形式报名，设团队队长1名，团队的核心人员原则上不超过10人。

(2) 参赛作品：每个团队提交一个参赛作品。参赛作品应提出一个具有市场前景的产品与服务，完成一份完整、具体、具有可行性和操作性的创业计划书。

(3) 创业计划书：参赛团队所撰写的创业计划书应基于具体的产品与服务，着眼于特定的市场、竞争、营销、运作、管理、财务等策略，描述团队的创业机会，阐述可能得到和利用的资源。主要包括商业计划书概述、产品/服务、业务与业务展望、风险因素、投资回报与退出策略、营销和经营策略、组织管理、财务预测8个方面。

A.2.2 竞赛流程及规则

“挑战杯”中国大学生创业计划竞赛作为风靡全国高校的一项重要赛事，有着严格的比赛流程与规则。一般来说，竞赛可以分为校内选拔赛、省市选拔赛和全国赛三个阶段，每个阶段又将经历初赛、复赛等过程。因此，整个“挑战杯”创业计划竞赛的流程如

图 A-1 所示。

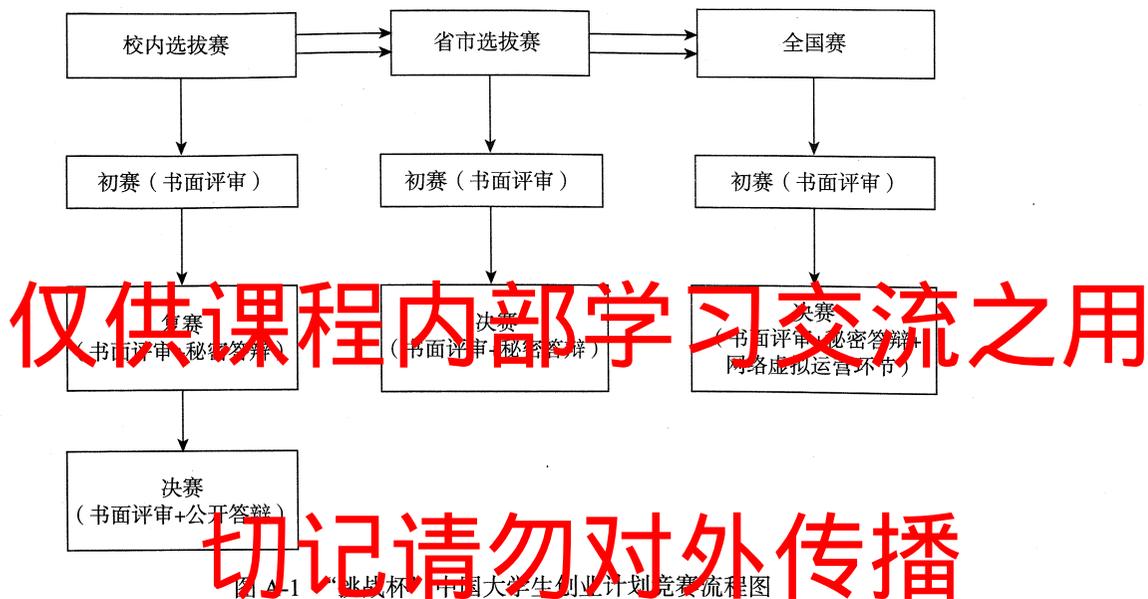


图 A-1 “挑战杯”中国大学生创业计划竞赛流程图

A.2.3 竞赛的书面评审标准

2010年“挑战杯”中国大学生创业计划竞赛全国总决赛通过书面评审、网络虚拟运营和秘密答辩三个环节决出各奖项，比赛采用百分制，其中书面评审得分占最终成绩的30%，网络虚拟运营占30%，秘密答辩占40%。表A-1为“挑战杯”竞赛的书面评审标准。

表A-1 “挑战杯”中国大学生创业计划竞赛书面评审标准

序号	项目	比重 (%)	评审标准
1	执行总结	5	论述简明扼要，具有鲜明特色。包括对公司及产品/服务的介绍、市场概貌、营销策略、生产销售管理计划、财务预测；创业团队的特殊性和优势等
2	产品/服务介绍	15	明确表述产品与服务如何满足关键客户需要；市场进入和开发策略；说明其专利权、著作权、政府批文、鉴定材料等；指出产品与服务目前的技术水平和领先程度，是否适应市场需求，能否实现产业化
3	公司战略	5	包括公司的商业目的、市场定位、全盘战略及各阶段的目标等，同时要有对现有和潜在的竞争者的分析，替代品竞争，行业内原有竞争的分析
4	市场分析	10	明确表述该产品与服务的市场容量与趋势、市场竞争状况、市场变化趋势及潜力，细分目标市场及客户描述，估计市场份额和销售额。市场调查和分析应当严密科学
5	营销策略	10	详细阐述如何保持并提高市场占有率，把握企业的总进度，对收入、盈亏平衡点、现金流量、市场份额、产品开发、主要合作伙伴和融资等重要事件有所安排。构建合理的营销渠道、与之相适应的形象、富有吸引力的促销方式

(续)

序号	项目	比重 (%)	标准
6	经营管理	5	说明原材料的供应情况, 工艺设备的运行安排, 人力资源的安排等。这部分要求以产品与服务为依据, 以生产工艺为主线, 力求描述准确、合理、可操作性强
7	创业团队	15	详细介绍团队各成员有关的教育和工作背景、经验、能力、专长。明确各成员的管理分工和互补情况, 公司组织结构情况, 领导层成员, 创业顾问及主要投资人的持股情况
8	财务分析	10	要求公司不同经营时期的经济/财务状况均清晰明了, 经济/财务报表具有严密性。数据应基于对经营状况和未来发展的正确评估, 并能有效反映出公司的财务绩效
9	投融资分析	10	详细阐述资金来源和比例, 融资的方案是否可行, 投资收益如何, 资本的成本如何并进行企业的资本回报率的测算。资本退出方式的可行性如何
10	风险和问题	10	各类风险的论述是否全面客观, 风险防范措施是否有针对性。对企业在经营中可能遇到的关键风险和问题进行过先期考虑和分析, 并附有实质性的对策
11	整体表述	5	整体表述是否条理清晰, 重点突出; 专业语言的运用是否准确和适度; 相关数据是否科学、诚信、真实

2012年第八届“挑战杯”中国大学生创业计划竞赛赛制略有改变, 网络虚拟运营不占竞赛成绩, 只评价书面评审和答辩。竞赛要求参赛者组成优势互补的竞赛团队, 提出一个具有市场前景的产品与服务, 围绕这一产品与服务, 完成一份完整、具体、深入、可行性、操作性俱佳的创业计划。创业计划书面文本应基于该项具体的产品与服务, 着眼于特定的市场营销、团队组织、财务经营、关键风险和问题等策略方案, 描述公司的创业机会、描述把握这一机会创立公司的过程并说明所需资源。以下是书面评审要求和分数分配比例。

(1) 总体概述 (10%)。要求: 文字表达简明、扼要, 具有鲜明特色。重点包括对公司及产品与服务的介绍、市场概貌、营销策略、生产运营、管理计划、财务预测; 正确表达新思想形成过程和对企业发展目标的展望; 明确介绍创业团队的特殊性和优势等。

(2) 产品与服务 (15%)。要求: 明确表述产品与服务如何满足关键用户需要, 以及相关市场进入策略和市场开发策略; 说明其专利权、著作权、政府批文、鉴定材料等; 指出产品与服务目前的技术水平及领先程度, 是否适应市场需求, 能否实现产业化; 产品的市场接受程度等。

(3) 市场营销 (30%)。要求: 明确表述该产品与服务的市场容量与趋势、市场竞争状况、市场变化趋势及潜力, 细分目标市场及客户描述, 估计市场份额和销售额; 表述包括公司的商业目的、市场定位、全盘战略及各阶段的目标等, 同时要有对现有和潜在的竞争者的分析, 替代品竞争、行业内原有竞争的分析。阐述如何保持并提高市场占有率, 把握企业的总进度, 对收入、盈亏平衡点、现金流量、市场份额、产品开发、主要合作伙伴和融资等重要事件有所安排, 构建一条通常合理的营销渠道和与之相适应的新颖而

富有吸引力的促销方式。

(4) 团队组织 (15%)。要求: 介绍团队中各成员有关的教育和工作背景、经验、能力、专长; 组建营销、财务、行政、生产、技术团队; 明确各成员的管理分工和互补情况, 公司组织结构情况, 领导层成员, 创业顾问及主要投资人的持股情况, 指出公司股份比例的划分。

(5) 财务经营 (20%)。要求: 介绍营业收入和费用、现金流量、盈利能力和持久性、固定和变动成本; 前两年财务月报, 后三年财务年报; 说明原材料的供应情况, 工艺设备的运行安排, 人力资源安排等。要求以产品与服务为依据, 以生产工艺为主线, 力求描述准确、合理、可操作性强。

(6) 关键风险和问题 (10%)。要求: 客观阐述本项目面临的技术、市场、财务等关键风险和问题, 提出合理可行的规避计划。

A.2.4 竞赛团队的组建

创业团队是指在创业初期 (包括企业成立前和成立早期), 由一群才能互补、责任共担、愿为共同的创业目标而奋斗的人所组成的特殊群体。“挑战杯”创业计划竞赛要求参赛队伍像真正的创业团队一样, 为一个具有市场前景的技术、产品与服务打造一份完整、具体、深入的创业计划书。参加“挑战杯”竞赛的学生创业团队是为了开创新的局面、满足共同的价值追求, 并愿共同承担创业风险并共享未来收益并紧密结合的正式的或非正式的组织。

风险投资之父乔治·多里特曾说过“我更喜欢拥有二流创意的一流创业者和团队”。好的创业团队的组建对既定目标的达成起着至关重要的作用, 所以要想形成一支具有强大执行力与凝聚力的学生创业团队, 团队的初始者在参赛伊始就应当对团队的组合进行严谨的构想, 这其中不仅包括团队人员因素与目标、年龄的组成、专业的划分以及团队文化, 而且要结合产品、营销、财务、运营等岗位的需要寻找队员, 做到人员合理配置。在比赛过程中, 会存在团队成员的不停变换, 不同的阶段, 担任团队主力成员的人也不同。

一般而言, 创业团队由四大要素组成。

(1) 团队。团队既定的发展目标是团队为之努力的方向, 也是将团队成员的努力凝聚起来的重要因素。从本质上来说创业团队的根本目标都在于创造新价值, 实现团队成员的个人发展。

(2) 成员。成员是构成团队最核心的力量, 任何计划的实施最终都要落实到个人来具体实现。人作为知识的载体, 所拥有的知识对创业团队的贡献程度将决定企业在市场中的命运。

(3) 角色。创业团队成员要明确自身及他人在新创企业中担任的职务和承担的责任,

配合整体进度，以自身所具备的能力高效率、高水平完成所负责部分，为整个创业团队贡献力量。

(4) 制度。团队制度包括决策制度、利益分配制度、退出机制等，所设各项制度应该能够保证创业团队在不同情况下的正常可持续运行。

在组建创业团队时，应着重考虑参赛目标的一致性，知识技能的互补性和精简高效性三个要素。在将近一年的比赛周期里，需要拥有不同知识技能的队员同甘共苦，付出大量的时间与精力保证团队在精简的前提下高效运转。在这一过程中，只有共同的目标与热情才能使团队在遇到困难时齐心协力，共渡难关。

综合来说，团队初创者应当从创业目的、知识结构、个人性格及价值理念四个方面入手去测量个人素质与团队的整体配合程度。

A.2.5 竞赛项目的选择

项目选择被公认为是创业计划竞赛中最为重要的部分，它是创业行为的核心，决定了整个创业团队的前进方向与专注领域，更是产品与服务立足市场的关键所在（见图 A-2）。一个优秀的项目可以使整个创业计划书的撰写思路清晰、内容翔实，从而吸引投资者的眼球，得到投资者的肯定和支持，获得签订投资意向书和合作意向书的机会。本节将从项目选择的途径、项目选择的原则和项目选择的误区三个方面讨论如何选择好的参赛项目。

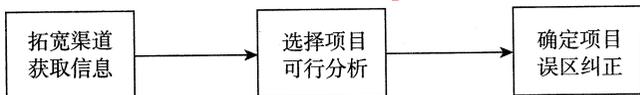


图 A-2 项目选择流程图

(1) 项目选择的途径。参赛团队在竞赛初期常常使用的项目选择的方法主要包括以下几种。

- ❑ 通过询问同学、相关专业老师或学校创业中心寻找好的创业创意。
- ❑ 通过专利搜索，借鉴以往获奖项目，将其列入项目选择的范围。
- ❑ 寻找生活中的创意，将其转化为有实操性的创业项目。
- ❑ 寻找已持有项目的同学组建团队，直接获得项目。

这些都是以往参赛团队简单的经验总结，并未经过系统化、理论化的改造。通过对历届“挑战杯”中国大学生创业计划竞赛参赛项目的分析，可以发现权威性、专利技术宣传平台，高等院校以及相关科研机构信息渠道，公司、非营利研究机构以及其他组织是参赛团队选择项目的三个主要渠道。

(2) 项目选择的原则。竞赛项目的选择应遵循与创业团队的匹配度高、项目的可行性强以及项目盈利大三个原则。

选择竞赛项目时应考虑与创业团队和个人资源的匹配度。团队和个人资源包括无形资源和有形资源，无形资源主要指创业团队和个人的专业能力和人脉资源；有形资源主要指存款、可以借到的贷款等物质资源。

对于如何评价项目的可行性，大家可以参考使用波特五力竞争模型。此模型确定了竞争的五种主要来源：供应商和购买者的讨价还价能力、潜在进入者的威胁、替代品的威胁以及来自同一行业的公司间的竞争。一种可行性战略的提出应首先包括确认并评价这五种力量，不同力量的特征和重要性因行业 and 公司的不同而变化。波特五力竞争模型旨在帮助创业者将大量复杂的因素汇集在一个简化的模型中，以此分析创业项目所处的行业的基本竞争态势。

项目的盈利性可以从项目资金需求量，毛利、纯利以及达到应回归平衡和正现金流的时间，投资收益潜力与回报潜力等方面分析。大学生创业之初，应尽量选择资金周转期短、需要库存商品少、具有普遍性的行业。稳扎稳打，创业公司持续盈利的空间大才能赢得有吸引力的商业机会。

(3) 项目选择的误区。对缺乏市场经验的大学生而言，在项目选择的过程中容易产生三大误区：过度重视项目创意、过度追求项目规模、过度偏爱最新技术。创意只是初步的设想，并不等于商业机会，过度重视项目创意容易忽略实际项目的可行性和操作性，忽略市场的需求和实地调研。规模巨大的项目尤其是国家重点科研项目或者是“863”重点项目凭借其先进的技术、国家的支持、教授的声望等优势在竞赛中确实有很强的竞争力，但是这样的项目隐藏着各种风险，面临激烈的市场竞争，而且需要巨大的启动资金，这些往往成为新生的创业团队难以克服的障碍。而受许多创业团队青睐的最新技术类项目不仅在技术保护等法律问题存在较大风险，而且由于最新的技术往往不具有较强的稳定性且技术更新速度快使得创业公司在发展后期“坐吃山空”。

通过总结以往成功参赛团队选取参赛项目的经验，我们总结出一种操作性较强的项目选择方法。具体步骤如图 A-3 所示。



图 A-3 项目选择步骤流程图

A.2.6 竞赛团队的专家指导

在实操性极强的“挑战杯”中国大学生创业计划竞赛过程中，参赛团队在每一步都可能遇到很多的问题，这个时候不仅要求参赛者通过查阅资料、翻阅书籍来加以解决，还需要了解各方面资讯，向不同的对象咨询，通过沟通获取信息。参赛团队一般可以咨询

的对象如下。

(1) 学校团委老师。学校团委老师是竞赛的组织者和协调者，与团省委等创业计划竞赛的举办方有密切的接触和联系，是最了解比赛动向和大体进程的人。同时，他们掌管着项目、人才等资源，是参赛团队挖掘可利用资源的至关重要渠道。

(2) 经管专业老师。经管类的老师不仅具有相当扎实的理论基础，而且在与外界企业的交流中了解目前有关创业项目的发展方向，了解相关专业评审的喜好，他们知道一个创业计划书需要如何撰写才会达到风险投资者们的期望。所以参赛团队应尽量与这些专业老师多沟通，从而不断改进优化自己的创业方案。

在这里提供几种与老师建立联系的方式：联系老师的研究生，并争取让研究生同学加入团队；课后直接拜访老师；由团队负责人直接联系老师。

(3) 专业技术老师。这部分老师具有较高的专业水平，了解目前市场上技术与产品的相关情况，能够对创业技术的先进程度、可行性、可推广性有非常准确的把握，而且他们拥有一部分相关技术的企业资源，与他们有良好的沟通和互动，不但能够改进企业产品的不足，还能获得了解相关行业的机会。

(4) 业内人士。直接投身于该行业使得业内人士的观点最切合实际，也最具有参考价值。他们了解行业运行的规则和内幕，能够对参赛团队的创业计划提出许多好的建议，而且其掌控的行业内部资源能够帮助创业团队获得一定的行业支持。充分挖掘利用好这些资源，可以帮助参赛团队在前进中少走弯路，使整个计划更贴近实际，具有更强的实操性和实现的可能性。

(5) 过来人。过来人就是参加过创业计划竞赛的前辈。无论他们成功与否，参赛团队都能通过与他们的交流了解竞赛各个阶段所需的资源，明白比赛中需要注意的问题，借鉴成功团队的经验，甚至可以从他们的失败中吸取教训，这都是非常宝贵的资源。

A.2.7 竞赛团队的团队精神及收获

作为学生科技活动的新载体，“挑战杯”中国大学生创业计划竞赛在培养复合型、创新型人才，促进高校产学研结合，推动国内风险投资体系建立方面发挥出越来越重要的作用。作为中国大学生学术科技活动的“奥林匹克盛会”，它不是单纯的、个人的、集中在某个专业的学生竞赛，而是以实际技术为背景，跨学科的优势互补的团队之间的较量。经过校赛、省赛和国赛的多轮历练，参赛团队的挑战精神、合作意识和创新能力都得到了极大的提升。

创业精神是不怕困难、勇往直前的精神，是敢于吃苦、乐于奉献的精神，是细致入微、孜孜不倦的精神，是团结协作、互帮互助的精神，是善于创新、精益求精的精神，是坚持不懈、敢于拼搏的精神。漫长的参赛道路，可能意味着实习机会的错失，也可能意味着连续的挑灯夜战，但是当汗水和艰辛成为一种习惯，当默契升华为一种共同的信

念，成功也变得水到渠成。

成功的团队才能造就成功的个人，在“挑战杯”的舞台上，一个人的力量是有限的，只有通过团队使不同性格、不同特长的精英汇聚在一起，资源共享、能力互补，汇聚团队的力量、团队的智慧才能达到宏大的目标。在和团队成员的交流过程中，对他人意见的充分尊重使得每个人都能毫无顾忌地发挥出个人的全部才能，使之在激烈的思想碰撞中锤炼出真正的精华，所以参赛团队才能在合作与理解中越走越远，收获“挑战杯”的成功。

在科学发展观的指导下，走出一条与众不同的创新之路，是一个团队在竞争中获得先机的关键。创新能力是一个参赛团队的生命力，面临激烈的竞争和挑战，如果没有创新，在海选几轮中就会被淘汰，所以只有不断地推陈出新，才能继续保持作品的生命力。

因为年轻，所以更加渴望成功；因为年轻，所以更加不怕挑战。“挑战杯”的征程是辛苦的，也是快乐和有收获的。通过比赛，参赛团队收获了无价的友谊，收获了不断进取的精神、收获了团队协作的力量，也收获了成功的喜悦——“挑战杯”不仅是一场比赛，更是一个平台，在这个平台上，每个心存理想的人都可以找到自己奋斗的方向，即使他们毕业后不去立即创业，他们身上也都会具有一种叫作“创业精神”的东西，指引着他们在理想的道路上披荆斩棘，大步向前！

A.3 “挑战杯”中国大学生创业计划竞赛答辩事项

A.3.1 答辩评委的构成和评审标准

“挑战杯”中国大学生创业计划竞赛的答辩评委由全国各高校、科研机构、企业中在学术上有较深造诣并在社会上有广泛影响的教授、企业家、风险投资家担任（见图 A-4）。

在答辩环节，除了台风仪态、团队整体表现等会引起评委共同关注外，由于专业背景的不同，各位评委的关注点也会有所侧重。来自高校的评委主要有从事该类别项目领域技术研究的专家和从事经济管理领域研究的专家两类。一般而言，技术类专家常

会从技术的原理层面去关注项目的创新性以及在技术层面的可操作性等。他们的提问也时常会触及技术原理、创新价值、操作方法等专业领域的问题。相比较而言，经济管理类的专家则侧重考查项目所具有的商业机会、市场价值、公司所采取的商业模式、营销手段等更为宏观的方面。他们的提问也常常具有学术色彩，所提问题具有模型感和理论特征。来自企业界的评委拥有丰富的实战经验，他们的关注点主要在于项目的可行性。

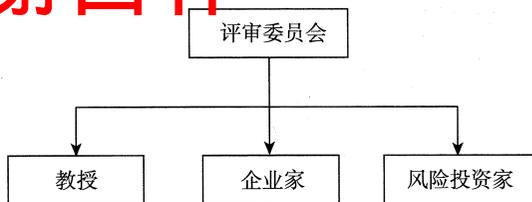


图 A-4 答辩评审委员会的构成图

如创业公司的发展战略是否合理，营销策略是否恰当，如何应对竞争对手的动态回击等。他们的问题常常会出其不意，令答辩选手措手不及。风险投资家会站在投资者的角度对感兴趣的项目进行价值评估。他们最关注的方面主要有两个：创业团队的人员组成；创业公司的财务计划。创业团队在进行财务部分答辩时，要格外重视对股本结构的把握。

答辩评审标准设置。在答辩环节，评委主要从以下三个方面对创业团队进行评定：团队正式陈述、团队回答提问以及团队整体表现。表 A-2 将结合评分标准对这三个部分进行详细说明。

表A-2 “挑战杯”创业计划竞赛答辩环节详细评审标准

环节	项目	比重 (%)	标准
正式陈述	产品、服务介绍和市场分析	10	全面且客观地介绍和评价产品与服务的特点、性质和市场前景，对市场进行细致的调查，并对调查结果进行严密科学的分析
	公司战略及营销战略	10	公司拥有短期和长期发展战略及应对不同时期的营销战略
	团队能力和经营管理	10	对本公司的团队能力有清晰的认识，掌握并熟知本团队经营管理的特点，明确公司的经营和组织结构情况
	企业经济/财务状况	5	公司不同经营时期的经济/财务状况清晰明了，经济/财务报表要具有严密性
	融资方案和投资回报	10	有不完善且符合实际的融资方案，并进行企业资本回报率测算
	关键风险及问题的分析	5	对企业的经营中可能遇到的关键风险和问题进行考虑和分析，并附有实质性对策
	陈述时间控制	5	
回答提问	正确理解评委的提问	5	对评委问题的要点有准确的理解，回答具有针对性而不是泛泛而谈
	及时流畅地做出回答	5	针对评委提出问题后迅速做出回答，回答内容连贯、条理清楚
	回答内容准确可信	10	回答的内容建立在准确的事实和可信的逻辑推理上
	特定方面的充分阐述	10	对评委特别指出的方面能做出充分的说明和解释
整体表现	整体答辩的逻辑性及清晰程度	5	陈述和回答提问的内容具有整体一致性，语言清晰明了
	团队成员协作配合	5	团队成员在陈述时有较好的配合，能协调合作、彼此互补，对相关领域的内容能阐述清楚
	在规定的时间内有效回答	5	在规定的时间内回答评委提问，无拖延时间行为

A.3.2 答辩的展示和问题回答

“挑战杯”中国大学生创业计划竞赛的展示可分为三种：创业计划书展示、现场展示和答辩质询。

1. 答辩技巧要点

(1) 熟悉商业计划书，写好提纲。前期认真撰写出高质量的商业计划书，这是答辩好的前提。答辩者在答辩前要熟读商业计划书，理清计划书的逻辑结构，并注意把握计划书的精髓。此外，答辩者还应准备一些与项目有关的十分具体的佐证材料，通过佐证材料有效证明论点，尽可能用量化的实际数字说服评委。只有对答辩思路有一个非常清醒的认识，并按照这个思路准备好答辩提纲，才能做到有备无患、万无一失。

(2) 弄清题意，如实回答，扬长避短，化解难题。在答辩中，评委一方面考察答辩者回答问题的正确程度，另一方面还通过答辩考察答辩者的综合分析能力和语言表达能力，以及个人的德、才、学识。答辩者在事先充分准备的前提下，应认真领会评委意图，把握问题关键，发挥自身特长，做出完美应答。对于答辩过程中评委提问的难以回答或较为尖锐的问题，化解现场尴尬气氛十分重要。此时答辩者应稳定情绪，考虑发挥团队力量给出较为完备的答案，切忌不懂装懂，胡乱应付。

(3) 掌握方法，提高语感，强化效果。针对答辩过程中的论证技巧和口语性特点，应注意一些技巧的运用，主要方法有以下几种：第一，理论分析法。这种方法常常在技术类问题的答辩中被加以运用，即运用理论分析和逻辑推理的方法进行答辩，从原理上向评委说明技术的可行性，也能充分向评委展示参赛团队的逻辑性和专业性。第二，实证论述法。这种方法是具体事例来证实某些理论、原理、论断的科学有效性。这时，如果本支队进行了相关实证研究，在答辩中将实例数据加以陈述就会使回答极具说服力。除了这些直接事实，也可以是从其他人、其他单位获得的相关事实。第三，分析综合法。分析即将整体分解为若干部分，将一个问题展开为具体细节；综合即把若干部分整合为一个整体，或把一些具体问题归纳为一个基本原理。没有分析，不会深入、具体；没有综合，不能找出联系，掌握本质，上升为理论。因此在答辩中应注重对这种方法的充分使用。第四，对策论证法。这种方法是根据实践经验拿出解决新问题的宏观策略或微观战术。需要注意的是，参赛团队在提出方案后不仅要说明这样做的理由，更要充分论证其合理性与可行性，注重所提方案的实际效果。第五，以纲带目法。在对一个问题展开论述前，先把这个问题的主要纲目分条列项地述说一遍，然后再逐一展开。这样可增强答辩的条理性，引导答辩定向展开，使观点与材料有机统一。第六，适当重复法。适当重复关键要点可以强化听觉效果，突出主题。

2. 常见答辩问题

以2008年“挑战杯”全国赛某金奖团队的答辩经验为例，常见的答辩问题大致可分为漏洞问题、压力问题、现场推销型问题、模棱两可型问题和胸有成竹的问题。

(1) 漏洞问题。计划书的面面俱到直接导致评委提问的问题涉及面广，被抓住漏洞的概率也大大增加。最典型的漏洞问题就是：“财务部门没有出纳，只有会计一个人。”因此，除了做好陈述准备外，还必须具体确定计划书的哪几个部分的细节问题由

谁回答。

(2) 压力问题。有些评委直接用诸如资金缺乏、品牌知名度低、如何同重要客户谈判等初创小企业普遍存在的问题刁难参赛选手，这些问题没有固定答案，只要真诚、自信地回答出符合实际的个人理解即可。

(3) 现场推销型问题。这种问题属于评委为活跃气氛而提出的，不能占用太多时间。回答此类问题的关键是态度诚恳，拿出诚意，使评委认为我们的东西值得买。

(4) 模棱两可型问题。遇到此类问题，如果有必要可以进一步请评委解释其问题具体所指，但是千万不要答非所问，事倍功半。例如“怎么处理隐形费用”这个问题，“隐形费用”可以是融资费用、公关费用，也可以是其他费用，此时就需要进一步请评委具体所指。

(5) 胸有成竹的问题。对于充分准备了答辩问题的团队来说，遇到熟悉的问题的可能性非常大。面对“即将到口的食物”，答辩队员最好还是略微思索一下，不要开口就讲一大串，让评委觉得自己中了“圈套”。

3. 回答提问技巧

(1) 巧妙预测，给出模块，有备无患。尽管每届竞赛评委提问的问题都千差万别，但是经过研究，评委的问题大多集中在以下几个主要方面，如商业模式、市场价值、股本结构、融资方式等。作为答辩者，可以事先围绕这些方面，把可能出现的问题具体化，并提前概括出答题要点，把每个要点变为知识模块。这样，在答辩中出现相同或类似的问题才不会显得被动、窘迫。

(2) 结构清晰，反应敏捷。和书面策划书不同，答辩首先考察的是一个人反应是否敏捷、应变是否机智以及思维是否有条理。其次才考察知识面的广度、思维层次的深度和理论水平的高度。因此，答辩时应特别注意接话迅速，条理清晰。一般来说，用“第一，第二，第三”或“首先，其次，再次”等结构形式来回答比较好。

(3) 有意设套，吸引评委。答辩过程中可以有意提出一些不做深入解释的概念和思路，并运用放缓语速、加强语气等方法使其突出，从而引起评委兴趣，诱惑评委就此发问。

(4) 废话不费，赢得时间。当遇到一时难以回答的问题时，不妨采用重复评委的问题的方法或以“您的这个问题很好”等对回答提问意义不大的“废话”接过话头，避免冷场，这样也可以争取时间整理思路，搜索头脑中的资料，然后再有条理地进行陈述。

(5) 好话不假，控制情绪。评委有时会在答辩过程中就参赛团队的项目提出自己的建议，而这些往往与参赛者本身的观点有较大出入，因此这时的气氛也会比较紧张。最佳的选择就是以真诚的态度说好话，承认自身不足，并承诺会尽快加以改进，使提问者 and 观众觉得舒服。

(6) 笑话不俗, 活跃气氛。有些评委的提问锋芒毕露, 逼你当场表态, 会让人觉得进退两难。此时答辩选手若能说一两句轻松又不失气质的话缓解短兵相接的紧张气氛, 赢得评委的理解也不失为一种好方法。

(7) 文话不算, 倍添风采。运用抒情、比喻、联想、引用等表达手法能使答辩文采飞扬, 但是答辩选手是作为一个创业者而非单纯答辩者而来的, 必须注重表达的通俗性和明晰性, 因此使用这些书卷气较重的话必须慎重, 避免给人文绉绉、酸溜溜的感觉。

A.3.3 答辩的其他注意事项

1. 整体配合

在决赛答辩、强手林立的环境中, 要想脱颖而出, 整个团队就必须协调配合, 发挥整体效用。

(1) 答辩人员合理分工、协调配合。一般而言, 答辩团队会根据个人知识背景、性格特点、个人能力的不同确定各答辩选手所负责的答辩范围。对于全国决赛的四人答辩模式, 常见的分工方法是, 产品与技术、市场、财务、战略及整体规划各一人, 各团队也可以根据自身情况进行适当调整。答辩团队在划分角色之后的准备阶段, 不仅要共同讨论答辩可能涉及各领域问题, 使每个答辩选手都能对自己专注领域的内容内化于心, 还要求每个人都能够对整体的答辩思路有基本的把握。明确团队整体的答辩思路和答辩基调, 清晰定位自己并扮演好自己的答辩角色。这样, 一旦在答辩过程中出现单个队员回答不完整或有遗漏的情况, 其他队员也可以根据自己的理解及时做出补充, 实现良好的团队配合, 从而为团队加分。

(2) 答辩过程中, CEO 整体协调, 把握答辩氛围。在答辩过程中, 难免会出现各种状况影响答辩效果, 这时候就需要有一个人(往往是团队的 CEO)整体把握答辩的形式。要想这一方面做好, 一方面 CEO 自己的反应要足够快, 并且有足够的应对突发状况的临场经验; 另一方面, CEO 务必要对整个答辩的思路和基调有个整体的认识和把握, 以便及时调整气氛, 应对突发状况。在比赛过程中, 这种整体的协调主要体现在两个方面: 一是协调各队员答辩机会均等; 二是协调答辩时的气氛。

2. 答辩台风

答辩成绩除受到答辩者个人专长、心理素质、项目好坏等内在因素的影响, 还受到礼仪等外在因素的影响。因此, 答辩者的台风也是答辩过程中一个不容忽视的因素。

(1) 服装。目前, 队员在展示时大多统一着正装, 这是认真对待比赛及尊重评委的表现, 但是在服装的风格和色彩等细节上加以创新, 凸显团队和项目特色, 也会让人眼前一亮, 取得良好的效果。例如, 2008 年的“挑战杯”中国大学生创业计划竞赛北京航空航天大学参赛团队女生佩戴丝巾, 加以腰带的简单修饰, 给人稳重大方之感; 2010 年

广东省“挑战杯”创业计划竞赛，中山大学启航创业团队，四名答辩女生统一身穿红色职业套装，整齐干练，凸显女性特质。

(2) 举止。答辩选手的举止很大程度上折射出人内在的气质和涵养，占很大的印象分，因此有必要在答辩前的充分准备时间里对答辩选手的整个仪态，包括站姿、步速、眼光、手势动作、语气等进行精心的设计和训练。不是每个人都具有天生的优良气质，但是任何一支参赛团队都可以通过自己的训练使自己在台上表现得从容不迫、落落大方。

仅供课程内部学习交流之用

切记请勿对外传播

如发现侵权，后果自负！

谢谢合作