



特别说明

此资料来自百度文库（<http://wenku.baidu.com/>）

您目前所看到的文档是使用的**抱米花百度文库下载器**所生成

此文档原地址来自

<http://wenku.baidu.com/view/be96284ac850ad02de804132.html>

感谢您的支持

抱米花

<http://blog.sina.com.cn/lotusbaob>

目录

1. 把理念变为公司的途径.....	2
1.1. 成功因素	2
1.2. 发展的阶段	3
2. 业务创意.....	5
2.1. 产生一个业务创意.....	6
2.2. 一个有前途的业务创意的构成因素.....	7
2.3. 保护你的业务创意.....	10
2.4. 向投资者展示你的创意.....	11
3. 创业计划.....	13
3.1. 创业计划的优势.....	13
3.2. 成功的创业计划的特点.....	13
3.3. 投资者的观点.....	15
3.4. 关于准备专业创业计划的一些建议.....	17
4. 创业计划的结构和关键因素.....	18
4.1. 概要.....	19
4.2. 产品或服务.....	20
4.3. 管理团队.....	22
4.4. 市场和竞争.....	24

4.5.	营销和销售.....	27
4.6.	业务体系和组织.....	31
4.7.	实施时间表.....	36
4.8.	机制和风险.....	37
	财务规划和融资.....	38

1.把理念变为公司的途径

新兴的创新型的公司通常都会努力在 5 年之内从一个刚起步的小公司发展成为一个颇具规模的公司，但是他们一般都没有足够的资金独自完成这些工作。因此，他们会依靠具有相当资金实力的专业投资者。对于创业者而言，融资是一个关系到其生存的基本问题—所以，从一开始创业者就必须站在潜在的投资者的角度构思创业计划。

1.1. 成功因素

成功的公司必须拥有以下五大元素(图 1)



图 1

1. 没有创业理念，就无法创业

创意只是整个创业流程的开始。许多创业者在一开始时往往会沉浸在他

们的灵感之中，却没有看到事实上他们的创意只是这个漫长发展过程的起点。创业者在这一个流程中必须面对各种严峻的考验，然后才可能享有融资和市场方面的成功。

2. 钱很重要

如果没有人对你的创意进行投资，使它发展成为一项切实可行的业务，这项业务永远不可能变成现实。因此，从一开始就应当特别注意如何说服投资者提供必要的资金。

3. 没有创业者，就没有企业

创建一个新的公司不是独自一个人可以完成的。这项工作的顺利完成通常需要一个由 3 到 5 位创业者所组成的团队紧密合作。这些创业者的天赋和素质必须能够互补。众所周知，组建一支优秀的团队是一项艰巨的任务，它需要时间、精力以及对人性的了解。要抓紧时间组建这个团队，并且在整个创业流程中不断地对其加以完善。我们将在本指导手册的第 5 章第 3 节中对业绩出众的管理团队的特点进行更详细的讨论。

4. 传统服务供应商可以帮助你扫清最初的障碍

你会经常需要专业服务供应商的帮助，如专利律师、税务顾问，市场调研员等，这一点在你事业的初创期尤为重要。尽早获得正确的信息（比如专利注册等），对以后的成功或失败具有重大影响。

5. 强大的网络对每一个新兴公司都是“强心剂”

在把可行的创意转变为一个现实的公司的过程中，由一个非物质赞助商、创业者、风险资本家和服务供应商组成的网络为创业者提供专业指导是

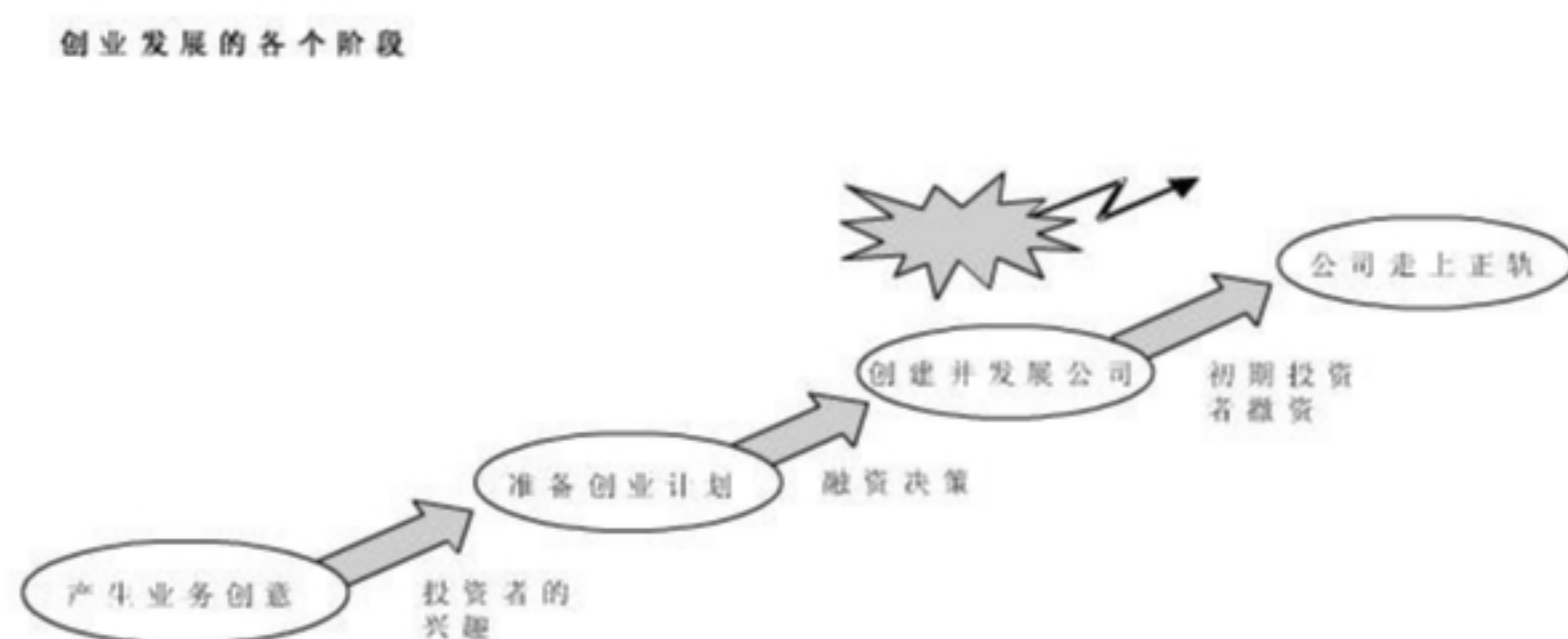
至关重要的。在硅谷和波士顿地区可以找到这种地区性网络的显著例证。

1.2. 发展阶段

一般来说，创建一个新的公司并使之发展成为一个具有一定规模的公司
的整个流程可以分为三个阶段。每一个阶段的结束对于风险资本家来说
都是一个里程碑。他们据此判断他们的投资状况。如果你对每个阶段以
及各阶段所带来的挑战都很熟悉，你就可以节省很多精力，并且不会觉
得失望。但是，请你注意一个处于运作之中的新创公司的流程中这三个
发展阶段与在本次竞赛所指的创业计划的三个发展阶段是不同的概念。

(见图 3)

如果你想成功，这一初始阶段应当能够影响你启动创业理念的工作以及
日后的组建公司的道路。在很大程度上，投资者的需求将决定你在创业
各个阶段的工作方法。



阶段 1：产生创意

最初产生的是灵感——问题的解决方法。你还需要对这一灵感进行评估，确定它是否能真正为客户创造价值，是否有足够大的市场，并且估算一下可能的市场规模。创意本身并没有内在的经济价值，只有在它被成功地转化为一个理念，一个计划，并被实施之后，它才会获得经济价值。

你需要尽早开始组建你的团队，并在你的产品或服务准备面市的时候(或者至少是在面市前不久)找到能够为你的产品或服务进行市场开发的合作伙伴。对于产品而言，通常需要有一个可以运行的产品原型。你很可能需要在没有风险资金帮助的情况下独立完成这个阶段。你只能利用你自己的钱、朋友的帮助、政府研究补贴、基金会或其它机构的资助完成这个阶段。投资者把这一部分钱称为“钱种”，因为你的创意还处在萌芽状态，还没有经受严酷的竞争大气候的考验。

你在这一阶段的目标是清晰准确地提出你的创业理念和市场，这些是创建新公司的基石。它们能激起潜在投资者的兴趣，让他们帮助你把创意一步步变成现实。

阶段 2：准备创业计划

在这一阶段，最重要的是把侧重点放在总体规划上面：切忌只见树木不见森林！创业计划本身就是为了帮助你考虑并权衡可能涉及的风险，为所有可能发生的意外作好准备，学会预见各种可能发生的情况或“特定情节”。你需要列出关于这一业务的主要工作计划并制定预算方案，包括开发、生产、营销、分销、以及融资。你当然还需要作出许多决策，比如你希望定位于哪些客户或客户群？你希望你的产品或服务的价格是怎

样的？业务的最佳地点在哪里？你打算自己生产还是外包给第三方？等等。

在准备创业计划时，你会接触到创业团队以外的很多人。除了投资者以外，你还会跟许多专家接触，比如律师、税务顾问、有经验的创业者、以及各类专业人士。创业计划大赛的组织者将帮助你跟最佳人选接触。你还需要试着接触潜在的客户，即通过客户调查等形式对市场进行初步的评估。一定要记住客户是否接受你的产品是你公司成功的最基本的前提！寻找可能的供应商，并且在可能的情况下签定你的第一份协议。你还会需要了解你有哪些竞争对手。

这一流程不是轻而易举就能进行下去的。团队成员要赚钱养家，你必须进行最基本的经营，并对产品原型不断加以完善。在这一阶段，你应当能够估算出大致的费用。一般来说，融资途径仍然是你在阶段 1 所依赖的那些资金来源，虽然一些风险投资者会愿意预付一些资金。

当有投资者表示愿意对你的事业出资时，你成为一个新的创业者的阶段就算成功完成了。

阶段 3：启动和增长

既然理念性的工作大部分都已完成，现在该开始实施你的创业计划了。你现在的角色从建筑师转变成了建筑工人。现在必须开始在市场上竞争并获得业务的成功。到了这个时候，你就能判断出你的创业理念是否优秀，是否能最终赚到钱。

投资者退出，公司日趋壮大

最初的投资者撤资是新公司创业发展阶段非常常见的一步。因为如果一

切进展顺利的话，你的风险企业到这时候已经发展成为一个稳定的企业(见图 3)。在其短暂的历史过程中，你已经创造了很多就业机会，并且利用你的创新性方案为许多客户解决了各自的问题。随着公司业务价值的增长，你的投入开始得到回报。

从项目中获利后撤资是风险资本家的目标所在。资本回收可以有许多非常不同的途径，例如把公司卖给竞争对手、供应商、或客户，或者在股票交易所上市(所谓“首次公开上市”，也称 IPO)。想退出的投资者也可能会把他所有的份额卖给其他合作伙伴。

2. 业务创意

“创意的时代已经到来。

世界上没有任何东西比创意更有力量了。”

--雨果

上述论断无疑也适用于开创一个新业务的创意，但是如何才能获得这样一个创意？并且如何知道这样一个新的创意是否会有光明的前途？

研究表明，绝大部分最初的成功业务创意都来自已经在相关行业有若干年经验的人。例如，戈登·穆尔(GORDON MOORE)和罗伯特·诺伊斯(ROBERT NOYCE)都曾在 FAIRCHILD 半导体公司工作过数年，然后才开始与安迪·格罗夫(ANDY GROVE)合作创建英特尔公司。但是也有纯粹是新人提出了革命性的创意，比如史蒂夫·乔布斯(STEVE JOBS)和史蒂夫·

沃兹尼亚克(STEVE WOZNIAC), 他们从大学中途辍学, 创建了苹果公司。

2.1. 产生一个业务创意

从经济角度讲, 天才的灵感火花, 不管多么有才气, 都是一文不值的。一个创意要发展成为一个成熟的创业理念, 必须经过许多人的发展和修改。

最初的创意必须首先通过一个快速的可信度检测

在你开始对一个创意采取进一步行动之前, 你应当从以下几个方面对其进行评估: (1)客户价值, (2)市场机会, 以及(3)创新程度, 并同时考虑它是否同时具备(4)可行性和赢利性。

与你的朋友、教授、专家以及潜在的客户讨论你的创意。你的创意获得的的支持越多, 你就越能更好的描述它的利润和市场机会。那么等到你与专业投资者讨论你的项目的时候, 你就会有充分的准备。

你的创意真的具有创新性吗? 是否有别人已经捷足先登, 甚至已经申请了专利?

是否有可能在一段合理的时间内, 利用合理的资源发展你的创意?

一个业务创意的产生至少需要 4 周的时间

考虑到产生过程中的各个阶段, 利用少于 4 周的时间发展你的理念是不太可能, 也不太现实的。一般情况下, 只有在业务创意已经非常具体,

可以在可预见的将来在市场上推出，并且风险在可控范围内的情况下，才值得对其进行投资。投资者谈到创业理念的“种子期”时，通常认为应当用“软”资金进行资助，即这些资金的提供者对创意的成功与否没有非常强硬的短期要求。

种子期可能会需要更长的时间。尤其是在该创意超前于其所处的时代的情况下。尽管已经找到了最好的产品，也还是无法马上面市，因为辅助性的技术或系统的开发还没有完成。例证之一是互联网。网上销售产品或服务的创意早已有之，但现有的支付体系缺乏安全性，这在一定时间内阻碍和拖延了它的商业化。

风险资本公司的业务模型

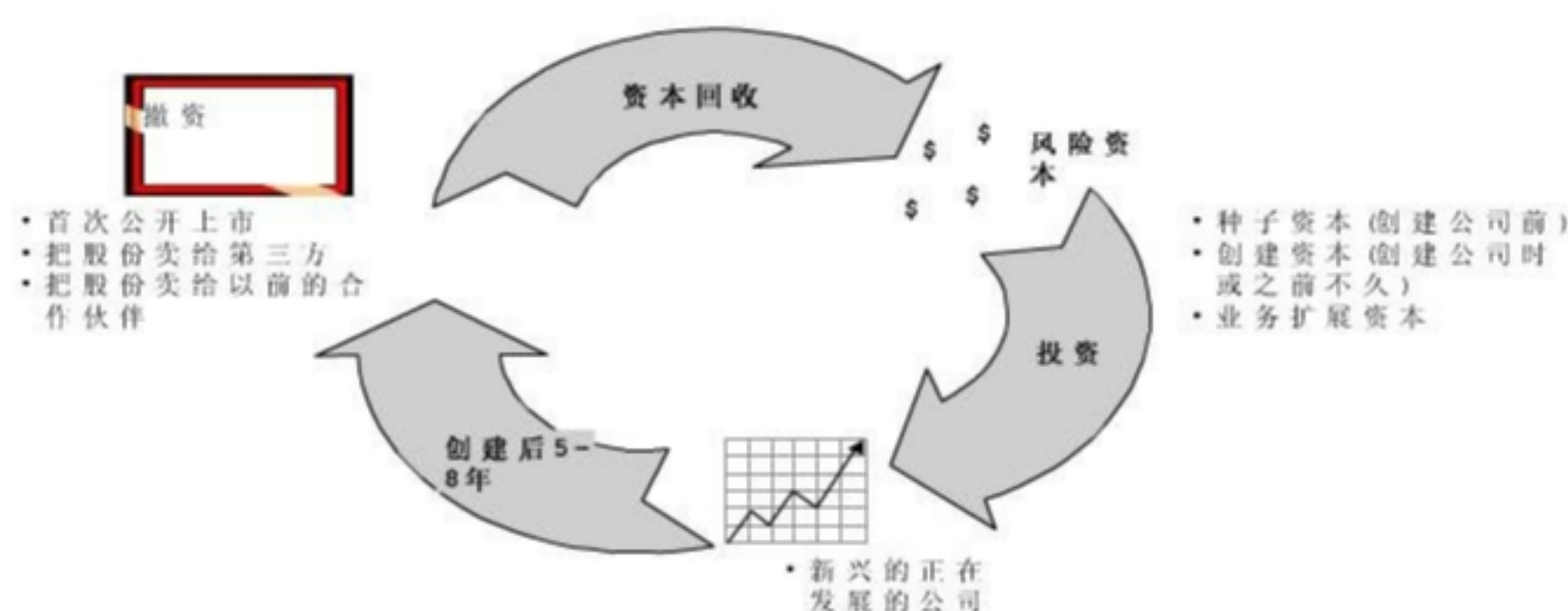


图 3

2.2. 一个有前途的业务创意的构成因素

如果一个业务创意具有以下四个因素(图 4)，就可以认为它是有前途的。

一个前景乐观的业务创意的要素

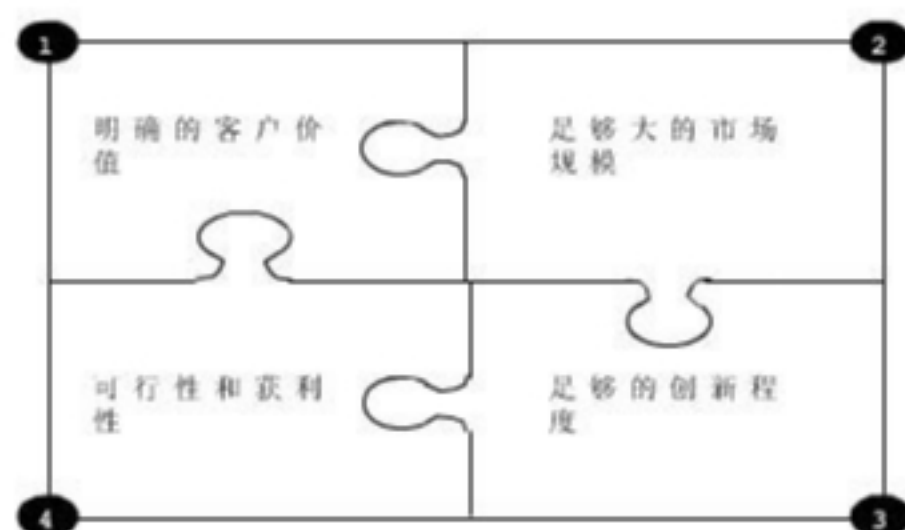


图 4

1. 明确的客户价值

在市场中取得成功的关键是满足客户的需求，而不仅仅是有出色的产品。客户希望用他们辛辛苦苦挣来的钱满足他们的需求或解决他们的问题。因此，产生一个成功的业务创意的第一个原则就是它能明确地表明它能满足什么样的需求，并且以什么方式满足。最初的时候，许多创业者在谈到他们的方案时，脑子里已经对产品的设计及生产的技术细节有所了解。但是投资者首先考虑的不是这些——投资者首先是从市场的角度观察这一创意的。对投资者而言，客户价值是第一位的，其它所有的事情都是第二位的。区别在什么地方呢？如果创业者说：“我们的新设备可以达到每分钟运作 200 次”或者“我们的新设备节约了 25%的零部件”他们所注重的是产品本身。相反，从客户的角度考虑，就应当说“我们的新设备将为客户节省 1/4 的时间，从而将节约 20%的成本。”或者“我们的新方案能够将生产效率提高 25%。”产品只是为客户提供价值的一个手段而已。

把一个产品或服务与竞争对手的产品或服务或其它方案进行比较时，该产品或服务的客户价值能够评判出它的新颖和出色之处。因此，客户价值在区分你的产品与其它产品方面起到了关键的作用，而这种区分在营销中占据着最核心的地位。同时，客户价值也是你的创业理念在市场中获得成功的基础。在可能的情况下，还应尝试用具体数据说明客户价值。营销理论认为，应当把客户价值纳入一个独特销售定位(简称 USP)。这意味着两件事情：首先，你的创业理念必须以一种客户能够理解的方式提出(销售定位)。许多新兴公司的失败都是因为客户不了解使用这一产品或服务能带来的好处，也因此不会购买这一产品或服务。第二，你的产品必须是独特的。消费者不会选择市场上可供选择的任何其它的解决方法——他们必须选择你的。因此你必须让他们相信你的产品能够提供更大的利益或附加价值。只有这样客户才会倒向你这一边。

在讲述你的创业理念时，你不需要提供一个完整的 USP 方案，但是应当让潜在的投资者对其有一定的了解。

2. 可观的市场规模

只有当一个业务创意在市场中获得成功时，它才会有经济价值。一个成功创意的第二个原则是它能说明所提供的产品的市场有多大，产品定位在哪个(些)客户群，以及它与其它产品的区别有多大。

此时还不需要对市场进行详细的分析。根据可靠的基本数据进行估算就足够了。数据来源可以包括官方数据，各协会的信息，行业杂志，行业出版物以及互联网。基于这些基本数据完全有可能得出关于目标市场规模的合理结论。在你的业务创意报告中对这一调查结果进行简要介绍就

足够了。

同一原则也适用于你的目标客户。你只需要粗略的定义一下他们可能会是哪些人。讲述一下为什么你的业务创意能为这一特定群体提供特殊价值，以及从钱的角度考虑，你为什么对这一群体最感兴趣。

你会一直面临竞争——包括直接的来自同类或类似产品的竞争和间接来自同样能满足客户需求的替代产品的竞争。一个面食生产商不仅与其它面食生产商之间存在着竞争，也和大米和土豆类产品的生产商和焙烤食品商有竞争。在更广泛的意义上，与其它所有的食品生产商之间都存在着竞争。你的业务创意应当表明你知道竞争对手是谁，指出他们，并说明你的业务创意为什么能独占鳌头，以及你将如何击败对手。

3. 足够的创新程度

可以从两个层面——产品/服务和业务体系对业务创意进行分类。在每一类当中，你都可以产生一些新的创意或者使一些已有的创意资本化。简单地讲，一个业务体系就是一种理解如何对某个产品/服务进行开发、生产和销售的方法。(图 5)

创新性的分类方案



图 5

创新这个词通常被用于描述新产品，这些新产品通常是采用传统的生产方法制作并通过已有的分销渠道交付给顾客的。例如微软公司在开发了 DOS 操作系统后，利用 IBM 的销售组织结构将其在市场中进行推广。

业务体系中的创新相比之下没有那么显而易见，但是却同样重要。戴尔电脑的成功就归功于一种新的直销方式和一个新的生产流程。在这种新的流程中，先有定单，然后尽可能在最短的时间内按照定单要求去生产电脑。这些举措都大大节约了成本。

在开发新的产品时，改善层级繁琐的“客户价值”是最紧迫的，而在业务体系中，创新被定位在降低成本和加快流程上，然后可以利用节约下来的钱使产品以更低的价格交付给顾客。

在创建一个全新的行业时，把产品和业务体系两方面的创新结合起来的情况是很少见的。网景公司通过在互联网上免费发送其新推出的浏览器，为万维网的成功作出了突出的贡献。网景公司这样做的结果是牺牲了最

初的销售收入，但是却通过访问其站点的人数的增加成功地增加了广告收入。

4. 可行性和赢利性

最后，要真正创建一个新兴公司，就必须对业务创意的可行性进行评估。除了评估可能导致该项目不可行的具体因素之外(如：法规方面的考虑，标准)，也要评估完成该项目所需要的时间和资源。例如，在月球上建酒店在技术上可能是可行的，但是其成本-效益比是不合理的。

与可行性标准密切相关的是赢利性。一个公司必须能够创造长期的利润。因此，成功的业务创意的这第四个因素应当指出赚钱的多少和途径。

对于一项业务的利润的传统计算方式是这样的：一个公司购买原材料或服务，因此发生成本。它同时向顾客销售产品或服务，因此获取收入。如果你的业务也遵循这一模式，你在阐述创意时就无须在这方面多费唇舌。但是，一定要对预计的费用和利润进行大致的估算。对于不断壮大的公司来说，一个很重要的规则就是启动阶段创造的毛利(收入减去产品直接成本)应在 40%到 50%之间。

但是许多业务不是按照这一传统模式运作的。例如，麦当劳是通过向特许经营店收取许可证费用赚钱的。餐厅老板向麦当劳购买它的名称以及餐厅经营的方式。如果你的业务创意是基于这种创新性的赢利方式，那么你应当在业务创意中详细说明。

主要问题：业务创意

谁会购买你的产品？

客户为什么购买这种产品？它能满足客户什么样的需求？

怎样把产品分销给客户？

你的创业理念在那些具体方面具有创新性？

该创业理念的独特性表现在哪里？它受专利的保护吗？

该产品与其它产品相比，好在哪里？

新的公司会有哪些竞争优势？为什么竞争对手无法对这些优势进行简单的模仿？

该产品能赚钱吗？可能发生的成本有哪些？价格应定在什么范围内？

2.3. 保护你的业务创意

只有少数创意是真正有独创性的。真正的突破性成果来源于努力工作，因此不会轻易地被复制。在向别人透露创意的可行性考查所需的信息时，一定要同时注意对该创意进行保护。

专利

我们建议你尽早注册专利，尤其是对新的产品或流程。咨询有经验的专利律师的意见：你的业务今后的成功可能就有赖于一个专利，而在每一个行业，都有强有力的竞争对手试图阻止一项对其不利的专利被批准。但是还需要提醒你注意一些事情：当一项专利需要通过公布你的创意来保护该创意的话，它也就失去了意义。你一定要提醒自己，你的专利是否可以被别人轻易地加以改进，从而导致他人的胜出？例如，可口可乐

的配方至今仍是一个秘密，也从来没有获得专利，所以可口可乐的味道很难被模仿。

保密协议

法律要求律师、托管人、银行职员等所有的人对客户业务保守机密。

风险资本家也同样对保守秘密感兴趣，因为一个人一旦有了“偷猎”创意的名声，就很难再迅速地获得任何新的创意了。对于专业咨询员来讲也是如此。在某些情况下签定一份保密协议仍然是必要的。NORTH BAVARIAN 创业计划大赛对所涉及的教练、服务供应商和评委都要求签定保密协议。但是，象所有的法律文件一样，保密协议也有其自身的局限性，还是会有在法庭上很难举证的违反协议的灰色地带。

迅速实施

要想保护你的知识产权不被侵犯，最好的保护办法莫过于尽快实施你的计划。从开始构思创意到公司开张这段时间里，需要完成很多工作。这些工作被称为“进入障碍”，它们可以阻止可能的技术抄袭，因为最后的胜利属于首先撞终点线的人，而不是穿着最快的跑鞋的人！

2.4. 向投资者展示你的创意

你以什么方式向投资者展示你的创意是十分重要的，它决定着此项创意的命运。通过内容和专业的外观来引起投资者的兴趣是非常关键的。好

的风险资本家每周接触到的业务创意多达 40 多个，而他们的时间是有限的。在提交业务创意时，过分地吹嘘或者提供过于详尽的细节都会适得其反，重要的是提供一份明确周到的报告。

举例 1：强行推销

“我有一个绝好的创意，是一种新型的易于使用的付款方式，前景非常看好。是大家一直梦寐以求的。你可以从中赚很多钱...”投资者会想：“听起来象是在吹牛。我以前听过一百多个这样的奇迹方案了...下一个!”

举例 2：技术方法

“我有一个创意，是关于计算机控制系统的。其关键是一块充分整合的 SSP 芯片，内存达到 12 兆，并且有不对称的 XXP 直接控制单元。我花了 5 年的时间才开发成功。”投资者会想：“技术人才。她狂热地迷恋着技术，自己就是自己技术的市场...下一个!”

举例 3：创业者

“我有一个创意。它能使员工人数多达 100 人以上的公司成本降低 3%到 5%。初步的成本-价格分析证明，成本下降达到 40%-60%……是可能的。我已经发现可以通过中小型企业协会(ASSOCIATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES)和 ABC 杂志做专门的广告，还可以用直销的方式进行分销。”投资者会想：“哦！她已经找到了客户价值，甚至已经准备好了相关数据！她还考虑了市场和利润潜力，并且知道如何将

产品送到顾客手里。现在我想看一下她的产品了...”

这些例子证明了为什么对你的计划而言，最重要的一点是将内容表述得清楚明白。最好是假定投资者对你产品的技术或者行业的术语很不熟悉。他们也不会花很多时间去弄明白一个他们不懂的术语或创意。第二点是要清楚准确地描述你的理念。你必须让投资者理解你的业务创意的基本结构，并让他们觉得可信。以后你会有足够的时间详细描述并进行繁冗的财务计算。

业务理念报告的格式要求

封面

产品或服务的名称

提交报告人的姓名

保密通知

必要时对产品或服务进行阐述

正文

4 到 7 页(包括一页摘要)

清晰的结构，利用小标题和缩进来编排格式

图表、图示和表格

最多 4 张图示，放在附录中（只在必要时使用，帮助读者理解）

在正文中标出图示的位置

简单、明了的演示报告

统一的版面格式

3. 创业计划

*“如果你想踏踏实实地做一份工作的话，写一份创业计划
能迫使你进行系统的思考。有些创意可能听起来很棒，
但是当你把所有的细节和数据写下来的时候，它自己就崩溃了。”*

--EUGENE KLEINER，风险资本家

“创业计划”这个中性的词并没有真正表达出这个创业工具有多重要。创业计划最初出现在美国，当时被当做从私人投资者和风险资本家那里获取资金的一种手段。这些投资者会成为公司的所有人之一，并提供保证金。在德国和其它国家，在寻求业务合作伙伴(包括客户、供应商以及分销商)时，提供这一类型的启动战略同样是必不可少的，更不用说对风险资本家和银行了。但是，不仅仅是新创公司需要使用创业计划，即使是大公司也逐渐需要依靠创业计划来帮助他们对具体项目的投资作出内部决策。

3.1. 创业计划的优势

创业计划的重要性是不言而喻的。创业者可以用它来证明他们有能力处理好新兴业务所面临的各种问题，并对它们加以管理。创业计划，如果构思和执行都准确无误的话，将成为评估和管理一项业务的核心文件。

一份创业计划详细地讲述了一项业务背后的整体创业理念。它对经济环境、设定目标、所需资源都进行了准确的概括。创业计划迫使创业者对其创意进行系统的思考。它指出了在知识上的差距，要求创业者作出决策，并促使他们形成一个结构合理且重点突出的战略。在准备创业计划的过程中，会不断地产生出不同的方案，应对其一一进行评估，找出各自的缺陷。对形势进行了清楚的分析之后，创业计划就成为解决问题的一个非常重要的工具，并且会极大地提高效率和效能。

3.2. 成功创业计划的特点

如何设计一个创业计划取决于所构想的企业的类型和该计划所要达到的目标。例如，一个新创企业的创业计划，在结构上就会和一个已有的公司在拓展新业务时所需的创业计划有所不同。

尽管有这些不同，创业计划还是有很多共同点的。它们都是对一项新业务所带来的机遇和风险进行明确的综合评估。这不是一件容易的事，需

要对设计和内容两个方面都给予一定程度的重视。

以下的建议和指导原则将帮助你完成一份成功的计划。

好的创业计划最吸引人的是它清楚的结构

读者应当能够在计划中找到他们所关注问题的答案。读者可以很容易地找到他们特别感兴趣的话题。这就要求创业计划必须有一个清楚的结构，使读者能够灵活地选择他们想要阅读的部分。

说服读者不是仅仅靠分析和数据的多少，而是靠论点和基本论据的组织结构。因此，对任何读者能够感兴趣的话题，都应该进行充分而准确的讨论。一般情况下，长度大约在 30 页左右，上下误差不超过 5 页，就足够了。

读者阅读创业计划时，作者并不在场，因此不能及时地回答问题并提供解释。考虑到这个原因，计划的正文必须能够自圆其说。因此，可能的话，在提交给读者之前，每个计划都应当先让一些人“试读”。例如：大赛中的教练就可以帮助你删去令人混淆的段落，或者指出需要修改的地方。

好的创业计划以其客观性说服读者

有些人在讲述他们的创意时会得意忘形。的确有些事情需要以一种热诚

的方式讲述，但你应该尽量使自己的语气比较客观，使读者能够有机会仔细地权衡你的论据是否有说服力。如果一份计划写得象是一份煽情的广告，那么它很可能会激怒读者而不是吸引读者，结果导致读者产生怀疑或者甚至拒绝接受。

另一方面，因为以前曾有过的某种计算失误或错误，而对自己的项目过度批评是同样危险的。这将使读者对你的能力和动机产生怀疑。应当尽你所能，提供最准确的数据。如果提到弱点或不足，那么一定要同时指出弥补的方法或计划。这并不是说你应当隐瞒那些重大的弱点或不足，而是说你在准备计划的时候，就应当指定弥补这些不足的方案，并在计划中清楚的表达出来。

好的创业计划应当让技术上的外行也能读懂

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

好的创业计划应当有前后一致的写作风格

一般情况下，会有几个人合作完成一份创业计划。最后，必须对这项工作进行整合，以避免整个计划风格不一、分析的深度不同，象一块打满

了补丁的破被子。考虑到这个因素，最好由一个人负责最后定稿的编辑修改工作。

好的创业计划是你的名片

最后，你的创业计划应当有统一的版面格式。例如，字体应当与文章结构和内容保持一致，插入必要的图表时应力求简洁，而且，也可以考虑使用印有(未来的)公司的徽标的文头纸。

3.3. 投资者的观点

整个启动过程都必须把重点放在如何成功地获取资金。专业的投资者是对你创业理念变成现实的过程第一个真正的考验。你所有的沟通工作都应面对他们展开，并且要尝试着站在他们的角度思考问题。对一份关于你的创业理念的说明，他们是不会感兴趣的，哪怕它真的特别棒。

风险资本是什么？

风险资本是指风险资本公司或者个人提供的用来资助新兴业务的钱。一般来说，这样的项目很可能会赢利，同时也面临同样大的亏损风险。经验表明，风险资本资助的 10 项业务中，只有一项会大获全胜，有三个能够勉强维持生存，有三个会走下坡路，而剩下的三个是完全亏损的。考虑到所要面临的风险，风险资本家会尽其所能去创造利润也是合情合理的。因此，他们会对项目紧密支持，以便尽可能多地对潜在的赢利机会

加以利用(图 6)。

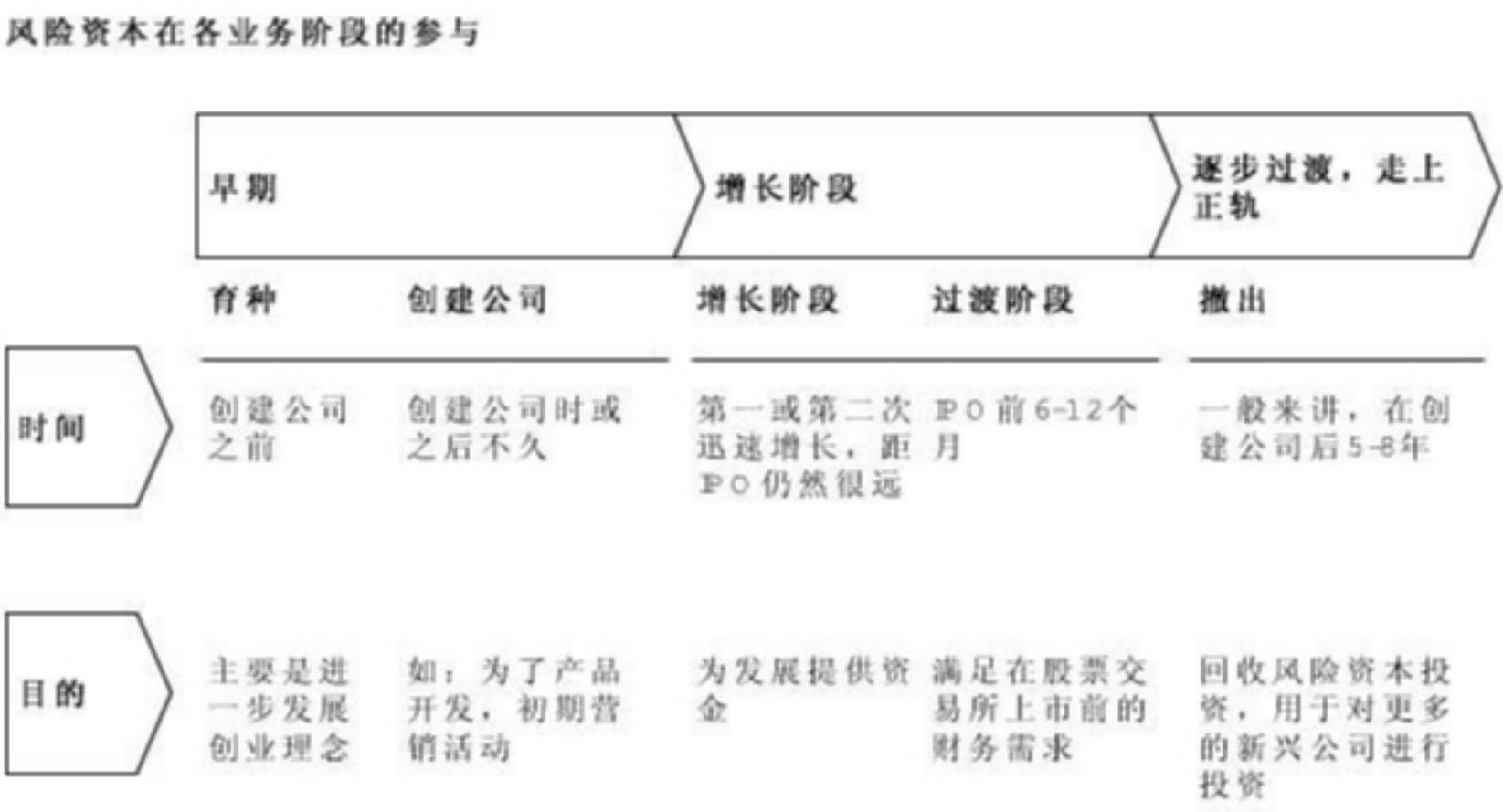


图 6

风险资本家注重什么？

管理经验和竞争力。所有投资者都对管理企业的人选给予格外的关注。当一切都已经商定的时候，管理和实施该理念的流程的能力是决定该业务生死存亡的主要因素。尤其是在那些创新性的行业，重点应放在合理地把所有必须的管理技能组合起来，而这些技能通常是一个人无法全部具有的。创业的经验比学历更为重要。对一项业务是否值得投资的另外一个判断是看管理层能否紧密合作。

明确定义且能够计量的客户价值。简单地说，如果能够在合理的成本范围内做到这一点的话，就意味着能够降低交付现有价值或创造新价值所需的成本。

创新性的产品或服务范围。该产品、服务和/或业务体系都必须有很高的创新程度。

保护该创新性的可能性。

一个不断增长的和/或大的市场。风险资本家更倾向于那些表现出具有很大的销售潜力的新兴公司，比如，五年内达到 5000 万德国马克。

有效获得明确界定目标客户群的概念。潜在的投资者希望看到你对市场有明确的了解，并且知道如何去争取客户。你的预测和估算应当有事实根据或有具有说服力的假设。

有远见的竞争分析。投资者都不笨——所以千万不要对他们说你的产品不存在竞争对手。但是，如果能对现有的和潜在的竞争对手做一个完整且客观的分析，会让他们觉得你已经意识到了自己所面临的风险，从而对你产生信心。需要重申的是，利用法律保护你的创意(注册专利、商标)将会有好处。

对风险和机遇进行仔细权衡。投资者讨厌意想不到的事情，尤其是坏事。对你所面临的风险以及你打算如何化解这些风险给予客观的分析，这远比带着玫瑰色的眼镜展望美好的未来更让人觉得可信。

对可能的退出途径给予详细讲解。投资者希望从一开始就知道他们的参与到什么时候可以结束，如何能够回收投资。投资者参与项目的目标和动机永远是创造利润。你能够给他们提供越多的选择方案，他们就越满意。主要的方案包括公开上市或把股份卖给其他合作伙伴或公司。

风险资本家能为新的公司做些什么？

风险资本家可以扮演几种角色(见图 7)。但是如果公司业务达不到预定的目标，他们也会接管。你应当如何选择风险资本家？风险资本家通常都希望在新的公司里拥有较高的股份。做为回报，他们也会在投入资金的同时投入其它更多的东西。为了公司的成功，他们通常会负起很多责任。但是不同的投资者的做法是不同的。公司管理团队应当对投资者进行充分的了解。如果你宁愿拥有一个身价一亿的公司的 20%，而不是一个 500 万的小公司的 80%，你就不能仅仅根据谁会以最优惠的价格出最多的钱为标准来选择投资者，而是要考虑更多的方面。

3.4. 关于准备专业创业计划的一些建议

投资者感兴趣的是最后的计划，而不是你制定这个计划的过程。他们更希望看到一份精心准备的文件，让他们在阅读第一遍的时候就能清楚地了解到所涉及的风险和机遇。在准备你的计划时，客户价值和回报前景应作为一个主题贯穿于创业目标的阐述中。

大赛的三个阶段为你准备自己的计划提供了一个总体的结构。这三个阶

段相辅相成，前一个阶段的工作，加上一些其它补充材料，可以构成后一阶段的大部分内容。你如何完成各个阶段的具体工作完全取决于你自己。以下只是一些建议，希望对你有帮助。

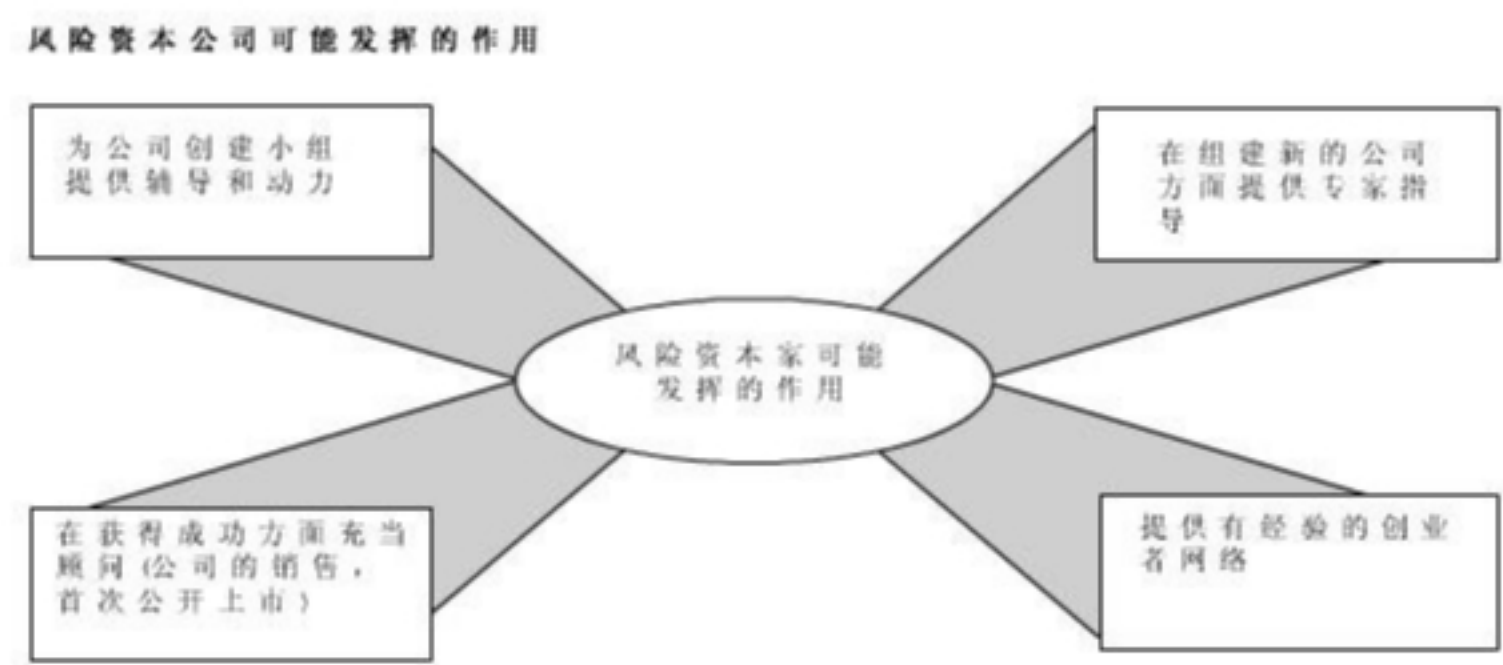


图 7

对方案进行规划

起草一份创业计划是一项非常复杂的任务。必须按照逻辑顺序对许多可变因素进行系统的考虑和分析。在确定了第一个创意的时候，就应当制定一个详细的提纲。最好是按照创业计划，或者按照你的业务体系(例如，研究开发、生产、营销、销售、送货和行政管理)进行规划。你还应当确定你的计划中主题的数目，并指出参考材料。最好是使用一个有电子表格的文字处理软件。所有的参考材料都应当按照主题进行分类。对讨论笔记也应采取同样的做法。

为具体项目量身定做关键问题

在准备创业计划时，准备一套问题是有帮助的。应当提出哪些问题以及在计划中包括哪些答案，都是由所创造的价值类型、产品、服务、或者技术复杂程度，以及读者需要了解的信息所决定的。你可以利用本材料所列出的问题样本来构思你自己的问题。这些问题只是一些帮助你思考的例子，不应把它们当成是你应当列举的所有问题。

换句话说，你没有必要回答每一个问题，也没必要对所有的问题都给予相同程度的重视。哪些问题与你的任务有关并且需要进行了解，这完全取决于你自己。你还必须考虑除了已经列出的这些问题以外，还有没有其它问题需要回答。

把重点放在最终成果上

在这类项目中，总存在重要的分析被细节所淹没的危险。不时地退一步考虑一下，问问自己所提供的数据是否已经非常充分，进一步的分析是否会弄巧成拙。

我们还建议你限制大赛三个阶段中各阶段最后定稿的长度。如果你从一开始进行规划时就坚持采用我们建议的长度，你会节省很多的时间和精力。

尽早寻找支持

从不同的方面争取支持对本次大赛是非常重要的。尽早组建管理团队就是其中之一。优势互补的管理团队可以根据团队内各成员的天赋进行分工。这将保证工作的高效率进行。

在你需要外部帮助的时候，一定不要犹豫。你可以联络那些你在聚会时认识的专家和有经验的创业者，或者给创业计划大赛办公室打电话寻求帮助。

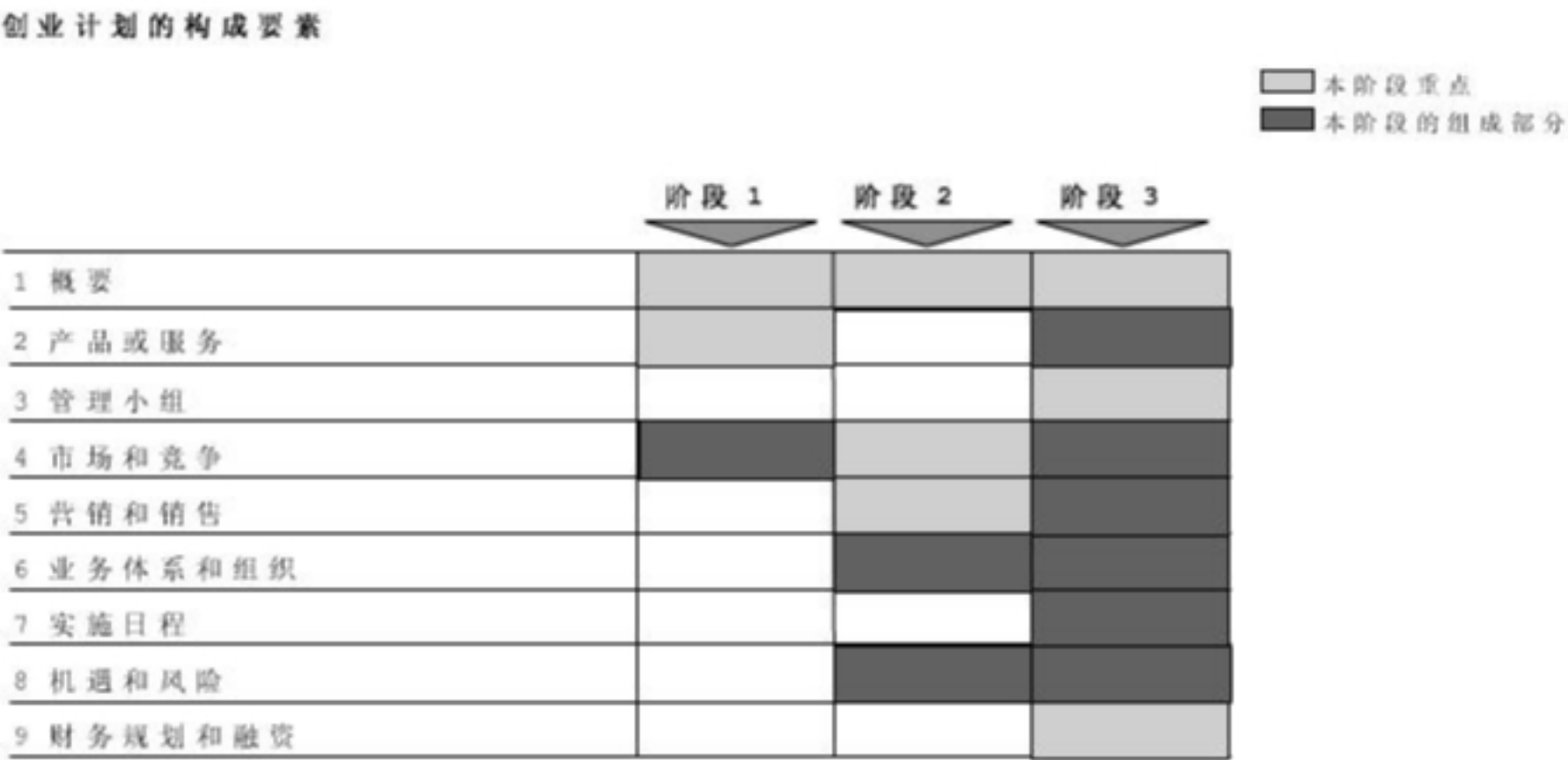
不断地检验你的计划

一开始的成功将会使后面的工作变得容易。因此，你应当不断地跟周围的人们谈论你的创意。这些人也许能在你提交计划之前对其进行评价，找出不足之处，甚至可以提供一些新鲜的构想。

4. 创业计划的结构和关键因素

尽管每一份创业计划都有各自的特色，它们之间还是有一些潜在投资者们希望看到的共同点(图 8)。另外，详细的信息都会被放在附录当中，通常以表格或图表的形式出现。具备了这种必不可少的结构之后，创业计划就可以沿着自己的方向任意发展了。在一开始的时候，你只能从一些关键因素和单独的主题着手，然后在每一个新的阶段都有新的因素补充进来，同时前一个阶段的主题不断扩展。逐渐地，计划就有了内容。在

第三个阶段结束时，各个单独的分析形成一个整体，其中各个部分能够前后呼应。



4.1. 概要

“一个好的概要能让我了解这个新的公司的吸引力所在。我希望在那里看到关于公司长期使命的明确论述，以及对于人员、技术和市场的总体情况。”

--ANN WINBLAD，风险资本家

概要是用来激起决策者兴趣的。它应当包括对创业计划中每个最重要的

方面的简要介绍。特别是，它应当着重指出产品或服务、客户价值、相关市场、管理层的专家技能、融资要求、以及投资回报前景。

风险资本家首先看的是概要部分，虽然他们通常都会略读这一部分。概要本身的质量不足以让他们决定对你的公司进行投资，但是却可能让他们做出相反的决定。一份关于创建公司的清楚、客观而且准确的阐述可以让他们知道你对该业务的了解程度，但是这份计划必须要浅显易懂，尤其对那些技术上的外行而言。因此，你应该非常认真地准备你的概要；它可能会决定读者是否会继续阅读创业计划的其余部分。

概要是创业计划中独立的一个部分：不要把它和创业理念封页中的导论和内容摘要混为一谈。你应当不时地以一种批判的眼光看你的概要——尤其是在创业计划的其他部分都已经完成之后。问问自己是否已经尽可能准确、清楚、有力地描述了你的创业理念。

你的读者应当能够用 5 到 10 分钟时间读完并领会概要的内容。先试验一下。找一些从来没听说过你的创业理念或者没有相关科技背景的人，把你的概要拿给他们看。

关键问题：概要

阶段 1

你的业务创意是什么？有哪些方面满足独特性标准？

你的目标客户是哪些人？

对那些客户来说，创意的价值是什么？

你对市场规模和增长速度的预测是怎样的？

你面临的竞争环境是什么样的？

你还需要经历哪些发展阶段？

你需要多少投资(预计)？

你设定的长期目标是什么？

阶段 2

你预计的融资需求有多大？

销售、成本和利润状况是怎样的？

在通向目标的道路上有哪些最重要的里程碑？

你曾经/准备对哪些客户进行试验？

你将采用哪些分销渠道？

你希望采取哪种合作方式？

你所面临的风险和机遇是什么？

专利注册的前景如何？

阶段 3

总结创业规划的成果，并说明你确切的融资需求！

你将如何安排管理任务？

你需要多大的生产规模？

如何组织实施你的业务创意？

列出你接下来要采取的具体步骤！

4.2. 产品或服务

*“如果你不知道客户价值是什么，
这整件事情就纯粹是浪费时间。”*

--BRUNO WEISS, 创业者

创业计划的核心是一项创新性的产品或服务，以及它对最终客户的价值。指出你的产品和市场上已有的或者将会有的产品有什么不同是很重要的。同时还要对开发工作的进展程度以及还需要推进的其它工作进行简要的说明。

客户价值

如果你的产品或服务无法和已有的产品或服务竞争，那么创建新的公司就毫无意义了。一定要详细讨论该产品或服务所能提供的功能以及客户能从中获取的价值。

如果你的竞争对手已经在提供同类产品和服务，那么你一定要有力地证明客户能从你的新创公司获得附加价值。要做到这一点，你需要站在客户的角度，仔细权衡如果采用同样的标准进行衡量，你的产品相对于其

他产品有什么优势和劣势。

如果你提供的是一系列创新性的产品或服务，你需要根据产品或客户对其进行分类，把它们列入符合逻辑的业务领域。对业务领域进行详细的界定，确保它们之间没有重叠部分。

开发状况

在说明这个问题之前，设想你就是那个风险资本家，想把参与这个项目的风险降到最低。尽量不要包括技术细节，尽可能把一切都讲得通俗易懂。已完成的产品原型会让潜在投资者知道你到了解决技术问题的阶段。如果照片或草图能加强读者对产品的理解，不妨在创业计划中包括一张照片或草图。如果已经有客户试用了你的产品或服务，那就更好了。

你还应当对创意本身的性质和你相对于竞争对手的优势加以解释。在这里你应当提出注册专利，以避免复制或模仿，或者通过登记来保护你的创意的问题。如果在开发方面还存在问题，一定不要回避，并指出解决这些问题的方案。

如果你的产品和服务涉及一些法规方面的要求，将会形成另外一类风险。请柬说明你已经获得或已经申请的、或者将要申请的各种许可证，例如技术控制协会、邮政服务、或者卫生部门的许可证。

关键问题：产品或服务

阶段 1

你要面对什么样的最终客户？

客户的需求是什么样的？

你的产品/服务能提供什么样的客户价值？

创新的性质是什么样的？技术开发工作目前的进展如何？

要完全实现客户价值，需要采取什么样的合作方式？

竞争对手已经提供，或正在开发哪些产品？

你的产品/服务是法律所允许的吗？

开发和生产的先决条件是什么？

你的产品或服务正处于哪个发展阶段？

你有专利或者许可证吗？

你打算进一步采取哪些发展步骤？有哪些必须达到的里程碑？

阶段 2

你的产品或服务的各个版本都是为哪些客户群和哪些应用情景设计的？

你的竞争对手拥有那些专利/许可证？

你是否需要申请许可证？如果需要，应该向哪个部门申请，成本有多高？

你能提供什么样的服务/维护？

你将提供什么样的产品/服务保证？

把其他类似产品/服务的优点和不足和你所能提供的进行一个综合比较！

阶段 3

随后的每一个发展阶段需要哪些资源(时间、人员、原材料)？

你希望利用你的各种产品/服务达到多大的销售额(如果可行的话)？为什么？

你预计能从知识产权的营销中获得多少版税/销售收入？谁会购买你的许可？

4.3. 管理团队

“我是因为人而投资，而不是因为创意。”

--EUGENE KLEINER, 风险资本家

创业计划的管理环节是风险资本家在读完概要之后首先关注的部分。他们希望知道管理团队是否有能力管理好一个前景光明的企业。创业者经常低估了这个问题的的重要性，犯了省略关键内容而只用一些毫无意义的短语充数的错误。

花一些时间好好介绍一下你的管理团队。在讨论到管理层的资历时，一定要强调那些对于实施具体创业计划尤其重要的部分。专业方面的经验和过去的成功比学历更为重要。如果任用没有经验的人员担任关键职位，一定要对这一安排加以详细说明。

优秀管理团队的特点：

共同的目标：每个人都希望成功

品质优势互补

至少三个人，但通常至多不超过六个人

能够共患难

即使在有困难的时候也能坚持下去：重组团队或者不断尝试去排除困难。

同时还要介绍公司内部的职责如何分配，并指出哪些职位还需要进一步加强。对空缺的职位和现有的管理团队人员的技术背景进行比较尤其有用。不要犹豫，说出你聘用的最有影响力的顾问。没有人拥有组建一个公司所需要具备的全部资历和经验。顾问（如有经验的创业者、会计、公关公司、或者管理咨询公司）的适当参与，是专业化的表现，并且能使风险资本家相信你有所需要的各方面的资源。

专业的投资者看重什么？

团队是否已经开始合作？

团队成员是否具有相关经验？

公司的创始人是否知道他们自己的弱点，他们是否打算加以弥补？

各位创始人是否对他们今后的角色已经达成了共识？所有权问题是否已经解决？

管理团队是否有一个共同的目标？还是他们各自有不同的观点？

是否每一位团队成员都会全力以赴？

最后，尽管在创业计划大赛的第三个阶段才会对管理团队进行评估，但是我们建议大家尽早开始寻找合适的合作伙伴。把最合适的人召集到一起，组建一个“梦之队”对于以后的创业成功是极其重要的，所以需要投入大量的时间，并且要非常谨慎。

关键问题：管理团队

阶段 3

你的管理团队的成员有哪些人，他们为什么与众不同（如教育背景，专业经验，以往的成功，在商界的出众表现）？

团队成员具有哪些经验或者能力，将会对实施你的理念和创建公司有所帮助？

缺乏什么样的经验和能力？你打算如何弥补这些差距？由谁来弥补？

团队成员创业的目标是什么？每个团队成员的动力有多大？

4.4. 市场和竞争

“如果没有竞争，很可能就不会有市场。”

--BRIAN WOOD

对客户和他们的需求的深入了解是成功创业的基础。客户的需求给了你的公司存在的理由。客户，通过购买—或不购买—你的产品或者服务，能够决定你的公司是否成功，以及获得多大的成功。只有那些确信购买你的产品能够比购买另外一种产品或者什么都不买获得更大价值的客户才会真正买你的产品。因此，对市场和竞争的充分了解是你的事业成功的关键。

市场规模和增长

只有在市场潜力很大的情况下，公司的价值才会有迅猛的增长。在讲到市场规模时，应当提供具体的数据，比如客户数量、单位销售额、以及总销售额。你对市场增长的期望值也很关键。你应当同时指出现在影响或可能影响该行业市场细分的主要因素。指出哪些因素会影响发展(技术、立法举措等)，以及这些因素和你的业务有什么关联。工作应该确定一个重点，以节省你的精力：从假想开始，列一个清单，指出你希望回答的

问题，回答这些问题所需要的信息，以及在哪里能找到这些信息。

进行分析所需要的外部数据通常要比你所想象的容易获得。要有创造力和决心。利用所有可能的资料来源，包括行业文献(杂志、市场研究、学者的文章等)、行业名录、协会和政府机构(统计局、商业部、专利局)、行业调查机构、数据库、互联网(注意要有重点地进行查询)，当然还有访谈。打电话到处询问通常都能获得有益的信息。事先列一个简短的访谈提纲会提高你的效率，并且让对方愿意透露更多的信息。

这些单独的数据很难对你的问题作出直接的回答——你需要在事实上进行归纳和分析，以作出令人信服的预测。当进行预测的时候，要遵守以下规则：

扎实的基础。可能会有很多未知的因素，但是如果你的预测是建立在容易被证实的数据基础上，就很难被推翻。

逻辑思考。你的预测应当符合逻辑，即，不应有逻辑的跳跃，也不应建立在没有详细设想的设想上。

比较资料来源。如果可能的话，利用一些其他的资料来源，核对你所掌握的事实，比如访谈中作出的结论。

有创造力。达到目标的最短路线不一定总是直线。例如，在一个变量还是未知数的时候，找一个相关的变量来代替。

检查可信度。对每一个预测，都要问一问自己“这个结论真的可行吗？”

市场细分

对你所阐述的目标客户和你所规划的市场 前景(销售额、销售收入、市场份额、和利润)进行后续跟踪。要做到这一点，你必须对市场进行划分。选择什么样的细分标准取决于你自己，只要你能确定每个细分中的客户数量以及他们的行为，并且确定同一个营销战略适用于该细分中所有的客户。

对消费品市场可以采用的一些客户细分标准：

地点：国家、城市/农村(人口密度)

人口：年龄、性别、收入、职业、公司规模

生活方式：爱好新技术的，反文化的，活跃的老年人

行为：产品使用频率、产品应用

购买习惯：注重品牌、注重价格

对工业产品市场可以采取的一些客户细分标准：

人员：公司规模、行业、地点

经营性质：技术型的(例如：数字、模拟)

购买习惯：集中购买或非集中购买、购买标准、供应商协议

情景因素：是否急需、订单大小、等等。

为每个客户群界定一个在特定时间段内的潜在销售额。要考虑到你的销售战略和竞争行为。根据行业的不同，你还需要考虑价格下跌的可能性。

竞争

说明竞争对手的优势和劣势。要做到这一点，应使用同样的标准对你将来的主要竞争对手进行评估，例如销售额和收入(定价)、增长、市场份额、成本定位、产品类别、客户支持、目标客户群，以及分销渠道。考虑到简洁因素，不要介绍太多的细节。运用同样的标准对你自己的公司进行评估，并作出比较，指出你的竞争优势能维持多长时间。

竞争中的定位

潜在的客户为什么会购买你的产品，而不是竞争对手的产品？因为你的产品比竞争对手的产品能够为客户提供更大的价值(在一些对他们来说很重要的方面)，因为你的产品在客观上或者情感上“更好”，或者，如营销专家所说，你已经为你的业务创意展示了价值号召力或者独特的销售定位。

营销沟通工作的主要任务就是发展这种价值号召力，并使之深深地植根于客户的脑海中。营销专家讲的是产品、品牌、或者业务的定位。定位成功的产品会让客户对该产品有深刻的印象。因此，定位时最重要的指导方针就是从客户的角度看待产品。关键在于更好地满足客户的需求，而不是仅仅为了提供新的产品特性。向客户展示的产品优势必须一目了然、很容易记住，并且对他们很重要。同时，你的定位必须与竞争对手的有显著的不同。只有这样客户才会把你产品的价值号召力同你的产品或业务的名称联系起来，然后才会购买你的产品。以下的指导方针可能会对你有帮助：

找出相关的客户需求或存在的问题

界定明确的具有一定规模的客户群

设计有吸引力的产品或服务范围

通过与竞争中其他类似产品进行区分使你的产品与众不同

把握客户的主观感受

保证客户在购买你的产品或服务后，感到物有所值。

因为定位对于市场营销乃至整个业务的长期发展如此关键，所以你应该对它给予格外的注意。建立有说服力的定位不是可以一蹴而就的，需要你进行不断的努力，需要不断的修改，以获得最好的效果。定位工作的出发点是产品本身。在开发过程中，随着对产品不断的修改和完善，以及根据对不起客户调查所作出的调整，你会产生一些新的见解。

关键问题：市场和竞争

阶段 1

行业发展的趋势是怎么样的？

决定你所在的行业的成功因素是什么？

创新和技术领先在行业中扮演了什么样的角色？

你如何对市场进行细分？

每一个市场细分现在和将来的规模有多大(粗略的估计)？

你的目标客户群是哪些人？

你能够给出哪些客户案例？

有哪些大的竞争对手提供类似的产品/服务？

竞争对手可能会有什么新的发展？

你的竞争优势能保持多长时间？

阶段 2

你预计今后五年内，每个市场细分能达到什么样的规模(价值和数量)？

哪些因素能影响客户群的增长？

你如何预测每个市场细分现在和将来的的获利率？

你在每个市场细分中占有多大的市场份额？你定位于哪些客户群？

你有没有客户可以证明你的预测？你打算如何找一些客户来证明？

服务、咨询、维修和零售业务能够发挥什么作用？

你对大客户的依赖有多大？

客户的关键购买因素有哪些？

竞争是如何展开的？你将采用哪些战略？

进入市场的障碍有哪些？你将如何克服这些障碍？

你的竞争对手在各个市场细分中占有多大的市场份额？

你的竞争对手定位于哪些目标客户群？

你的竞争对手的利润率有多高？

你的竞争对手采用了哪些营销策略？

你的竞争对手使用了哪些分销渠道？

你的竞争优势能保持多长时间？为什么？

竞争对手将对你的产品的面市采取什么应对措施？针对他们的这些应对措施，你将作出什么反应？

综合对比一下你和主要竞争对手的优势和劣势！

4.5. 营销和销售

“营销太重要了，它绝不仅仅是营销部门自己的工作。”

--DAVID PACKARD, 创业者

一个构思良好的创业理念中的一个关键因素就是规划缜密的营销和销售活动。它们要求你有说服力地阐述把产品推向市场和营销战略以及具体促销方法。随后应当对以下四个方面进行简要的框架性的介绍：产品、价格、地点、和促销。

1. 产品

你最初的产品创意已经让你对产品的特性有了一些了解。对不同客户群的需求进行了详细的分析之后，你需要对产品进行评估，看看它是否真的能够满足这些需求，或者还需要进行哪些方面的调整。这就提出一个问题，就是你应当生产一种能满足所有客户群的单一的产品，还是针对每个客户群的具体需求对产品进行调整？

2. 价格

一个合理的价格的基础是顾客愿意支付你所要求的价格。这传统上根据成本制定价格的想法是相冲突的。当然，成本是一个应当考虑的因素，但是只有在你所定的价格在可预见的一段时间内低于成本的情况下，成本—价格比才显得很重要。在这种情况下，建议你尽快从这项业务中脱身，甚至一开始就根本不要涉足这项业务。

你所能要求的价格完全取决于你的产品对于客户而言价值有多大。你已经在创业理念中或产品介绍中界定了，也许已经定量分析了客户价值。现在需要基于定量客户价值分析界定一个价格范围。你可以通过与潜在

客户进行讨论的方式，对你的假设进行确认和修改。

你选择的定价战略取决于你的目标：你是否希望通过低价迅速对市场进行渗透(渗透战略)？或者你希望从一开始就创造最高的收益(筛选战略)？

新的公司通常采用筛选战略，原因如下：

新产品的定位是比以前的产品“更好”，所以需要以更高的价格来体现其价值。

高价通常会产生更高的利润率，使新的公司能够有发展的资金。

用以进行新的投资，就不再需要外部投资商了。

与筛选战略不同，渗透战略通常需要很高的初期投资，以使供给能满足高需求。这增加了投资风险，是投资者所不愿看到的。

在某些情况下，采用渗透战略会更好：

设立一个新标准。网景公司免费发送其互联网浏览器，以此建立了一个标准。而苹果电脑对 MACINTOSH 采用了筛选战略，结果失去了把 MACINTOSH 设立为一个新标准的机会。

高固定成本。固定成本很高的业务必须尽快拥有众多用户，否则高成本投入就被浪费了。例如：联邦快递的航空运输和分拣设备固定成本跟他们发送了几千封还是几百万封信无关。

竞争。如果进入障碍很低，而且竞争很激烈，渗透战略是最好的方法，可以帮你抢在竞争对手前面占领较大的市场份额。这样的情况自然也会导致这样一个问题，即新兴公司是否适合从事这一类型的业务。

3. 地点

你的产品或服务必须以某种方式抵达客户手中。这虽然听起来很简单，但是它牵涉到另一个重要的营销决策：你希望以何种方式，通过哪种分销渠道发送你的产品？

分销渠道的选择受各种因素的影响，比如，你有多少潜在的客户？他们是公司还是个人？他们喜欢哪种购物方式？产品的使用需要说明书吗？产品属于高价位还是低价位？基本上，你将必须考虑你的公司是否要自己进行分销，或者请专门的公司替你们办理。这种“自己做还是请人做”的决策对你的企业的组织和业务体系都将产生重大的影响。因此，对分销渠道的选择与其他的营销决策紧密相连，并且将反过来影响其他的方法。

分销可以大致分为两种形式：直销或多种渠道分销。过去的几年里技术的发展，尤其是在信息技术方面的发展，大大扩大了分销渠道的覆盖范围。下面就是一些可选择的渠道：

第三方零售商。产品通过零售商进行销售，他们有接触潜在客户的广泛的渠道。对这种方式，重要的是得到一个好的货架位置。很显然，竞争对手也希望这样做，所以好的位置会很贵。产品必须同时能为零售商带来有吸引力的利润，他们才会把它列入选择范围内。

外部代理商。有专门化的公司为不同的生产商担任产品分销代理。他们接管了内部销售人员的工作。外部的代理商相对较贵，当然只是针对他们做成的那一部分销售业务。如果他们卖不出去产品，他们就不收佣金。这使他们成为一种对新兴公司而言颇具吸引力的渠道，因为风险受到了控制。但是要找一个好的代理商也不是一件容易的事情。

特许经营权。特许经营店在交付了许可费用之后，就可以独立地实施一个创业理念，而特许经营权的授予人仍然拥有对业务政策的控制(麦当劳就是一个例子)。特许经营在不投入大量人力投资的情况下保证了对销售理念的控制，同时迅速进行地域扩张。

批发商。一个小公司同时要和很多零售商保持联系是很困难的。可以把这个任务交给一个跟零售行业有良好的业务关系的批发商来进行。他可以在降低分销成本的同时提高市场渗透率。另一方面，批发商通常要求分享一部分利润。

商店。购买经验的设计对产品很重要，而且在只需要为数不多的几个商店就足以覆盖整个市场的情况下，利用自己的商店进行销售是一个不错的选择。单独的商店需要投资，但是也会同时会让你对分销拥有最大程度的控制。

自己的销售人员。当产品非常复杂(如资本产品)，需要销售人员对产品有广泛的了解的时候，首先应考虑使用销售代理商。上门拜访客户的费用太高；客户数量也会非常有限。建立自己的销售队伍作为分销渠道相对较为昂贵，只有当产品很复杂的情况下才值得一试。

直接邮寄。选出客户，并通过邮政服务投递产品介绍广告。可以从数据库公司购买地址，然后根据你所希望的标准进行选择。直接邮寄是否奏效取决于读者是否能够马上被吸引。如果不能，这份邮件的下场就是废纸篓了。

电话中心。通过广告，鼓励客户通过电话订购产品。简单的产品可以通过这种方式分销给许多客户，而不需要在整个销售地区设立商店。你还可以雇用专门化的电话服务商为你提供这项服务。

互联网。互联网相对来说是一个新的营销渠道，通过它你可以以最低的成本接触到全球的市场。

4. 促销

要想让潜在的客户欣赏你的产品，必须先让他们知道这种产品的存在。

要做到这一点，你必须登广告：吸引消费者的注意力、宣传你的产品、并激发他们对购买该产品的信心。这么做的目的都是为了沟通。通过沟通，你可以忽视向客户解释你的产品或服务的价值，并使顾客相信你的产品比竞争对手的产品或其他任何产品能更好地满足他们的需要。吸引客户注意力的方法有很多种：

传统的广告：报纸、杂志、广播、电视、电影

直接营销：直接给选出的客户投递邮件、电话营销、互联网

公共关系：在印刷媒体上刊登你或者记者写的介绍你的产品、业务或者你个人的文章。

展览，行业博览会

拜访客户

沟通的费用很高，所以应当使它发挥最大的效能。准确地计算每笔销售中你能负担的广告费用，然后据此选择恰当的沟通信息和媒体。有重点的沟通能产生最佳效果。

当你跟客户打交道的时候，应当把重点放在那些作出购买决策的人或者那些对购买决策有最大影响力的人。

关键问题：营销和销售

阶段 1

你希望最终的销售价格是多少(预计)? 你使用什么样的标准得出

这一最终销售价格的? 在这种情况下利润率有多高(预计)?

你为自己制定的销售量和销售额目标是多少(预计)?

阶段 2

你将从哪一些客户群着手进入市场? 你打算如何把这个小小的立

足点扩展成为一个规模很大的业务?

你给销售量制定的目标是多少(按照市场细分给出具体数据)?

阐述你销售产品/服务的典型流程。在潜在客户中间, 谁最终决定购买产品?

你会通过什么分销方法与目标客户进行接触?

你希望以较低的价格迅速渗透市场, 还是从一开始就争取较高的回报? 请说明你作出这一决策的理由!

你将利用什么方法使你的目标客户注意到你的产品或服务?

你将如何获得客户的推荐?

争取一个客户所需投入的时间和资源成本是多少?

你将利用哪些广告材料达到争取客户的目的?

服务、维修和热线能够发挥多大的作用?

要建立长期的客户忠诚度, 困难有多大? 成本有多大?

在正式推出你的产品/服务前的助跑阶段, 需要采取哪些规划步骤? 制定一个日程, 并标出最重要的里程碑!

阶段 3

要有效地实施销售战略，经营流程需要满足哪些要求(员工人数、资历、以及配备)? 你预计在这方面的费用有多大?

在不同的分销渠道之间，销售量和经营绩效将如何分配? (预计)

你计划利用每一个分销渠道获得多少市场份额?

你的费用有哪些(产品推出前/推出后)?

针对你的产品/服务，你想向每个目标客户群和分销渠道提出什么样的价格?

你将规定什么样的付款政策?

4.6. 业务体系和组织

“组织结构的存在使普通人能作出非凡的事情。”

--TED LEVITT, 哈佛商业评论编辑

业务体系

每个创业的任务都是由一些单独活动间的互相作用所组成的。当它们被系统化地以一种相互关联的方式提出的时候，一个业务体系就产生了。

业务体系模型决定了准备并向客户提交一个最终产品所必须的各项活动。为了明确起见，它们以职能块的形式被组合在一起。设计一个业务体系对于理解一个公司的业务活动非常重要。对这些活动进行系统化的

思考，并将它们清楚地展示出来是一个好办法。图 10 所展示的是一个一般行业和企业都适用的普遍的业务体系。

把上述模型作为设计你自己业务体系的一个起点。你需要针对具体情况对它加以调整并使其更加具体，然后加以使用。例如，对于一个生产商来说，把生产目录进一步细分为采购、原材料加工、部件生产、组装等各个阶段是非常有用的。再比如，你也许还需要把销售分为物流、批发分销，及零售。(图 9)



一份单独的计划只适用于每个具体案例，因为必须考虑到你所处行业的特点，以及你的业务本身的特点。一个计算机生产商的业务体系跟一个快餐连锁店的业务体系会有很大的不同。一个百货商店的业务体系跟一个产品直销公司也会有很大的不同，虽然这两者都会销售许多同样的产品。业务体系没有一个固定的标准或者规则。你自己的体系应当具有逻辑性、完整性格、而且对业务规划有帮助。但切记不要把业务体系弄得

太复杂。

把注意力集中到业务体系的主要问题。一个由三到五个人组成的团队不可能解决所有的问题。他们也许不具备所需的能力，也许不能高效地完成所有的工作。你需要与你的管理团队一起，仔细思考哪些活动真正能创造一些新的东西，以及你和你的员工可以如何对你们的时间进行最佳利用，以便为客户创造出最大的价值，并在竞争中保持领先地位。这里的关键词是“聚焦”。一旦你决定了你的业务体系中应当包括的内容，你就要选择那些你可以做得比别人好的领域。在许多行业都可以采取专业化的方法。

专业化对于新创公司尤其重要。他们应当把所有的精力都集中在业务体系中的某几项活动上。在一开始的时候，即使是软件巨人微软公司也是只集中进行了 DOS 操作系统的开发，而把业务体系中所有其他的活动都交给了 IBM。

组织

除业务体系之外，你还需要考虑组织方面的几个其它议题。最基本的是对任务和职责进行清晰的分配，并且要设计一个层级较少的简单的组织结构。其余的将在具体运作中视需要而定。你的组织结构必须具有灵活性，而且要针对新的环境进行不断的调整。做好在最初的几年里不断地对公司进行重组的准备。明确在每一个业务领域由谁来负责任务和职责

的分配。在你建立起跨学科的职能（如管理、人力资源、财务和行政管理）的时候，你就该忙碌起来了。如果你把组织结构设计得很简单，每个员工都知道他或她必须完成哪些任务，并且可以独立完成这些任务。另一方面，必须确保团队中每个成员在一段时间内的工作或职责，在必要的情况下，可以由另一个成员接替。

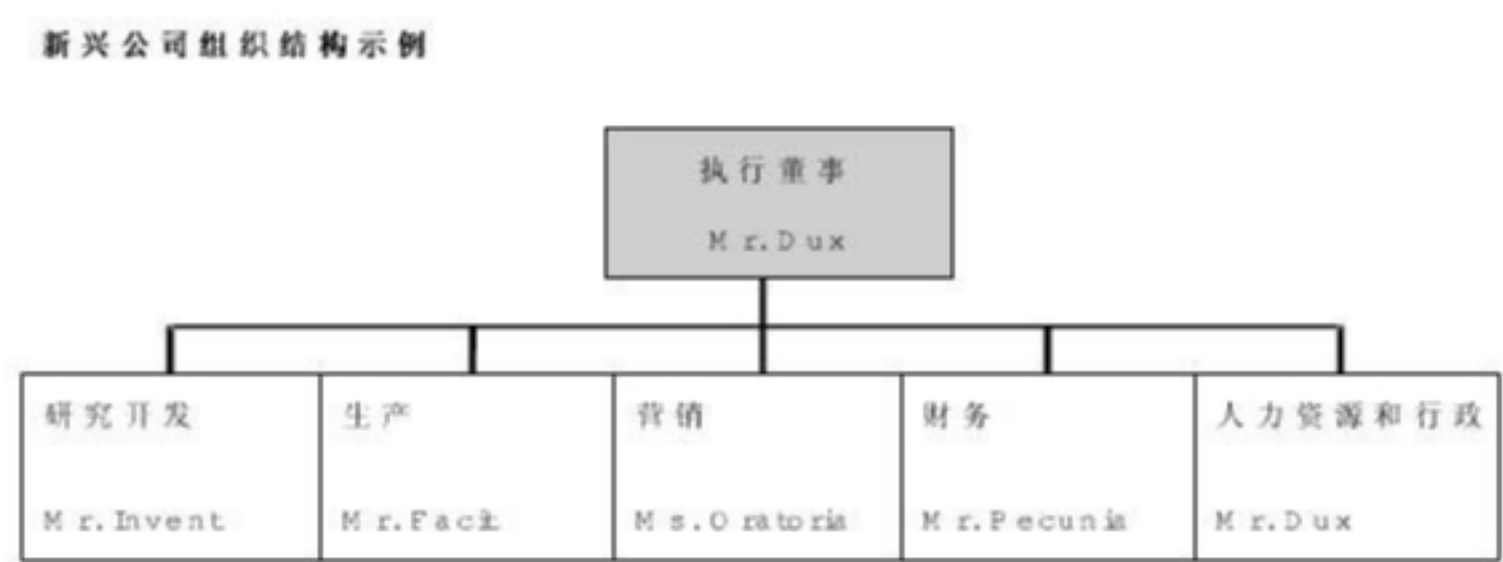


图 10

公司地点

简要介绍一下你为公司选择的地点。不要签定很长时间的租赁协议，因为随着公司的发展，公司可能需要搬家。有时你必须很快就搬。有一个很典型的例子就是德国埃郎根的创新科技园。许多新创公司，包括 ASIMUS, ASTRUM 和 WAVELIGHT 都已经搬出了该科技园，搬到了附近的更大的写字楼里。

“自己做还是跟别人买”以及合伙决策

一旦你决定了你的业务核心，并草拟了必要的业务体系，你就必须开始考虑执行各个具体活动的最佳人选。在你所选择的业务重点之外的所有活动都应当交给第三方来管理。同时新公司内部的支持活动也不一定必须由你自己来完成。例如会计或者人力资源。对每项活动，都要问一个问题，我们是该自己做，还是该请别人来做？是自己做还是跟别人买？

“自己做还是跟别人买”的决策需要在权衡利弊之后作出：例如，与供应商的合作关系不可能在一天之内建立。有些合作伙伴如果因为某些原因而不能继续提供服务时，也不能很容易就找到替代的人选。在权衡“自己做还是跟别人买”的决策时，要采用以下的标准：

战略意义。业绩当中那些能对保持你的竞争优势作出主要贡献的因素对你的业务具有战略重要性。你必须能够对它们进行控制。一个技术公司很难放弃研究和开发，而一个消费品生产商也绝不会放弃其营销活动。

适宜性。每种业务活动都要求相应的具体能力，而管理团队内部可能并不具备这种能力。因此，你的团队必须考虑针对具体情况，是自己培养所需的能力，完成某一项特定的任务，还是把任务交给专业公司来完成。专业化的公司不仅能更好地完成任务，还能够利用其大批量生产而降低成本。

可用性。在你作出购买决策之前，你需要弄清楚是否有满足你所要求的具体规格的产品或服务。可能的话，与几个供应商进

行谈判。你通常能以这种方式得到最好的条件，并且会更多地了解你所要购买的服务。一般情况下，你可以帮助一个供应商改进他们的业绩。如果你找不到你所需服务的供应商，你可以找一个愿意获得相应技能的业务合作伙伴来做这件事情。

对于一个新创公司来说，每个伙伴关系都有其自身的优点和缺点，问题在于你希望以何种方式与其他公司进行合作。

非正式的，没有约束力的伙伴关系对双方都没有很强的义务上的约束。双方都可以很容易快捷地终止这种关系。但是他们也必须意识到供给或需求也可能会同样迅速地结束。而且，因为供应商不能向所有的客户提供量身定做的产品，所以他们不可能满足每个客户所有的特殊要求。对于大宗产品、日常服务、标准化的零部件而言，这种随意的伙伴关系很常见，因为这些领域中替补的买方和卖方都很容易找到。

紧密的合作关系的特征有时表现为高度的互相依赖。他们通常都是非常专业化的产品和服务或者是交易量非常大。在这些情况下，双方通常都很难在短时期内更换合作伙伴或者买进、卖出大批量的特殊部件。对于双方来说，好处在于有约束力的关系所带来的安全性和可以专攻各自的优势，同时又能从合作伙伴的优势中获益的可能性。

要想使一段伙伴关系发展成为一段成功的业务关系，必须具备几个因素：

双赢局面。双方必须都能够从这段关系当中获得相当的优势。如果不是对双方都有激励因素，一段伙伴关系很难持久。

风险和投资。伙伴关系所牵涉的风险在业务进展良好的时候通常都被掩盖了。例如，一个有独家经营协议的供应商，如果买方突然减少了生产规模和零部件的购买，就会处于一种很不利的境地。如果供应商还购买了专门的生产工具，而这些工具不能马上被用于其他定单或其他买主的生产，这一点就尤其突出了。相反，如果一个主要供应商终止交货(破产、火灾、罢工等等)，买主也会面临很大的困难。这样的风险和可能产生的财政影响必须在一开始就给予充分的考虑，并且可以在合同中加以规范。

伙伴关系的终止。和人际关系一样，业务关系也会有紧张的时候，并最终可能导致不可调和的矛盾。一定要详细列出在什么情况下，合伙人可以从合伙关系中撤出。

在制定你的创业计划时，开始考虑你希望和谁进行合作以及采取什么样的合作方式还为时尚早。伙伴关系可以使一个年轻的公司从已经具有一定规模的公司的优势中获益，集中精力发展自己的优势。借助于伙伴关系，你通常可以比自力更生发展得更加迅速。

关键问题：业务体系和组织

阶段 2

你的产品/服务的业务体系是什么样的？

你希望自己处理哪些业务？

你自己业务的重点是什么？

你的组织结构中包括哪些职能？你的组织结构是如何建构的？

你需要利用哪些资源(定量的和定性的)开发你的产品/服务？

你对技术投入(原材料、开发你自己的服务的材料)的需求有多高？

你准备自己做哪些部分，购买哪些部分？

你将和谁开展伙伴关系？你和合作伙伴一起合作的优势有哪些？

阶段 3

你的公司地点选在哪里？

你打算具备多大的产品生产能力和服务提供能力(产品数)？

生产和运送你的产品/服务的成本有多高？

你将如何，并且以多高的成本，对你的生产能力进行短期调整？

在保证质量方面采取了哪些措施？

如果你需要一个仓库，你打算如何组织安排你的库存？

你的产品中有多少需要仓储？

你的成本结构(固定成本、可变成本)是怎样的？

4.7. 实施时间表

“做生意就象下棋：要想成功，
你必须能够预见到几步棋之后的情况。”

--WILLIAM A.SAHLMANN, 教授

投资者希望知道你如何预想你的业务的发展状况。一个现实可行的五年计划将提高你在投资者和业务合作伙伴当中的可信度。而且，它将帮助你为你的各项活动以及它们之间的相互联系进行仔细的思考。如果你对达到目标所要采取的行动进行了错误的、过于乐观的规划，很可能导致业务最终失败。

制定实施时间表

把重点放在那些最关键的里程碑和最重要的互相联系的活动上面。从以下三个方面着手通常就足够了：

甘特(图表)设计的实施时间表(关于甘特时间曲线的样本，请参见

城市风景案例研究)

关键的里程碑

各工作任务团队之间的重要关系和互相依赖

人力资源规划

随着新业务的起飞，系统化的人力资源规划就越来越不可缺少了。业务

的增长要求你招聘新的员工，而他们必须经过培训才能融合到业务体系中来。保持一个结构简单的工作环境将会帮助你制定明确的职责定义，并找到合适的人选。你需要记住的是，即使是在失业率很高的时候，要找到一支高素质的专业化的员工队伍也是很困难的。你通常无法避免你的竞争对手“挖”你的优秀员工。在欧洲，辞职要提前六个月通知，这就表明需要相当长远的规划。

把人力资源规划记入成本，使之包括在创业计划中损益表的人力资源总成本(工资和间接劳动力成本)之中。人事的成本取决于许多因素，比如行业本身、员工资历和年龄。另外，间接劳动力成本可以达到工资的 50% 以上。

投资和折旧规划

投资和折旧规划包括可以被资本化的所有投资和相应销帐。折旧的多少取决于为该财产所规划的服务年限。一般来说，财产在经过四到十年的时间就被完全销帐了，在这四到十年的时间里每年销帐的数量是相等的(直线法)。投资应当算在流动资产之中，年度销帐的总金额应当在计划的损益表中列出。

关键问题：实施时间表

阶段 3

你的业务发展过程中最重要的里程碑有哪些？应当在什么时候达到这些里程碑？

你打算如何安排你的工作结构，以达到这些目标？

哪些任务和里程碑是互相依赖的？

你预计哪些任务/里程碑会是瓶颈部分？

在今后的五年里，在这一业务领域，你需要多少新的员工？这一项的成本会是多少？

要达到初期销售目标需要多少实际资本？

列出你所规划的短期投资！

列出你所规划的长期(3 到 5 年内)投资！

当达到每个里程碑的时候，需要哪些投资？

每项投资的年折旧率有多高？

4.8. 机遇和风险

“关于创业者的一个最大的神话就是他们都是追逐风险的人。对于风险，所有正常的人都避之不及。”

--WILLIAM A.SAHLMANN, 教授

本节的目的在于分析背离你的初衷的错误发生的可能性。如果不是太麻烦的话，我们建议你进行一个关键参数的最佳和最差情景分析。在这里你可以找出机遇与风险。这些计算将使风险资本家能够判断出你的计划

的可行性，并更好地评价他们投资的风险。

改变情景分析中的各个参数(比如价格或销售量)，以模拟业务状况的改变如何影响你的关键数据(敏感性分析)。

关键问题：机遇和风险

阶段 2

你的新创企业面临哪些基本的风险(市场、竞争、技术)?

你将采用哪些措施应对这些风险?

你认为你的公司有哪些非凡的机遇/业务发展的可能性?

资本基数的扩大会有什么帮助?

阶段 3

在情景分析中，对于最好和最差两种情况，在今后五个财政年度中，你的规划可能是什么样的?

这对你的资金需求和收益将产生什么样的影响?

在你看来，这些情景分析的现实可行性有多大?

它们对你的业务规划有什么影响?

4.9. 财务规划和融资

“规划可以用混乱来替代错误。”

--无名氏

财务规划帮助你评估你的业务理念是否有可获利性，以及是否可以进行融资。到了这个时候，必须对前面所有章节中的成果进行整理和汇总。预计的价值增长来自你的可运作的业务中的计划现金流量。这些是通过资产折现力规划表现出来的，同时也为你的各种融资需求提供了信息。另外，你的业务的利润状况也可以在损益表中看到。根据商业和税收方面的法律，损益表是必不可少的。提供数据的方式有很多种。附录里列出了一些进行资产折现力规划，制作损益表和收支平衡表的表格样板。

创业计划中对财务规划的最低要求：

一份现金流量计算(资产折现力规划)，损益表，收支平衡表
对收支平衡点之后，即开始产生正的现金流量的那一点之后的三
到五年，至少一年内的预测。

对最初两年内(每月或每季度)的详细的财务规划，其后每年进行
一次。

所有的数据都应基于合理的假设(在计划中只需讲述主要的设想)

规划的损益表

一个公司的资产的增长还是减少取决于年底的帐本底线。损益表可以帮助你预测这一点。与资产折现力规划(=现金流量规划)相反,损益表主要针对的议题是交易最终导致了你的公司净值的增长(=收入)还是减少(=支出)(定义为所有的资产减去债务)。

仔细检查你的整个创业计划,分析你的设想是否会产生收入和费用,并且,如果能够产生,它们各自能达到多少。如果你对你的业务将会发生的成本的确切数额无法肯定的话,引用别人的或者进行大致的估算。不要忘了把你个人的生活费用也列入成本。如果是有限责任公司的话,这指的是你的总经理的薪酬。

把销帐列入你的投资和折旧规划之中。投资本身的成本,即,投资的购买价格,不包括在损益表中,因为支出的这一部分并不会导致公司净值的变化。

材料成本包括原材料、辅助设备、可耗材料的供应,以及购买产品和服务在内的所有支出。你所规划的人力资源费用包括工资、薪酬,再加上社会安全基金以及税收,都一并列入人力资源成本之中。

为了简化起见,可以把“其他成本”这一类看作一个综合项目,包括房租、保险、办公设备、邮资、广告、和法律咨询等在内的所有其他名目。在分配个人收入和支出时,要严格遵守法律有关规定。

最后,计算一个财政年度总收入与总支出的差,从而得出年度净利润/亏

损。这将使你对经营状况有一个大概的了解，但它不能对你的流动资金级别进行可靠的评估。因此，你需要进行资产折现力规划。

你的产品或服务的销售可以记入当前的财政年度，尽管付款要到下一个财政年才会发生。你需要列出销售收入，虽然钱还没有存入你的帐户。费用也是同样的道理。损益表通常是以年为单位进行规划的。在第一年，为了加强其准确程度，你应当进行每月的预测。在第二年，每季度进行预测，第三、四、五年，继续进行每年的预测。你可以利用本文附录中的表格列出这些数据。

资产折现力规划

任何时候，你的公司都必须有一定数量的现金可供支配，以避免资金周转困难，最终造成破产，这意味着你的业务会被财务问题毁掉。详细的资产折现力规划能够确保你有一个正的现金流量。原则很简单：把收入和支出进行直接的比较。请注意开出或收到一张发票并不意味着钱已经进了你的帐户，或者你已经付了钱。资产折现力规划与钱真正进帐或出帐的付款日期有关。因此，资产折现力规划只涉及那些能够对你的现金储备造成影响的交易。折旧、债务，以及非市场的产出都不包括在内。

列出你所预期的所有付款的数额和时间。当公司的收据的总额总是大于其支出的时候，公司是有偿付能力的。当规划不能包括所有的费用的时候，你就必须吸引资金。这些款项的总和等于规划期间内的资金总需求。

当你展望很远的未来的时候，规划中的不确定因素就越来越多。因此，资产折现力规划在第一年应当每月进行一次，第二年每季度进行一次，第三、四、五年每年进行一次。你可以利用本文附录中的表格对这些数据进行整理。

预测收支平衡表

风险资本家希望看到的是你的资产如何增长。这可以由预测收支平衡表提供。这里，资产的种类和价值放在收支平衡表的资产一边，而资本的来源放在负债一边。和损益表一样，法律要求收支平衡表有一个标准的会计格式。这些都应当以年度为单位提供。同样，你可以利用本文附录中提供的表格对这些数据进行具体的整理。

财务需求

资产折现力规划可以确定你的资金需求量以及你何时需要这些资金，但是它不会告诉你如何满足这些资金需求。对于从外部借来的钱，我们主要区分股本(投资者在公司中拥有股份)和贷款。从你能获得的各种融资渠道中选择对你的公司最合适的组合。(图 11)

有谚语说：“天下没有白吃的午餐”。对于钱来说也是如此。你的家庭对于财务方面的帮助可能不求回报，但是专业的借贷商就会有很大的要求。管理团队对于投资者投入的钱只能给予一个承诺，所以在谈判中就处于不利的地位。但是，如果公司业务发展得好，你就容易在财务方面获得

投资者的支持，因为专业的投资者很看重团队的出色业绩。充分了解你自己的需求和期望值，以及投资者的需求和期望值。

如果你寻找的是长期的投资，并且不打算把公司规模发展得很大，那么我们建议你利用家庭基金和朋友及银行为你提供的贷款。这样你将拥有绝大部分的股份，但是同时，你的发展将受到很大的限制。

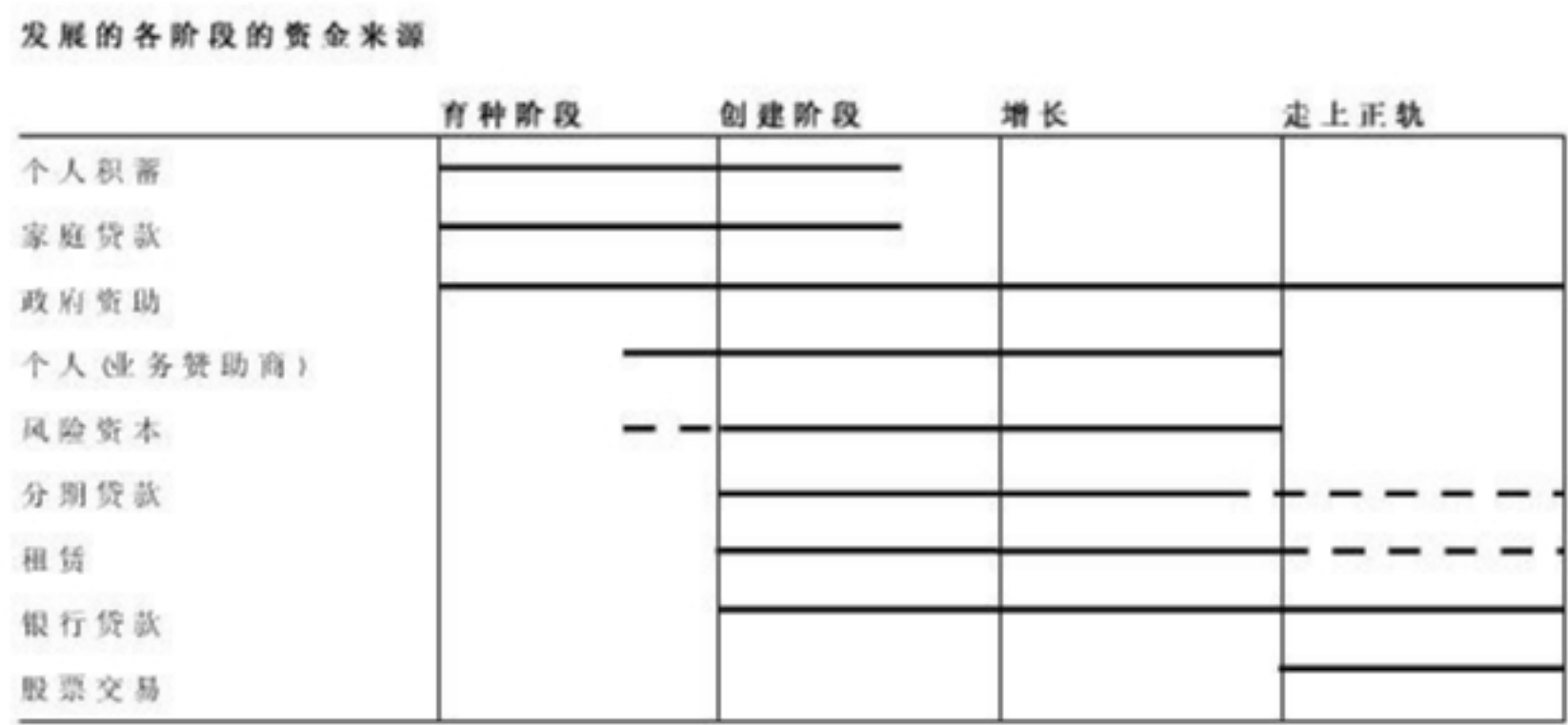


图 1.1

但是，如果你希望迅速扩展你的公司，你就会希望获得风险资金。风险资本家通常希望获得公司中很大一部分股份，你可能必须放弃大部分的股本。但是，只要你能够达到你所设定的目标，专业投资者即使拥有大部分股份，他们也对管理公司并不感兴趣。毕竟，他们对管理团队进行投资的目的是为了管理团队领导公司走向成功。他们会积极利用他们的管理技能帮助你，并提供专门的知识，比如法律或营销方面的专家技能、关系和网络。

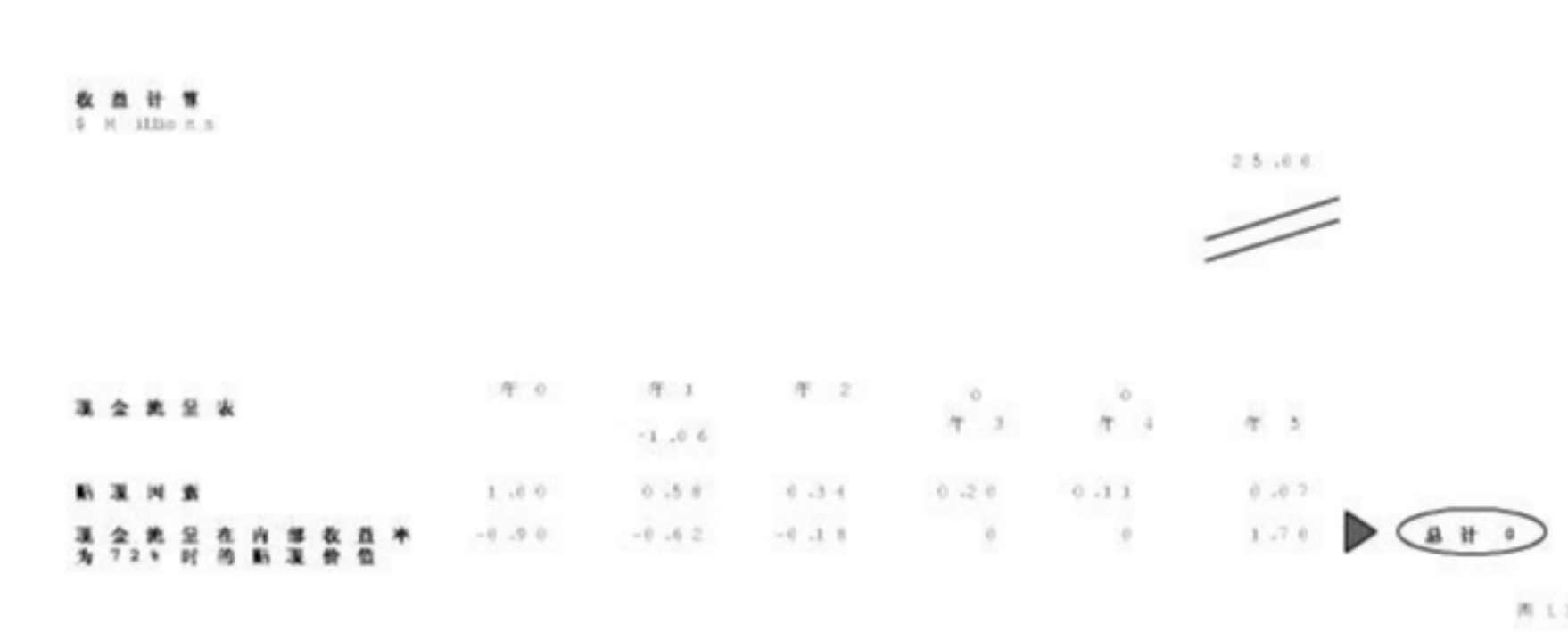
做成一项交易可能会很复杂。我们建议大家与有经验的创业者联系，听取信托人、税收顾问和律师等专家意见。你还可以比较一下来自不同投资者的出价。

不要被复杂的程序所吓倒。这些复杂的程序通常都有法律上的原因，比如税收减免、对投资资金的控制等等。但是，你一定要百分之百确定你了解交易中所有的细节。

计算投资者的回报

投资者通过他们的投资回报评估一项投资是否成功。因此，创业计划中的回报期望值应当一目了然。

例如，在城市风景(CITYSCAPE)的案例中，在前三年，投资者在企业中投入资金的总额为 4700 万德国马克(每年分别是 1700 万,2000 万,和 1000 万)。在五年之后，该公司在股票交易所上市，可以获得的现实收益大约是 4800 万德国马克。在这个案例中回报率有多高? (图 12)



从投资者的角度考虑，对一个新的公司所投入的所有资金在一开始的现金流量都是负的。在公司的业务收支平衡之后，正的现金流量也不会马上以红利的形式支付给股东，而是用于巩固收支平衡表的内容。现金最终会返还给投资者。因为现金流量在几年内都会存在，必须对它们进行贴现，即，按照现在的价值进行计算(利息和复利计算)。每年的贴现因素可以运用以下的公式进行计算

$$\text{贴现因素} = 1 / (1 + r)^T$$

在这个公式中， r =以百分比计的贴现率， T =现金流量开始的年限。计算回报时，可以采用内部收益率(IRR)的方法。内部收益率是所有的正负现金流量都以现在价值进行贴现而结果为零时的贴现率。例如，城市风景项目的内部收益率是 72%。表明投资者的资本年回报率是 72%。考虑到其中的风险，这是一个合理的回报。

绝大多数计算器和电子表格都有专门的内部收益率功能，可以用来计算内部收益率(在 Excel 中是 IRR() 功能)。也可以自己动手进行计算。

对一个公司的评估是指计算出如果该公司上市的话，市场愿意出多少钱购买它的股票，这是一门艺术。一个简单的单凭经验得出的方法是其价

值等于公司在首次公开上市那一年的现金流量或净利润(税后)的六到八倍。在城市风景的案例中，利用了第五年的净利润乘以六(793 万)，所得出的公司估价是 4800 万德国马克。

如果你对财务规划没有经验，我们大力推荐你向教练或专家(如：税收咨询员或会计)咨询。例如，在大赛的聚会中与税收顾问讨论关于销售额和所得税的议题，这些议题在这里都被简化了(见本手册的内封面)。请注意大多数新创公司的失败是因为缺乏财务规划。如果你的团队中还没有具备这方面的技能的人，开始物色吧！

关键问题：财务规划和融资

阶段 3

你的收入、费用的发展趋势是怎样的？

你的现金流量的发展趋势是怎样的？你预计什么时候能达到收支平衡(即总收入大于总支出)？

基于你的资产折现力规划，你对融资的需求有多高？在最差情况下，需要多少现金？

你的财务规划的前提假设是什么？

你拥有哪些资金来源？可以满足你的融资需求吗？

你向潜在的投资者提出什么样的交易条件？

投资者希望得到多少回报？

他们将如何实现利润(撤资选择方案)?