**商业计划书**

**2020/7/21**

**目 录**

[**一、执行概要 1**](#_Toc10873)

[（一）项目背景 1](#_Toc1053)

[（三）机构概况 2](#_Toc28979)

[（五）机构运作 3](#_Toc6760)

[（六）市场与竞争分析 3](#_Toc16268)

[（七）财务分析 4](#_Toc22694)

[**二、市场与竞争分析 5**](#_Toc2999)

[（一）市场现状分析 5](#_Toc28565)

[（二）市场需求分析 6](#_Toc9278)

[（三）可行性与实例分析 7](#_Toc7979)

[（四）目标客户群 16](#_Toc30362)

[（五）SWOT分析 17](#_Toc7893)

[**三、机构运作 19**](#_Toc17660)

[（一）运作流程 19](#_Toc13998)

[（二）运作分析 20](#_Toc13077)

[（三）畸零空间分类标准 20](#_Toc3997)

[（四）畸零空间设计导则 24](#_Toc29246)

[（五）运作成功案例 28](#_Toc22878)

[**四、营销模式 32**](#_Toc20457)

[（一）合作团队 32](#_Toc7604)

[（二）营销策略 32](#_Toc16507)

[（三）盈利模式 33](#_Toc4704)

[（四）推广方式 34](#_Toc4600)

[**五、财务分析 35**](#_Toc1931)

[（一）财务预测 35](#_Toc3379)

[（二）风险分析与对策 38](#_Toc16068)

[附表1-1 公司开办费用明细 39](#_Toc16737)

[附表1-2 购置办公用固定资产明细 39](#_Toc5836)

[**六．组织规划与管理 40**](#_Toc21811)

[（一）组织概述 40](#_Toc6840)

[（二） 组织目标 40](#_Toc20973)

[（三）组织结构 40](#_Toc14133)

[（四）组织成员构成 42](#_Toc16405)

[**七、风险控制 43**](#_Toc12027)

[（一）管理风险 43](#_Toc27306)

[（二）资金风险 43](#_Toc28583)

[（三）市场风险 43](#_Toc1286)

[（四）人力资源风险 44](#_Toc12949)

**一、执行概要**

**（一）项目背景**

**（二）政策背景**

**（三）机构概况**

**（四）公益性分析**

**（五）机构运作**

**（六）市场与竞争分析**

**（七）财务分析**

**二、市场与竞争分析**

**（一）市场现状分析**

**（二）市场需求分析**

**（三）可行性与实例分析**

**（四）目标客户群**

**（五）SWOT分析**

**优势：**

**1.低成本低风险**

采取与政府积极合作的形式，在解决政府问题的同时也实现自我盈利。仅有必要的财务费用以及管理费用的支出。由于政府承担部分风险，使得风险分配较为合理，也提高项目融资成功的可能性。

**2.促使多方利益整合**

本组织在空间运营初始阶段与政府共同参与项目可行性研究、设计过程、运营合理性、建筑策划等过程，保证项目运营在技术和经济上的合理性；政府亦可从较繁重的项目运营管理中脱身。在为政府减轻财政负担的同时提高中小企业的宣传力度、为他们降低成本。以本公司为主体运营较为贴近市民需求。

**劣势：**

**1.初创组织获得信任成本较高**

作为初创组织，说服政府获得剩余空间的改造、运营权难度较大。

**2.微型展览的形式所能产生的宣传效果缺乏示例，定价难度较高**

与传统的广告宣传手段不同，我公司主打的微展览概念商业属性较弱，更加强调文化传播，强调产生的社会效益。

**机会：**

**1.政策导向明确，城市畸零空间亟待活化**

政策要求要“创新规划理念，改进规划方法，把以人为本、尊重自然、传承历史、绿色低碳等理念融入城市规划全过程，增强规划的前瞻性、严肃性和连续性。”

发达国家尤其是像日本、新加坡这样土地资源稀缺的国家，对于城市中畸零空间的运用已经成为一种常态，随着我国近年来经济的高速发展，快速城市化的进程中也出现了大量的畸零空间，因此对城市畸零空间的利用将成为今后城市发展需要考虑的一项必要内容。

然而目前市场上还几乎没有专业的公司对畸零空间进行升级改造。

**2.顺势而为，文化体验型宣传的需求大**

很多较为小型的企业或者团体组织有进行文化推广方面的需求，但传统的展览会费用较高，满足不了这些企业和团体组织的需求。同时，政府的党建宣传也需要一种更接地气的方式来落地实施。

**3.因势利导，城市发展背景变化**

在现有经济模式及城市发展背景下，城市更新不仅止于建筑技术手段和房产开发导向的经济行为，而且具有社会和人文内涵，应将社区利益、社会脉络和人文关怀等多目标置于系统之中。

城市更新的成功依赖于建立真正有效的复兴管理模式、开放性的决策体系、多方参与的决策过程和协调合作的实施机制。城市更新也正由“大拆大建”向“针灸性改造”、“微空间更新”等方向变化。公司业务开展与国家宏观政策背景相符合。

**威胁：**

**1.市场中类似企业少见，试错成本高.**

对于剩余空间的改造往往是政府“一担挑”，市场上还未有类型的企业专门从事这种业务，面对一个新兴的市场，试错成本高昂。

**2.起步期过后竞争压力大**

因市场中同类企业少见，且盈利性较大，后期市场上可能出现较多同类型企业，如何在此时保持优势、创新发展是本公司将面临的较大问题。

**3.面临多方关系协调**

城市畸零空间更新及利用涉及到多个利益群体，如政府、街道、设师、原住地居民等，这些群体对空间的诉求不尽相同。如何协调各方利益，分辨倾听周边嘈杂零碎的声音和欲望，将一切综合起来去执行是现实考验。

**三、机构运作**

**（一）运作流程**

**（二）运作分析**

**（五）运作成功案例**

**四、营销模式**

**（一）合作团队**

目前我们在供给端，已与以下团队达成共识与合作。

**1、同济大学教师团队**

童明工作室 TM Studio；李彦伯工作室；侯丽工作室；姚栋工作室

**2、杨浦社区规划师团队**

王红军；陈泳；徐磊青；匡晓明；黄怡；梁洁；王伟强；张尚武；王兰；刘悦来；董楠楠；杨贵庆

**3、环同济设计圈：**

同济城市规划设计研究院；同济建筑设计集团；复旦城市规划设计研究院；都市建筑设计研究院；久一建筑规划设计有限公司

1. **学生创业团队：**

同济创业谷设计师团队；BCG同济规划小组达成了合作。

在需求端，已与四平路街道、五角场街道达成了初步合作意向。我们将立足环同济区，向杨浦区迈进，最终将规模扩大到整个上海市，与此同时，吸引更多的设计师和设计团队入驻我们的平台。

**（二）营销策略**

产品策略：我们的产品是中介与咨询服务，依托前期的成功案例进行案例库制作，从而使目标客户对实际效果有一个客观的展现，对实际的改造后空间有一个理性的认识。在高效匹配供需端的同时，我们也将依据我们提出的畸零空间设计导则，对畸零空间进行分类与初步的设计建议，以供入驻设计师参考。另外，我们将运营网站与公众号，对每一个项目的前期准备，实际改造，后期效果进行全方面的跟踪推送。

定价策略：遵循科学定价的程序制定价格。在考虑成本的基础上，预测受众的反应与本组织的效益，结合市场已存在的相似咨询设计服务的价位进行科学的定价。本组织的利润来源是服务费用、社会募集和赞助，服务费用将以单个项目价格的3%-5%收取。

渠道策略：以关系营销为起点，与政府建立合作关系，项目成立后，政府可以为本组织进行一定的推广，本公司的品牌与声誉趋于稳定后，进行规模扩展，获取新的剩余空间建立新的项目。

**（三）盈利模式**

公益慈善类社会组织传统的融资渠道主要有自筹、社会捐赠、赞助、政府购买服务等。大部分的公益组织，尤其是草根公益组织，成立时间短、规模小，资金自筹能力低，银行贷款的可能性极小。社会捐赠的预见性低，政府的补助受各地政府具体政策影响，因而非持续性、平稳的资金流很大程度上影响社会组织自身的发展和项目的执行质量。

**1.自筹资金**

自筹资金具有广泛性，其广泛性表现在：自筹资金来源广泛。自筹资金来源渠道多，来自各地方、各部门、各企业及各行政、事业单位等各种渠道，具体包括地方财政自筹资金、部门自筹资金、企业自筹资金、饮食服务行业自筹资金、行政事业单位自筹资金和家庭个人自筹资金等自筹资金，名目繁多，范围很广。这里本团队为个人自筹资金，主要用于网站开发成本与前期运维成本以及日常开支。

**2.社会捐赠**

社会捐赠是指自然人、法人或其他社会团体出于爱心，自愿无偿地向公益性社会团体、公益性非营利单位、某个群体或个人捐赠财产进行救助的活动。

我们的项目将切实改善城市居民的居住环境，帮助推进城市精细化管理，我们将开设捐款渠道，以类似“打赏”的模式向社会募集资金，接受捐赠，用于组织的正常运转。

**3.赞助**

赞助是社会组织以捐赠方式，向某一社会事业或社会活动提供资金或物质的一种公共关系专题活动。赞助活动是一种对社会的贡献行为，是一种信誉投资和感情投资，是企业改善社会环境和社会关系最有效的方式之一。概括起来，赞助的目的有四种，即追求新闻效应，扩大社会影响；增强广告效果，提高经济效益；联络公众感情，改善社会关系；提高社会效益，树立良好形象。我们将在平台实际运营后，积极寻找有意向合作的赞助商，获取一定的资金。

**4.政府购买服务**

政府购买公共服务是指政府通过公开招标、定向委托、邀标等形式将原本由自身承担的公共服务转交给社会组织、企事业单位履行，以提高公共服务供给的质量和财政资金的使用效率，改善社会治理结构，满足公众的多元化、个性化需求。

我们将根据项目的体量与实际情况抽取3%-5%的服务费，用于平台的日常开支与团队的必要周转。

**（四）推广方式**

**五、财务分析**

**（一）财务预测**

公司注册资本30万元，采用有限责任公司的形式，公司权益资本全部由本团队自筹。

本公司作为公益类的团队，主营业务的开展无需购买大量的固定资产，但作为新的市场进入者需要花费成本进行市场调查和开拓，并建立政府、用户之间的对接，因此公司初期资金投放主要在以下几个方面。

表1 初期公司资金投放

|  |  |
| --- | --- |
| 项目 | 金额（万元） |
| 公司开办费用（详见附表1-1） | 10 |
| 购置办公用固定资产（详见附表1-2） | 5 |
| 市场营销及渠道建设费用 | 5 |
| 小计 | 20 |

预测财务报表包括预测五年内资产负债表和预测五年业务活动表，具体如下。

表2 关键财务假设

|  |  |
| --- | --- |
| 项目 | 假设 |
| 税收 | 本公司为非营利性组织，享受免税优惠 |
| 借款 | 银行短期借款利率：4.30% |
| 折旧 | 固定资产采用直线法计提折旧，办公用固定资产预计使用寿命10年，残值率5% |
| 产品价格 | 由于本公司为设计咨询类公司，产品价格由协商确定，均无统一定价 |

表3 预测资产负债表

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| [**资产负债表**](#目录!C3) | | | | | | |
| 资产类 | 第零年 | 第一年 | 第二年 | 第三年 | 第四年 | 第五年 |
| 流动资产： |  |  |  |  |  |  |
| 货币资金 | **300,000** | **318,610** | **339,630** | **479,560** | **509,092** | **527,410** |
| 应收帐款 | **0** | **15,760** | **17,250** | **26,420** | **20,750** | **24,672** |
| 其他流动资产 |  |  |  |  |  |  |
| **流动资产合计** | **300,000** | **334,370** | **356,880** | **505,980** | **529,842** | **552,082** |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 无形资产及其他资产 |  |  |  |  |  |  |
| 无形资产 | **0** | **100,000** | **138,000** | **270,000** | **400,000** | **500,000** |
| 无形资产摊销 | **0** | **8,000** | **11,040** | **21,600** | **32,000** | **40,000** |
| 其他长期资产 | **0** |  |  |  |  |  |
| **无形资产及其他资产合计** | **0** | **92,000** | **126,960** | **248,400** | **368,000** | **460,000** |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **受托代理资产** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** |
| 受托代理资产 | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** |
| **资产总计** | **300,000** | **426,370** | **483,840** | **754,380** | **897,842** | **1,012,082** |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **净资产：** |  |  |  |  |  |  |
| **非限定性净资产** | **291,000** | **172,156** | **304,744** | **463,311** | **661,599** | **719,024** |
| **限定性净资产** | **9,000** | **5,324** | **9,425** | **14,329** | **20,462** | **22,238** |
| **净资产合计** | **300,000** | **177,480** | **314,169** | **477,640** | **682,061** | **741,262** |
| 负债 |  |  |  |  |  |  |
| 流动负债: |  |  |  |  |  |  |
| 短期借款 |  | **150,000** | **10,000** | **100,000** | **0** | **0** |
| 应付职工薪酬 | **0** | **90,890** | **142,571** | **153,000** | **175,760** | **208,820** |
| 应交税金 | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** |
| 应付利息 |  |  | **4,500** | **3,200** | **3,021** | **0** |
| 应付账款 | **0** | **8,000** | **12,600** | **20,540** | **37,000** | **62,000** |
| **流动负债合计** | **0** | **248,890** | **169,671** | **276,740** | **215,781** | **270,820** |
| 长期负债: |  |  |  |  |  |  |
| 长期借款 |  |  |  |  |  |  |
| 长期应付款 |  |  |  |  |  |  |
| **长期负债合计** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** |
| **负债合计** | **0** | **248,890** | **169,671** | **276,740** | **215,781** | **270,820** |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **负债及净资产合计** | **300,000** | **426,370** | **483,840** | **754,380** | **897,842** | **1,012,082** |

表4 预测业务活动表

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **业务活动表** | | | | | |
| 项目 | 第一年 | 第二年 | 第三年 | 第四年 | 第五年 |
| **一、收入** |  |  |  |  |  |
| 其中：捐赠收入 | 100,000.00 | 100,000.00 | 100,000.00 | 100,000.00 | 100,000.00 |
| 会费收入 |  |  |  |  |  |
| 提供服务收入 | 16,520.00 | 22,230.00 | 29,980.00 | 40,450.00 | 55,680.00 |
| 商品销售收入 | 125,600.00 | 168,450.00 | 202,450.00 | 212,860.00 | 200,080.00 |
| 政府补贴收入 | 50,000.00 | 50,001.00 | 50,002.00 | 50,003.00 | 50,004.00 |
| 投资收益 |  |  |  |  |  |
| 其他收入 |  |  |  |  |  |
| **收入合计** | **292,120.00** | **340,681.00** | **382,432.00** | **403,313.00** | **405,764.00** |
| **二、费用** |  |  |  |  |  |
| （一）业务活动成本 |  |  |  |  |  |
| （二）管理费用 | 120,680.00 | 169,880.00 | 182,860.00 | 200,540.00 | 240,050.00 |
| （三）筹资费用 | - | 4,500.00 | 3,200.00 | 3,021.00 | - |
| （四）其他费用 |  |  |  |  |  |
| **费用合计** | **120,680.00** | **174,380.00** | **186,060.00** | **203,561.00** | **240,050.00** |
| **三、限定性净资产转为非限定性资产** |  |  |  |  |  |
| **四、净资产变动额** |  |  |  |  |  |

通过以上财务预测，可以看出本团队作为公益类组织，有良好现金流与财务自给能力，发展健康。

**（二）风险分析与对策**

1．风险

A.应收账款过大，现金周转困难带来的资金流动风险。

B.税收政策变化，公司利润下降的风险。

C.融资渠道不通畅，初期资金全部由团队成员自筹，投资风险较大。

D.退出机制不完善，退出渠道不通畅，导致资金无法及时撤离的风险。

2．对策

A. 构筑和拓宽畅通的融资渠道，为公司的发展不断输入资金。采用短期银行借款或上海市各项创业扶持政策申请短期基金以保证公司具有较为充足的现金流，降低财务流动性风险。

B. 构建完善和健全的销售渠道，增强公司的销售能力；同时不断的降低生产和经营成本， 提供公司的利润率。在保持正常股利分配的情况下，将利润投入公司用于扩大再生产， 完善公司自身的“造血”机制。

C.在公司规模扩大后可引入风险投资，在财务和产品的渠道拓展上按计划顺利推进，实行资金的良性循环，将公司的发展趋势向投资者清晰展示。积极与各方面融资通道接触，争取银行短期贷款，满足公司扩大规模、提高产能、加大设备和研发投入的需要，实现资金的良性循环。同时双方协商签订资金占股本比例及资金撤离合同和逐年回购方案，从法律上保证双方利益。

附表1-1 公司开办费用明细

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 项目 | 金额（万元） | 描述 |
| 办公室装修 | 3 |  |
| 其他 | 7 | 筹建期间人员工资、差旅费等 |
| 总计 | 10 |  |

附表1-2 购置办公用固定资产明细

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 项目 | 单价 | 数量 | 金额 |
| 办公桌椅 | 5000 | 4 | 20000 |
| 计算机 | 6000 | 4 | 24000 |
| 打印机 | 3000 | 2 | 6000 |
| 合计 |  |  | 50000 |

**六．组织规划与管理**

**（一）组织概述**

1. **组织目标**

**（三）组织结构**

URP项目团队将按照组织设计的基本原则，业务流程，并结合自身特点，根据组织战略的发展的不同阶段，设计相应的组织结构，不断调整组织结构，以满足组织发展的需要。

（1）组织初创阶段

组织初创阶段规模教小，服务相对单一，组织结构以简单、扁平、灵活、高效为出发点，要求每一个员工都明确自己的职责所在，并能够独立的完成工作，将采取直线职能制结构。组织实行董事会领导下的负责制，下设市场部、公关部、人力资源部、财务部、后勤部、技术部。

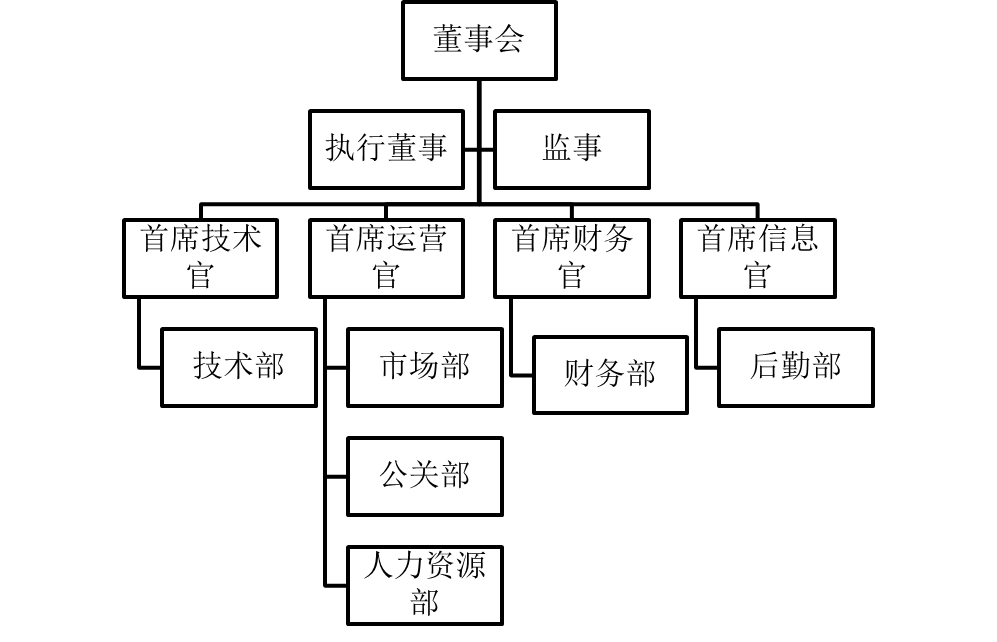


图 ：组织组织结构图

董事会：负责召集股东会，决定组织的生产经营计划;决定组织内部管理机构的设置及批准组织的基本管理制度；制订组织年度财务预、决算方案和利润分配方案、弥补亏损方案；聘任或解聘组织总经理、财务部门等各负责人，并决定其奖惩。

技术部：负责网站、数据库、前端平台等的更新与整理维护。同时，负责与网络技术外包组织的沟通、协商，对于组织的产品与服务，通过市场调研不断修改、完善、丰富，同时负责网站开发与软件的后台维护，确保网络服务平台正常运转。另外，技术部还需要定期检测平台内部的系统漏洞，防止隐私的流失。

公关部：贯彻组织的[公共关系](http://baike.haosou.com/doc/1770231-1872030.html)思想，主要与政府、商家、产品受众群体进行融洽协商。就资金流转问题主要与政府部门进行交流协作，同时负责与商家联系。

市场部：进行市场调研与市场预测，根据市场需求及分析制定相应的产品市场推广方案；根据项目进行状况适时调整产品策略，同时应根据市场调研后的需求向上级提议，即时适时的传达市场信息。

财务管理部：负责组织组织财务预决算、财务核算、会计监督和财务管理工作；根据组织发展战略，组织制定财务规划，参与组织重大财务问题的决策。

人力资源部：负责人员的招聘、选拔、薪酬设计及绩效考核；负责与政府部门、社区建立良好的关系；负责保管档案，提供员工咨询。

后勤部：及时统筹管理组织后勤服务，为组织的发展提供坚实的后盾。

（2）组织发展第二阶段

中心第二阶段是快速成长的阶段，届时组织需扩大规模和部门细化。创建具有一定品牌知名度的停车类服务品牌，建设具有一定水准的人才管理体制与运转机制的人力资源开发与管理目标，实现人力资源的有效配置，形成一套与组织运转高度锲合的人才流动、培养与管理的方法。加大考核力度，使内部员工在考核中提高，进一步提升自我能力。

（3）组织发展第三阶段

随着组织品牌形象的知名度和市场认可度的提高，组织将向全国三四线城市扩张，规模迅速扩张，客观上要求在原有的直线职能结构基础上再建立一套横向的目标系统。组织将增设企业战略部，协助决策层制定投资发展战略。

**（四）组织成员构成**

## 七、风险控制

**（一）管理风险**

组织的发展需要不断补充管理人员，更新管理思路，但由于组织性质的原因使得人员整体呈现供需失衡的现状。同时，部分管理人员直接参与核心部门领域中，掌握大量商业信息，一旦流失，损失巨大。

规避策略：

（1）对于高端管理人员资源短缺的情况，我们可以采取与高等院校开展合作，通过建立实习基地，对口接收等方式吸纳高素质管理人员。

（2）一旦服务人员进入组织正式工作，组织将根据工作年限及能力对其给予较高的薪酬待遇，并实时开展进修与培训，最大程度地挽留住人员。

**（二）资金风险**

组织进入市场之初，需要依赖大量密集的宣传促销，以保证市场对产品和服务的接受度。如果缺乏足够的资金投入，产品成功的风险会加大。

规避策略：

（1）在进入市场之初，根据实际经营状况决定是否适应大众媒介，防止盲目的“粗放型”媒介投放方式出现，而是应当采取选择在具有相同效率情况下，最便宜的媒体。

（2）适度吸引风投，保障前期所要进行的密集宣传的实施。

**（三）市场风险**

组织刚进入市场时，市场影响力、声誉都将影响服务中心的市场占有率。作为先驱行业者，要想自己在行业中开拓自己的市场，应注意组织的信誉及质量，这样才能进一步拥有自己的市场，才能保证自身的客户拥有率和老客户持有率。

规避策略：

（1）同行业竞争者

据调查,现有市场之中存在着相关产品对本项目构成威胁。本服务中心时刻关注市场需求,力求使本服务中心的产品永远充满活力，为服务中心在激烈的竞争中提供技术支持和保障。

（2）供应商讨价还价的压力

在组织成立初期,便关注这个问题,我们初步设定解决这个问题的办法是,与多个上游服务商、加盟商建立良好了信誉关系,并签订长期的供求合同,用来缓解这个方面带来的压力。

（3）潜在的竞争对手

可观的利润和良好的发展前景会使更多潜在的竞争者涉足这个市场。但是由于行业有较高的专业性，因此也对新的竞争者将会构成很高的进入障碍，单就高端人员而言,新的组织要花费很长的时间对新的技术人员进行招聘,这将使许多潜在竞争对手望而却步。此外，在初期服务中心的战略就是“品牌化”，因此中后期服务中心在市场中树立良好的品牌形象也是组织强有力的竞争保障。

（5）替代品的威胁

组织预计市场上会出现与产品相关的产品,其主要区别是个性化服务的不同,所以组织的研发设计部门将会不断的寻求新的技术和原料,力争使本服务中心的产品在市场上处于领先地位。除此以外，在产品质量、品种、价格、服务等方面做更加优秀,必然会受到顾客的欢迎和信赖。在广大顾客之中树立和扩大自己的信誉,创起名牌，在竞争中稳操胜券。

总之, 在市场竞争中,谁最先能够顺应市场变化，谁就能够抢占先机优先获得顾客。

**（四）人力资源风险**

企业成立之初，由于缺乏发展经验与社会知名度，难以广泛地招贤纳士。服务行业由于具有大量服务人才，也不便于按照既定的规章制度管理。

规避策略：

（1）建立一套具有较强吸引力的CIS企业战略系统，在高薪酬的基础上，使用优良的工作环境吸引工作人员。

（2）建立较高效率的服务团队，通过团队合作的方式，挽留住设计人员，同时尽全力为设计人员全体提供舒适的工作环境，增强其集体归属感。