|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | | |
| 创业计划书  所属院校：  西安电子科技大学  地点 陕西西安 日期 2016．12．11 |  |  | 相关信息  联系人  王一杰  职务  学生  序号  121  学号  15130130276  电子邮件  Micah\_wang@163.com | |

# 保密须知

本《创业/商业计划书》内容属商业机密，所有权属于本公司，其所涉及的内容和资料只限于贵公司投资我公司使用。请贵公司收到本《创业/商业计划书》后，在7个工作日内予以回复，确认立项与否。贵公司如接收本《创业/商业计划书》，即为承诺同意遵守以下条款：

1. 若贵公司不希望涉足本《创业/商业计划书》所述项目，请按上述地址尽快将本《创业/商业计划书》完整退回；

2. 未经本公司许可，贵公司不得将本《创业/商业计划书》的内容全部或部分地透露给他人；

3. 贵公司应该将本《创业/商业计划书》作为机密资料保存。

【其他事项说明】

本《创业/商业计划书》所涉及的内容均可具体协商。

本《创业/商业计划书》系学员完成模拟公司创业实训的学习成果。仅涉及第一年的

经营分析与预测，不作为实际商业融资依据。

目 录

[1.0执行摘要 4](#_Toc271552442)

[1.1 公司概况 4](#_Toc271552443)

[1.2注册资金 4](#_Toc271552444)

[1.3商业模式 5](#_Toc271552445)

[1.4投资收益评价 5](#_Toc271552446)

[2.0市场分析 6](#_Toc271552447)

[2.1市场定位与目标客户 6](#_Toc271552448)

[2.2 市场预测（市场占有率） 6](#_Toc271552449)

[2.3 竞争分析 6](#_Toc271552450)

[2.4 项目SWOT分析 6](#_Toc271552451)

[3.0 营销策略 7](#_Toc271552452)

[3.1产品特征 7](#_Toc271552453)

[3.2产品定价 8](#_Toc271552454)

[3.3 销售渠道 8](#_Toc271552455)

[3.4宣传推广 8](#_Toc271552456)

[4.0人员与组织结构 9](#_Toc271552457)

[4.1组织结构 9](#_Toc271552458)

[4.2团队成员 9](#_Toc271552459)

[4.3部门/岗位职责 10](#_Toc271552460)

[5.0 财务分析报告 10](#_Toc271552461)

[5.1 固定资产：生产经营所需设备、工具和办公家具 10](#_Toc271552462)

[5.2 原材料/商品采购成本 11](#_Toc271552463)

[5.3 销售与管理费用预测 11](#_Toc271552464)

[5.4 启动资金需求 12](#_Toc271552465)

[5.5 启动资金来源 12](#_Toc271552466)

[6.0 利润预测 13](#_Toc271552467)

[7.0 风险分析与对策 14](#_Toc271552468)

[8.0 企业的愿景 14](#_Toc271552469)

[9.0 附录 14](#_Toc271552470)

[9.1 附表１：经营第一年利润表 15](#_Toc271552471)

[9.2 附表2：第一年度的现金流量表 17](#_Toc271552472)

[9.3 《创业/商业计划书》评估表 0](#_Toc271552473)

# 执行摘要

概括整个计划 具有吸引力 思路明确 优势

# 产品或服务

## 市场需求

锐制是一家提供成衣定制服务的互联网公司，在互联网经济盛行的今天，网购这种新颖的渠道经过淘宝等商业巨头的开拓已经已经深入人心。纵观整个市场，网购能够提供的产品早已遍及生活的方方面面，不管是食品，衣物，电器，甚至是家居都已经有了各种成熟的平台。

不过衣物这一类别比较特殊，它具有高度定制性，而且一旦定制，制造的过程因为需要人工而较为漫长，在网络配送的方式下显得不够透明。现有的网购衣物有两种存在方式——定制与非定制型，而且平台多是淘宝，京东之类大宗商品购物平台，品质良莠不齐，多为非定制型，尺码固定，对于有高度合身要求的衣物无能为力，且款式单一，靠“爆款”走天下的模式一路前行。有一定要求的顾客会选择定制的精品网店，这类网店“酒香也怕巷子深”，分布过于稀疏，规模太小，通常靠口碑营销在小范围内经营，很难有进一步发展，且成本相比其他种类较高，当与它的顾客间的渠道不通时，经常会面临倒闭的困境。

## 具体产品

面对以上的市场需求，锐制应运而生。

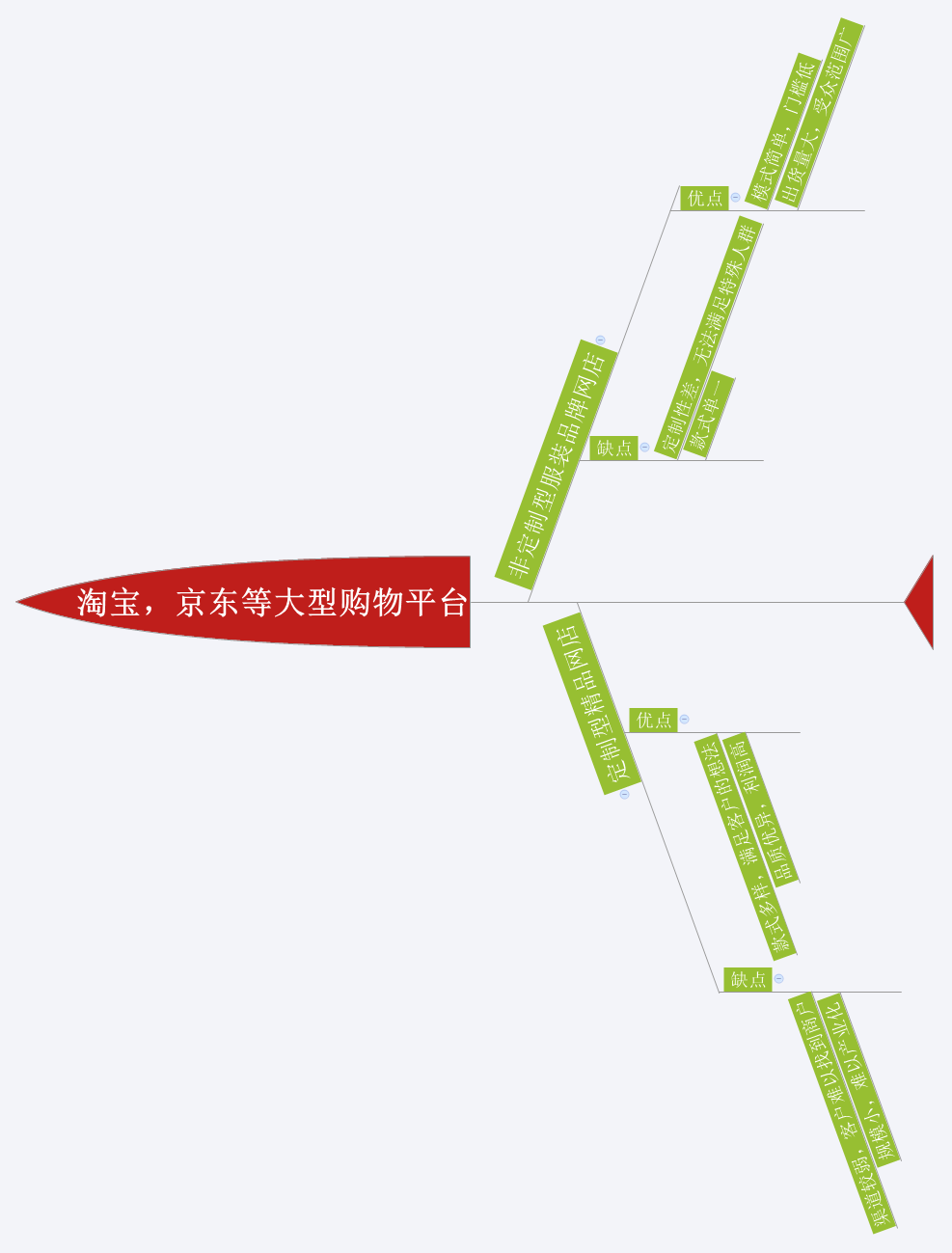
它是一个大型Ｂ２Ｃ平台，类似于淘宝的规模，但比他更加专一。它作为平台集中了各种精品定制服装网店，并且拥有各种分类，如古装，西装等，或者对肥胖人士之类的特殊人群提供个性服务。

因为集中了大量网店，它整合了优势资源，起到了１＋１＞２的效果。渠道稳定，可以利用庞大的资源搭建优质的用户社区，类似于豆瓣等提供信息的网站，他们可以在此讨论相关话题，平台的运营还可以提供服装的相关活动，加大影响力，并且通过普及相关知识拓宽发展用户群，形成良性循环。

此外它还能脱离其他类别服务限制，提供特别的服务。锐制主打定制“透明化”概念，此前不管是线下还是线上的定制服务都因为制作过程过于漫长使客户疲于等待，长此以往，不仅用户体验差，还消减了客户的购物热情。锐制推出的透明服务类似于网购时提供的物流信息，他的更强大之处在于向客户实时推送成衣的状态并将其可视化，使他们在等待几天中拥有稳稳的安全感。而且他的专属ａｐｐ利用图像识别技术可以简化量尺寸的过程，使准备工作不再让人望而却步。



## 行业现状



# **市场分析**

产业背景 竞争环境 市场需求 目标顾客独创性产业化建设

## 市场发展趋势

根据市场调研随着时代的发展，人们越来越讲究生活品质。50 年代人从工，服装多为工装；60 年代，服装是思想意识的表现；70 年代，服装渐渐由 “红装裹身” 的尚武风尚向中性化过渡；80 年代中后期，市场机制臻于成熟，服装流行加快；90 年代，突出个性的风尚将服饰带入了新时期；至于 21 世纪的现在，今年的时尚已不是中国人自己的流行，而是世界潮流。当定制服务逐渐发展之时，更加特色个性的选择深受消费者欢迎，改革开放之后各地迎来了高速发展的机会，像这种新潮的定制服装服务在各类人群尤其是年轻人中需求量非常大，并且目标市场顾客具备较强的购买力，所以形式是乐观的。

目前像淘宝等平台上有许多个人网店纷纷瞄准了这一广大的定制市场。以西安大学城为例，经过初步调查，需要定制服务的大学生密集程度非常高，所以这类单一服务的消费市场的竞争也是非常激烈的，而锐制集合它们所有的服务基础之上丰富了许多内容，不仅很好的为不同需求的特殊人群提供了不同的类型而且也可让价格体系有个灵活的变动增加收益；以及营销方式结合了网络和官方合作。这样使推广渠道更加丰富多彩能发挥自己的优势，为顾客创造差异化价值，因此能够在不仅是校园的各种市场切下一块自己的蛋糕。

仅对于高校市场来说，消费群体集中，消费潜力巨大消费群体单一，且消费时间也相对集中，增加了管理成本和运营[费用](http://www.liuxue86.com/feiyong/)。同时高校是人口极为密集的场所，同时整体上知识文化素质比较高,接受了较多西方思想和生活方式,易于接受新事物。他们有强烈的追求较高品位的生活方式的欲望，有一部分群体消费水平较高，有较多的可支配收入购买非生活必需品。如果运营中能够对于高校区别化，特殊化，使活动更接近受众，节省顾客[时间](http://www.liuxue86.com/shijian/)成本，方便消费者，情感上更容易形成口碑营销，为消费者接受易[于结](http://tool.liuxue86.com/shiren_view_9b967643ac9b9676/)队消费，人群集中，易产生示范和模仿消费效应。同时锐制提供的具有二次元，古风，商务，低消费等各类定制类别不仅丰富了学生的生活，另一方面对于经营者而言，潜力巨大，大有可为。

## 小范围的环境分析

人口分析：现以西电为环境模拟分析。目前各校大一新生至大四毕业在校生大概在27000余人。男女生比例为男生80%女生20%左右。统一年龄段属于18~23，正是处于对新鲜时髦的事物有强烈的好奇心的时期，这个年龄段对服装多元化的需求也是最大的。

经济因素分析：大学生的收入来源主要是父母给的生活费，根据我们调查，西安电子科技大学学生一月的生活费中，在800元以下的占8%，800-1200元的占了59%，1300-1500的占了43%，在校消费并不高的情况下，学生是有一定的资金进行休闲娱乐活动。或作用于平日的消费。

**文化环境因素：**在当前的环境里，大学生们追求时尚的脚步从没有停止，多样化的生活方式与新颖的服装定制平台也是他们所追求的。但由于个人没有收入，一些高端的品牌定制门店不适合大学生的。而锐制正是一个面对各种收入层次的全品类定制平台。

## 业务分析

**SWOT分析**

|  |  |
| --- | --- |
| S—自身优势 | W—自身劣势 |
| 面对各层次人群的高性价比定制服务  网络渠道的便捷 | 初创期对于网店入住的吸引度较低　知名度低　定制平台的概念用户也需要时间接受  社区内用户内容的质量难以保证 |
| O—外部机会 | T—外部威胁 |
| 制造透明化等人性化服务  以及活跃的社区文化  广大的用户群有着无限可能 | 大型Ｂ２Ｃ平台定制服务地位虽然尴尬但是用户依存度较高  需要改变的动力 |

# **发展战略**

商业模式 研发方向 扩张策略 伙伴 对手 市场 财务问题 可行计划<http://www.zhoujingen.cn/blog/5888.html>

项目名称——为你的产品或项目起一个比较简洁又容易记住的名字，这个很重要，要能让人想到你的产品或项目大概是什么行业，针对什么用户，产品形态是什么样的。

服务人群——创业一定要从用户细分开始，你要列出具体的细分，比如收入、年龄，工作、行业，而且要去评估规模有多大，太大无处着力，太小呢，你的定位太窄，以后你的企业很难做的很大，投资人也不会太感兴趣。稍后我们精一学社将为大家提供一个市场规模评估的在线工具。

用户痛点——如果一个问题能被准确的描述，那么你的问题已经解决了一半。所以能发现问题，并准确描述问题，这是非常重要的。同时我们要评估这个痛点的程度，1-5 也是不一样的，不同级别的痛点，你的产品的做法是不一样的，而且不能想当然的认为这是用户的痛点，一定要去和用户交流，做一些小规模的实验去验证这个痛点确实是存在。

# 解决方案——创业早期功能一定要少，不超过 3 个，因为我们的资源有限，人也有限，能力也有限，钱也有限，要将资源集中在最关键的那个功能上。功能要直击用户的痛点，而且要思考你对应的最小可行产品（MVP），尽早发布你的产品。有句话是说，如果你在发布第一款产品的时候，你不觉得不好意思，那么说明你发布晚了。这是什么意思？也就说，当你发布第一款产品的时候，正常情况你应该感到不好意思，因为你产品用户体验很差，功能很不完善。但你要把你的核心功能尽早发布出来，让你的早期用户使用，获得他们的反馈。另外，你要相信所有问题都已有了解决方案，你要看看你的解决方案跟现有解决方案的区别，比它更便宜，获取用户更容易，还是比它体验好？

# 天使用户定义和渠道——如果你的创业是对的，你一定能找到一批用户，他们就是在你的产品还不完善的时候，他们就愿意花时间跟你探讨你的产品，甚至花钱购买你的产品，这些人就是你的天使用户。如果你找不到他们，要么是你的方法不对，要么是你的创意有问题。我们精一学社之前就做了一个众筹，验证了大家愿意花钱来学习精益创业理论，获得了 14.6 万的费用和 100 多位天使用户，在我们产品还不成熟的时候，他们愿意花钱和时间帮助我们打造产品。有天使用户与你相伴，你的创业路上不再寂寞。

# 探索性实验（MVP）——在创业开始，你是否为你的产品做过一些探索性实验，这很重要。之前在 3W 咖啡，我遇到一个人，他想做一个学生信用贷款的产品，他一直在等投资人的投资，希望拿到 100 万投资再开始。我问他，为什么你现在不能开始尝试一些事。他说自己什么都没有，自己也不是程序员，也没钱。我告诉他，如果你觉得自己的创意很好，那能不能一周时间内，在学校找一百个潜在用户，把他们拉到一个群里和他们沟通交流。如果他这点都做不到的话，你这个创意就是有问题的，要么就是你的行动力的问题。

# MVP 的三个要素，假设、用户和度量。针对商业模式中的一个假设，它能够交付到用户手里获得用户的一线真实反馈，可量化的度量用户反馈，然后评估你的假设成立还是不成立。它的形式有很多种，视频 MVP，登陆页 MVP，众筹 MVP，单一功能 MVP，虚拟 MVP 等等。我们精一学社之前使用了的众筹 MVP，我们线下活动使用的虚拟 MVP。包括现在我的精益创业画布也是一个 MVP，原本我们希望做一个在线的画布工具，但这个要花很多时间，所以我花了一天的时间做了一个 Excel 表格，虽然它的用户体验很差，但是很多人喜欢，也验证了我的假设，在创业初期能帮助大家梳理创业思路的问题。

# 度量指标——针对你产品的主要功能，要有相对应的度量指标，但我们要避免虚荣指标。什么是虚荣指标，比如说你的 APP 装机量，如果你肯花钱做推广那么就有装机量。还有就是你订阅号的粉丝数也是虚荣指标，因为粉丝数不代表你的阅读数，你只要做任意绑定式推广就能获得粉丝。要找到真正反映创业公司真实状况的关键指标。

# 初创公司等于增长。不能够持续增长的初创企业是有问题的，所以我们通常推荐周增长率这个指标，你每周增长的速度。我们精一学社订阅号持续几个月的粉丝增长数都在 15% 以上，但同时为了避免虚荣指标，我们也在关注阅读数。当然如果你整天发标题党的文章，那么阅读数也可能成为一个虚荣指标。我们要关注关键指标，避免虚荣指标。另外，你可以做自己的增长引擎，就是在正常运行的状况下获得自然增长。比如你可以有个推荐模式，或者广告模式，或者搜索引擎优化模式，你不需要做额外的事情就能获得增长，但这个引擎也不是容易的，一般要三个月到半年时间。

# 团队介绍——对于早期创业团队，你的创始人是不是全职很关键的，创始人不全职一般投资人是不考虑的。你的团队人数也是很重的，有些孵化器是不接受一个人的创业项目的，为什么呢？如果你连一个人都说服不了，要不是你人品问题，要不就是你能力问题。创始人要具备能把人吸引到你身边的能力。一般团队人数越多，你的估值也会越多。大多数孵化器不接受一个人的创业项目是有道理的。但精一孵化器接受一个人的项目，甚至创始人不需要全职，因为精一孵化器是针对 - 0.5 到 0.5 岁的早期创业者。团队缺失的能力也是重要的指标，如果你不知道你的团队缺失那种能力，那么说明你对你之后要做的事需要什么能力还不清楚。

# 项目门槛——没有门槛的项目你会死的很惨。项目门槛分为两类，一类是已有门槛，就是你的团队先天具备的资源，别人不具备的；另外一类是后天建立的门槛，就是在你产品开发、成长中建立的，可以弥补你先天的不足。什么意思呢？比如你有的独特资源，你有实验室，拥有某项专利，这些都是先天门槛，像你的社交产品的粘性，你培养的某种使用习惯等等后天建立的门槛。

# 和谁合作——合作者的类型是你需要考虑清楚的，非竞争的战略联盟，竞争战略联盟，业务合作互补型，长期供应的关系型，哪种合作的方式和策略都不一样的。尤其对于初创企业而言，我们去看投资者的资源一定要清楚自己需要什么，再去衡量投资人的资源对你有什么价值，千万不要盲目的认为投资人很牛，他的资源就对你有帮助，将他的投资看成一种额外的附加值。

# 时间窗——每一个计划都是有时间窗，尤其是对早期项目，我们希望这个画布的计划不要超过 12 个月，最好在 6 个月。

# 成本结构——只要有了时间窗，下面讨论的成本结构和预计收入才有的放矢。成本结构包括两部分，固定成本和可变成本。比如你做一个网站，你得研发人员成本就相当于固定成本，你有 10 个用户和 20 个用户，你的研发成本不会有明显变化，但你的服务器和带宽成本跟用户量就有很大关系，这就是可变成本。

# 预计收入——我们提倡每个创业项目开始的时候都要思考盈利模式，大谈商业模式，要在合适的时机去验证你的盈利模式。任何不想挣钱的项目都是耍流氓，虽然现在很多项目说自己不想挣钱，不谈钱，这只是对外的宣扬，但并不是说他没有思考过盈利模式。

# 独特卖点（一句话）——这个是最短，确是最难的说的一句话。这句话就是所谓 “电梯演讲” 的一句话，你在电梯中遇到一个投资人，你有 30 秒时间来说明你的项目，也就是你的独特卖点来引起他的兴趣，你才有机会与他进一步交流。**营销计划**

结合市场特点制定策略 产品价格技术定位 渠道建设 推广策略

# **财务分析**

财务报表 股本结构与规模 资金来源与运用 盈利能力分析 风险资金退出策略

# **创业团队**

教育背景 活动背景 分工 公司的组织构架 领导分工 投资人

# 风险评估及应对能力

平台是依靠网店的入住运作的，所以网店生存的风险对锐制的运营也有很大的影响。

对于资金风险，是服装业创业者遇到的第一个问题。店面开张后，必须考虑是否有足够的资金支持日常运作。对于任何创业者来说，如果连续几个月入不敷出或者因为其他突发原因导致现金流中断，都会给创业者带来极大的威胁。相当多的创业者在创业初期因资金紧缺而使业务拓展受到严重影响，甚至错失商机而不得不关门大吉。

做此类平台还需要注意材料剩余风险。所以在季节即将换季的时候，需要有技术人员对市场大数据进行分析对平台的商家进行指导，更新出适合应季款式。市场部会从在实践中获得顾客偏好的反馈，并将此情况反映给财务部，以便选择下次材料采购的比率，尽量做到材料不盈余，不缺货。保证好服装的潮流度，提供给顾客更优质的产品。

　　 还存在竞争风险，有竞争才有发展，但竞争是残酷的，毕竟在竞争中取胜的是少数财力雄厚的从业者，为了把新入行者挤垮，常会采用低价销售的手段。对于实力雄厚者来说，短时间的降价并不会对他造成致命的伤害，而锐制初创期过于脆弱，难以应对。。

对于定制店的产品，一般客户对服装的制作流程都不是特别的了解，他们可能以线车值不值，衣服的线头，包装的好坏，面料是否舒服，来决定服装的档次。因此，定制服装中衣服的细节和尾工很重要。或者你的客户在这些的其他方面比较有要求，可以根据这些需求去找相应的厂家：做惯了中高档货的（因为如果厂里一直做低端的，那就不光是老板认真就能做中高端的），会有有严格的程序，比如你要求外面看不到线头，接受全查的，这些他都可以满足。还有一点很重要，生产线一定要是柔性的，可以做小单，因为定制店很多的时候可能是出单件或者小批量的，这样就能大大提高库存周转率，也能有更多的机会试款，这对定制店来说，就可以省掉大部分的尝试费用。

接下来产生的风险就是去哪里找工厂？一种方法是去工厂集中的地方扫盲，比如广州地区想白云棠溪，番禺都是工厂集中的地方，但是那种感觉有点像人海之中觅知音，很容易碰到冷血刀手；二是熟人介绍，这种办法相对靠谱，通过同行介绍，可以少走弯路，减少试错成本；三是用我们比较熟悉的渠道，就是网络，比如你百度一下服装加工厂，就会出来很多加工厂信息，但是一定要注意炒单的二传手。而对于锐制来说，拥有海量用户数据和柔性供应链，利用移动互联、云计算、大数据等前沿技术，电子化解决供应、管理等难题，是比较靠谱的。

其次就是报价也存在风险，衣服的成本大致可划分为以下几个方面：布料价格、辅料价格、单件耗料、绣花费用、印花费用、洗水费用、纯加工费用还有工厂利润构成的，所以正常来说，意见衣服的准确报价，必须要找到相同面料、辅料价格。如果新款要出纸样和车样，还要另外计算打样和车板费，另外还有你的质量要求问题，批量大小的问题（100 件和 10 件的成本肯定会不一样），高低相差会非常大，根据你的要求，厂家核算工价，加起来才得出准确报价，另外就是来料加工和包料加工的区别，来料加工跟包料加工是不一样的，正常来说，来料加工，加工厂不用承担任何风险，所以服装加工厂只需报正常的加工费即可。如果是工厂包工包料，那么工厂要采购面料，那就是一种投资行为了，加工厂报出去的价格除了原材料成本、加工成本以外，还必须要有他的利润。一般来说，风险越大，加工厂要求的利润就会越高。比如外单的风险就比国内的大，所以外单的利润一般都会比国内订单利润要高很多，当然这个得具体看那个客户。

最后就是关于货源质量控制的问题，质量控制要从选厂开始，这个厂一般是做哪些地方的货一定要事先问清楚，另外很多人喜欢厂里包工包料，认为这样省事，实际上，这是外单的一种做法，但是外单有完善的从面料确认到成品交货的流程，也有各个环节的专业人员去把关，如果自己对服装制作的各个环节不是很清晰，这步就很容易被人鱼目混珠，面料质量是基本关也是重要的一关。面料这一关最好自己把控，最好有合作的面料商，或者到相当有规模的面料市场去采购。