

要求

2018年3月6日 16:02

以小组方式相关评委展示商业计划书。

技术与市场分析

2018年3月6日

技术与市场分析

技术属性分析

技术功能分析

基于功能的市场分析

竞争分析

客户价值主张

技术属性分析

技术项目概况

总体技术方案，项目所依据的技术原理、关键技术、主要技术与性能指标

创新点（充满自信）

理论创新、应用创新、技术创新、工艺创新、结构创新

分点描述，技术创新：采用什么技术、本项目对什么技术进行了创新。

结构创新、工艺创新：新旧结构或工艺对比，并画出新旧结构图和工艺流程图

权威部门的技术鉴定、技术标准、相关许可认证证书

知识产权

使用单位知识产权的，需逐一说明是否得到了权利人的许可使用、是否存在股权关系、合作关系等
环保评价及专项评价等

技术先进性

国际领先、国际先进、国内领先、国内先进等选择及其他依据

技术被模仿的可能性（时间、资源等投入）

技术可行性

项目技术发展现状：国内外相关技术的研究、开发现状的介绍、分析

技术路线描述：技术原理图、工艺流程图、产品结构图、框架图

技术实现依据

设计思想依据：包括文献、或专利、或发明等

关键技术实现依据：包括理论依据、实验依据等

项目技术实现主要面临的风险及应对措施：分析可能产生的技术风险因素、阐述控制风险的应对措施

技术成熟性

项目所处阶段：研发、中试、批量生产

项目产品销售：无销售、试销、批量

关键技术成熟性分析：项目产品采用的现有的成熟关键技术、以攻克的关键技术、待研究的关键技术、结合

关键技术的实验、生产运用的数据情况、分析项目产品技术指标数据稳定性和关键技术成熟程度（尚未成熟、比较成熟、成熟）

项目产品可靠性分析：介绍提高项目产品可靠性的关键环节所采用的技术原理和措施以及经实验或生产已经打到的指标，分析其可靠性

技术属性对新技术企业创业机会的影响

技术功能分析

属性与功能的关系

属性与功能的一对一、一对多等关系

E.g.金属发泡技术：

- 1, 减轻质量
- 2, 吸收能量
- 3, 金属着色 (绘画, etc.)
- 4, 牺牲材料

基于功能的应用领域、扩展（跨界）描述及依据

技术功能的基础特征与应用领域的多元化关联、功能转化为应用价值的理由

应用领域的标杆企业、国家与政策资源分析

现有行业中的国内外领导地位企业、参照国家及其特征、产业政策及其价值

技术功能分析汇总（基于某项功能）

应用领域	依据	标杆企业	参照国家	产业政策
A				
B				
.....				

专业权威

刚需

基于功能的应用领域、扩展（跨界）描述及其领域

功能所对应的需求及其基于优势的市场聚焦

功能-需求-市场的关系

优势分析：产品（服务）与同类产品（服务）比较所具有的产品（服务）性能、指标、功能、价格等方面比较优劣（列表）

基于优势可能的创造或是满足需求的市场

E.g. 宗教模式

许愿、还愿模式

心想事成模式

基于信任的宗教模式

系列产品（1.0、2.0、3.0）

发现客户痛点

客户提出痛点

痛点解决迭代造成多次消费

消费量、毛利润、消费数据
优先推销毛利润高的产品（而非售价高的产品）
消费时段
新老客户（客户留存度）

E.g.

数据压缩技术
高压缩率、高压缩 / 解压性能（速度快）
消费者：市场、服务器
属性、功能
能耗问题

市场概述

市场规模与结构

发展速度

利润与现金流

可进入性

可能的地位与份额

市场结构与客户购买行为

结构：重点、主要、发展、潜在客户

行为与特征：购买欲望、购买能力、购买量、购买方式、购买过程、成交难易、购买态度等

影响购买行为的因素

消费市场：文化因素、社会因素、个人因素、心理因素、营销变量

产业市场：环境因素、组织因素、人际因素、个人因素、营销变量

市场结构分析汇总

客户	特征	行为	影响因素
重点客户			
主要客户			
发展客户			
潜在客户			

应用领域的标杆企业、国家与政策资源分析

竞争分析

竞争者聚焦

竞争结构

行业竞争地位分析

竞争者特征

产品与服务现状、技术、价格、销售、客户、行业地位

目标、决策者、团队、管理等能力与资源以及文化等方面

竞争者威胁

当前与未来的两方面思考

客户价值主张（CVP）

何为CVP

CVP是公司提供给客户的收益集合或受益系列

一个好的CVP是如何形成的

谁是顾客，顾客看重什么，企业如何赚钱，如何以合理价格为顾客提供价值

找准客户价值主张是撬动客户的基石

要素

设计

品牌 身份地位

价格

成本削减

Etc....

好的CVP的特征

清晰

精确

强吸引力

创造价值

CVP成型模版

生产和赢利能力	简化	便利性	风险管理
---------	----	-----	------

评价过程

协同价值创造

购买过程

使用和操作

互补产品与服务

售后服务

产品残值

CVP成型的典型错误与应对措施

围绕用户需求设计解决方案

2018年3月20日

- 商业计划书模板 & 要求
- 公司业务定位、市场机会与发展愿景
 - 核心技术（产品）与业务定位
 - 市场体量与空间，需求，天花板
 - 市场机会
 - 项目 -> 潜在市场，市场定位，成本
 - 解决方案的先进性和复杂性（扩张） -> 持续资源
 - 复杂性：对生产者（特殊工艺（资金）*），对客户。
 - 发展愿景
 - 计划，实施能力（为什么是你们，计划，独特资源（人才，能力，专利，渠道）），商业模式（盈利模式）（用户粘性，附加值，利益最大化），覆盖市场需求，市场份额，优势
- 顾客问题整体解决方案规划
 - 顾客工作及其完整解决方案（消费情景描述）
 - 本企业（核心企业）的关键流程与资源保障
 - 合作网络与合作治理
- 盈利模式与业绩规划
 - 盈利模式设计
 - 盈利点规划（O2O）
 - 定价策略与溢价保护
 - 公司（项目）估值与PE退出
- 公司优势与总体战略路径
 - 公司优势及其影响
 - 实现愿景的总体路径及其阶段战略规划
- 核心价值及组织架构
- 风险及防范
 - （客观认知以及评价）
 - 政策的不确定性
 - ect...
 - 应对措施！！

Overview:

1. 有价值
2. 先进性，复杂性
3. 价值最大化（附加值）

顾客问题解决方案与创意设计

2018年3月20日 17:24

- 顾客问题分析

分析用户“痛点”

Definition: 某些人（机构）无法以期望的方式获得一种想要的满足（结果）

解决方案

E.g.: VipKids

无法解决“痛点”的客户（无法承受），“方式痛苦”。

- 方式痛苦

- a. 技能（操作简单：傻瓜相机）
- b. 时间（快速便捷：MP3）
- c. 成本（低售价：小米手机（喵喵喵？），山寨产品）

- 解放“方式痛苦”“满足痛苦”（不同性质）

-

频率（Y）	主体规模（X）
异态型问题[专有技术依赖]	主导型问题[社会关注高，资金竞争压力大]
缝隙型问题[成长空间有限，需要接替性问题]	广布型问题[较易引起竞争者关注]

- 痛点产生原因

- 确定：

- 可避：

- 长期存在：

- 高度商业价值问题：
 - 周期性问题：

- 不可避：

- 弹性问题：

(伪需求)

- 痛点因素

- 经济社会发展导致的新欲望（体验）

- 长寿，南极考察

- 由于技术发展导致的连带性麻烦、痛苦（刚性问题）

- ETC系统

- 顾客问题解决方案的基本结构

-

顾客问题解决方案	
请求过程解决方案[获得服务的过程（搜索，咨询，签约）]（初步用户体验）{粗糙，冷漠，扭	消费过程解决方案（*）核心环节：价格独特性显著与否

曲} [充分利用和关注数字网络，电子商务的基本价值就是改进甚至创新这一过程的新方案]	（是否易于模仿），（潜在）副作用。 站在顾客角度考虑问题
结算过程解决方案（*）等待，繁琐。优化阶段过程，改进整体解决方案的重要手段	反馈过程解决方案[投诉，表扬] 提供额外权利，导致价值提升或创新 {缺乏通道，效率极低} （借用第三方）

纸鸢增材制造解决方案

2018年3月20日 15:49

项目名称：纸鸢增材制造解决方案

关键词：无人机 三维打印 定制化

简述：20世纪以来，三维打印技术和无人机技术在缓慢而稳定的发展，现在，这两者技术已初步成熟，大多数面向民用的厂商开始着手三维打印机与无人机的商业化推广。社会对定制化打样，产品，样品的需求也日益增加，三维打印机和无人机技术的爱好者也与日俱增。但是，当前而言，需要体验三维打印技术成果只有两种主流方案：一、自行购买三维打印设备，此种方法成本高且需要维护，并且由于三维打印机较为复杂，用户购买到配套的耗材，替换件等相对比较复杂。由于绝大多数用户并非有高频率的三维打印需求，自行购置三维打印机以为着绝大多数时间设备的闲置，不仅是对用户资源的浪费，也是对社会资源的浪费。

二、向三维打印服务提供商订购打印件，此种方法大大降低了用户的体验成本，但是一般情况下由于服务提供商与客户之间存在地理上的距离，交易方式只能通过物流或快递。如果用户想要立即获得打印件（比如设计师需要反复改稿呈现效果），此时快递效率远远不能让人满意。此外，如果客户不想让第三方看见打印的模型（处于商业机密，发明等）此种方法也让用户难以接受。

由于三维打印机属于相对精密的设备，因此物流过程中会将三维打印机拆成零部件打包物流，如果想要租用三维打印机，机器的组装对用户也是一种门槛。此外，高频度的拆装也会极大的增加设备的损耗。

此外，传统三维打印机都是由框架限制，只能在框架内打印，对打印件有尺寸限制，打印平台也决定了打印件不能在所需平面上直接打印。

鉴于上述痛点，我们提出了加载在之上无人机的三维打印方案，将三维打印伺服和挤出机部分通过我们的设计安装在无人机云台之上，代号“纸鸢”。“纸鸢”可以通过GPS+4G物联网版全球定位并飞行到所需位置，通过面向地面的RealSense摄像头读取地面信息并计算出地形，通过Wifi或低功耗蓝牙完成用户登陆并传输模型片数据以进行打印。完成打印任务后“纸鸢”返回服务商或代理商站点，服务费用通过线上支付完成。

为了防止跟进者加强竞争，我们将开放“纸鸢”的低配版本设计授权，非商业用途可以无需申请授权即可免费使用，商业用途通过申请后可以免费获得授权。在推广市场的同时提升占有率和市场话语权。高配版本不开放授权，由本机构运营，向其他运营商直接提供高配版机器，并收取运营所得10%的固定利润。高配版本和低配版本仅仅只有精度控制上的区别，但是内置电路设计和算法不同，无法从低配版推知高配版电路设计和算法。

“纸鸢”基于高度模块化可定制的设计，可以自由更换模组以极低的成本满足不同的要求。遇到损坏时也仅需更换模块而其他结构不受影响。

低配版本的电路设计和算法将全部开源，以获得有兴趣的软件开发帮助完善设计、迭代升级和修复漏洞。提供的电路设计和算法将有助于相关爱好者通过在市场上通过低成本购买元器件自行组装，这有助于“纸鸢”的推广，但是基于非商业许可的限制，此类复制品将无法进入市场产生竞争。

V0.0.0.developing Skylark Studio。

创业计划

2018年3月27日 18:37

- 颠覆式战略提升初创企业战胜在位企业概率
 - 资源瓶颈、资源虹吸
 - 两类颠覆机会（红利）：变现潜力市场、技术挖掘红利
 - 赶超
 - 维持创新型的供给轨迹（速度陷阱）[先获利，再抢占份额]
- 大众顾客
- 低端顾客（底端颠覆）[在别人认为无法挣钱的地方挣钱]
- * * * **（新市场颠覆）[开辟全新的市场和相应的产业]**
- 找到被遗忘的目标顾客及其“痛点”
- 设计面向体验的顾客问题解决方案
- 产品->工具->工作[有目的的活动组合]（工作设计->产品功能定位）
 - 场景（改进工作体验 / 产生高度场景粘性->产品粘性）
- 设计与众不同的盈利点和价格保护机制
- 商业模式就是企业持续赚钱的方式，基本上这个方式可以分解为一下四个方面。
 - 合作网络（低成本创造企业价值（收入）的方式）
 - 顾客价值主张（获取顾客的方式）
 - 盈利模式（创造收入的方式（盈利点+圈地方式））
 - 顾客问题解决方案（创造顾客价值（顾客工作情景）的方式）
 - 顾客价值主张+解决方案=顾客利益
 - 盈利模式+合作网络=企业利益
- 供求关系
- 定位：
 - 企业立足于何种类型的价值基础上
- 顾客是谁
- 顾客的痛点是什么
 - [顾客价值主张（CVP）关注隐蔽的、非主流痛点，聚焦关键痛点]
- CVP构建指南
- 从“隐蔽而潜在规模巨大的”痛点入手
- 明确而具体，以点破面，后选择性扩展
- 穿透性修辞直击人心，解决创新的合法性问题
- 攻心或“采掘”
- 企业价值的方法与过程

- 企业服务与于顾客の詳細情景
- 企业服务于顾客的完整流程
 - 解决方案的设计，就是为顾客导入新的（顾客）工作情景，这个新情景定义了新的角色，新的过程。“解决方案”是否先进合理要看它所支撑的新型工作情景是否体现了顾客的需求（尤其是潜在需求）
 - 关注O2O架构的新体验
 - 关注互补性服务，选择性引入第三方，着力打造一个面向顾客的商业生态
 - S.g.
 - 尽可能O2O（线上过于单薄）
 - 从顾客工作入手而不是技术外推，产品是顾客租用来完成工作的工具
 - 引入互补产品（服务），追求“情景最优”而不是产品（技术）最优
 - 引入互补产品的基本手段是构建创新性平台，制造业要尽可能服务化
 - 顾客活动：顾客有目的地一组活动
- 产品方案！=解决方案
- 产品方案+服务方案
- 盈利模式
 - 获取
 - 补贴业务设计（如何在竞争市场中圈地）
 - 盈利点设计
 - 尽可能多地开发收割对象，筛选取优
 - 寻找盈利点，遗漏点，卖产品/服务，线上/线下
 - 如何掩护（麻痹客户的价格敏感，设计粘性机制）
 - 盈利模式
 - 以顾客问题解决方案为基础，从顾客问题解决方案做起
顾客问题解决方案->顾客工作情景->顾客特殊体验->攻心然后实现
“圈地”->“圈地”而后收割
- 从线上线下发展
- 保护第二/三桶金
- 合作--成本控制
- 以低代价获得营收
 - 关键资源定位（不可或缺的资源，尤其是无形资源）
 - 关键资源获取（如何借助各种合作创新来低成本开发这些资源）
- 资源方案的设计过程，就是以合作创新为核心的“拉帮”过程，通过合作规则获利（控制利益分配权）
- 合作网络，以低成本实现与互补机制的合作
 - “最大化”利用互联网
 - 利用“愿景”和平台两个动力机制
 - 做结构控制者

组织与运营系统

2018年4月10日 15:51

- 为了以具有竞争力的方式实现顾客问题解决方案
- 一、组织
 - 创业团队（构建的角色需求，原则）（早期）
 - 组织结构（真实运作）
- 运营系统（价值链（顾客价值创造活动系统））
- 技术->客户价值主张->顾客问题解决方案->价值创造活动->顾客
- 互补者（与产品功能互补）
- 产业链
- 运营绩效

交流互动内容

小组创业项目的关键职能部门，职责
感知企业运营过程

创业团队组建

确定支持我们组创业项目运营的组织结构（分早期阶段和规范运作阶段）

关键流程和关键资源

互补性资产类型和可能的合作方式

- 组织
 - 早期的创业团队
 - 创建者团队
 - 由为数不多的具有几个互补技术的人组成，相互负责，为共同的目标和任务而努力。
- 团队创业>个人创业
- （核心团队）
- 创业激情，凝聚力，互信，能力搭配完美，利益公平有弹性，股权分配合理
- 人才资源优势
- 共同创建企业并拥有所有权的团队，有着共同的目的，共享创业收益，共担创业风险
 - 共事过的团队，避免人际冲突
 - 异致性资源，共建行冲突
 - 规模不宜超过四人
- 创业团队组建过程
- 基本问题
 - 互补性和相似性问题

- 如何实际地选择合作创业者
- 创业团队组建规则
- 相似性优势

第一规则

- 强调互补性
- 注意人员的知识结构
- 人力资源成本
 - 知识储备，信息。
 - 专门技能
 - 动机
 - 承诺
 - 个人特性
 - 尽责性
 - 外向 - 内向性
 - 友好性
 - 情绪稳定性
 - 经历开放性
- 在知识，技术和经验方面的互补性很重要
- 相似性：个人性格，追求，动机
- 创建者团队：核心员工，董事会，其他专家，投资者，顾问委员会，管理团队

董事会

- 职责：任命企业的高级职员（核心管理者），公布红利和监督公司重大事件
- 通过提供指导和提高合法性两种方式为促进企业形成持久优势
- 股东大会<-监事会
- 董事会
- CEO及执行层
- 专业顾问

创业态度

- 团队成员想法不同，各有所图
 - 核心成员全局观不足。合作精神不足，专注个人利益，分裂
 - 核心成员不稳定，分歧冲突
 - 业务方向，做事方向待遇方面等问题
 - 创业心态不足，准备不足或劲头不足
- 个体能力
 - CEO德才不足
 - 成员个体才能不足
- 合作方式

- 结构不合理，沟通不畅，全局观不足
- 无法达成共识（负责决策）
- 避免宗派
- 组织
 - 组织结构
 - 弹性，灵活性，多面性
 - 保持活力，稳定，持续优势，不断发展
 - 提供一个消除掌握权利和技术人之间的障碍
- 组织结构模型
 - 正确的组织结构
 - 初期一般依靠一种产品，流程或服务，有相对较少的人力资源并充满活力
 - 不断变化更新
- 可供更新的组织结构
- 企业的关键职能
 - 履行角色&核心职能
 - 经营宗旨&活动



○



- 集权与分权的设计
 - 集权：经营管理权->高层
 - 分权：经营管理权->中下层

组织结构

1. 功能性组织结构[方便沟通，深度交流，但是容易导致部门间局部认知]
2. 矩阵行组织结构[充分利用资源，决策具有互动性，提高决策质量，激励效果显著，便于沟通，但是有双重领导问题，人为增加了项目管理环节]



3.

4.]