

创业启程

• 绪论

- 一、创业的理想与现实
- 二、创业决策的模型——蝴蝶模型
 - 创业者的动机和个性
 - 创业者的知识、能力、经验、资源、网络
 - 创业机会的潜在价值
 - 创业者的学习意愿和能力
- 三、创业过程的三要素
 - 机会
 - 资源
 - 创业团队
 - 同时还要关注环境、社区和社会
- 四、创业失败的内外因素
 - 外部：制度、宏观经济环境，技术创新的周期、行业的成长性和特定区域的创业环境政策、运气
 - 内部：企业的价值创造力和制度安排
- 五、创业学习的关键
 - 感性认识
 - 理性认识
 - 悟性和洞察
- 六、本书的结构（图片）

• 第1篇 创业精神与创业过程

- 第1章 创业与创业精神
 - 1.1 创业的概念和类型
 - 1.1.1 概念
 - 本质：有价值的机会与具有创新精神的人之间的结合，创业是一个过程
 - 1.1.2 创业与创新的关系（图片）：既有所交叉，又有所区别
 - 1.1.3 创业的分类（图片）（两个维度：产品/服务、市场，两者的新兴或成熟）
 - 1.2 创业、创业精神与经济增长
 - 十九世纪：以规模为竞争导向的企业（对生产技术进行投资、通过多元化方式进入相关市场）

- 二十世纪末：将**创新**和**创业**行为作为企业的常态
 - 投资人将新理念、新技术、新的商业模式作为投资目标
 - 创新、创业成为投资焦点
- 创新创业对经济增长的作用：
 - 微观主体：产生大量**中小型企业**、催生高成长性的**创新类创业企业**、**成熟企业**凭创业活动和创新精神重获新生
 - 宏观：经济增长率和就业率与创业活跃程度成正比，GDP、**机会性创业**、区域经济总量、影响国家经济命脉
- 1.3 创业精神与社会发展
 - 大企业、大组织
 - 组织效率和个人自由之间的矛盾
 - 对社会的影响
 - 将“**人**”推向了整个社会发展的中心
 - 企业角色：股东、管理者、一般性员工
 - **工资**：企业与个人的矛盾焦点
 - 创业活动对企业的改变（**创新型社会**企业管理模型）：
 - 工作重点转移到对人类潜质的开发
 - 鼓励员工创新
 - 帮助人类获得心智的模式转变
 - 使人们能够逐渐从工作本身获得**满足感和成就感**
 - 原因：创业活动往往能够将工作过程与工作成果之间的联系体现得更加清晰，工作内容的多样化
 - 团队
 - “干中学”
 - 保障了**社会**良好的**流动性**
 - 资本对知识的雇佣成为阻碍人们进一步纵向流动的要素
- 1.4 创业环境
 - 一般环境条件（不直接对创业活动影响，主要作用于创业的环境因素）（看书）
 - 创业生态体系（11点，看书）
 - 被关注最多的因素：**政府**在增加创业活动和效率方面的作用
 - 中国在金融支持、研发开发转移、政府项目、创业教育方面仍有明显差距
 - 影响中国创业活动的数量和质量的三个宏观环境因素：
 - **整体经济**的增长态势及增长方式的转变
 - **全球化**浪潮与**互联网**经济
 - 互联网催生大量创业机会

- 许多创业活动一开始就是全球化的模式
- 部分政策性和垄断产业的进一步放开

• 1.5 创业教育

• 第2章 创业过程

• 2.1 理解创业的一般过程

• 2.1.1 理解创业过程的意义

- 新创企业的组织创建和发展是主要企业管理关键

• 2.1.2 创业过程的划分（流程图）

• 创业机会识别

• 创意挖掘

- 共同点：较大的不确定性

• 机会识别

- 机会是创意的一个“子集”
- 满足创意的诸多特征
 - 来源广泛
 - 较强的创新性
 - 不确定性

- 创意所不具备的重要特征：能满足顾客的某些需求，具备市场价值

• 商业模式设计

- 良好的商业模式能回答的核心问题：企业如何获得利润

• 创办新企业

• 组建创业团队

- 团队成员
 - 适当的角色定位
 - 基本素养和专业技能
- 团队
 - 团结合作、优势互补
 - 统一的核心价值观
 - 责任和利益的合理分配

• 开发商业计划

- 指导创业者行动
- 对于企业内外的利益相关者——一种明确而有效的沟通方式
- 企业自身——获取资源、吸引融资、赢得支持
- 重要组成部分

- 对新创企业的核心产品或技术作详细阐述、盈利模式、市场前景、团队、资源整合问题
 - 发展战略、未来遇到的问题和应对方案
- 创业融资
 - 内源式融资（个人、家庭）
 - 优点：成本低、渠道简单、容易操作
 - 缺点：融资量有限，过分依赖导致企业资金流不畅
 - 外源式融资（债务融资、股权融资）
 - 优点：拓宽融资范围
 - 缺点：增加融资成本
- 成长管理
 - 战略（首要问题）管理
 - 重点：战略位置的确定与战略资源的获取
 - 发展核心竞争力
 - 成长管理
 - 争取满足更大众市场客户的需求
 - 企业领导人是创业企业实现可持续成长的关键因素
 - 危机管理
 - 技术和市场危机、财务危机、人力资源危机
 - 被模仿竞争（普遍面临的挑战）——>市场上形成几家巨头竞争的格局
- 2.2 新创企业的生命周期（图片）
 - 种子期
 - 新创企业没成为现实，仍是创意和机会
 - 技术处于酝酿发展阶段
 - 成功度过种子期的标志：新企业的建立
 - 初创期
 - 新产品雏形产生
 - 简单的组织结构初步形成
 - 由于缺乏良好的运营机制和充裕的资金支持，大量的新创企业不能赢得足够的顾客以获取企业生存必须的现金流
 - 只有那些赢得足够顾客的企业才能进入下一阶段
 - 发展期
 - 摆脱生存困境后，开始考虑盈利
 - 组织规模开始膨胀
 - 持续创新，应对新出现的竞争者

- 建立一套合理的管理制度
- 成熟期
 - 核心产品：在市场上占较大份额，盈利巨增，技术风格、市场风险大大降低，管理风险增大
 - 出现阻碍创新的惰性和障碍
 - 主要问题：进行多元化管理
- 2.3 创业中所需的资源
 - 2.3.1 创业资源
 - 2.3.2 创业资源的种类（见下面）
 - 2.3.3 创业资源的作用
 - 要素资源可以直接促进新创企业的成长
 - 场地资源
 - 科技人员：研究开发环境、高速网络通信系统
 - 市场人员：便捷的商务中心、配套设备
 - 物业管理
 - 周边方便的交通和生活配套设施
 - 资金资源
 - 银行贷款、风险投资
 - 政策性的低息和无偿扶持基金
 - （写字楼、孵化器）便宜的租金
 - 人才资源
 - 高级科技人才、管理人才
 - 高水平专家顾问
 - 合格员工
 - 管理资源
 - 企业诊断
 - 市场营销策划
 - 制度化和正规化的企业管理咨询
 - 科技资源
 - 研究所、高校科研力量
 - 科技试验平台
 - 环境资源可以影响要素资源，并间接促进新创企业的成长
 - 政策资源
 - 信息资源
 - 展览会

- 中介合作
 - 采购和销售渠道
 - 文化资源
 - 相互学习和交流
 - 相互合作和支持
 - 相互追赶和超越
 - 品牌资源
 - 大学或优秀企业
 - 科技园、孵化器
 - 社会上有影响力的人士
- 2.4 精益创业的理念和思维
 - 核心思想
 - 先市场中投入一个最简单可行产品
 - 然后通过不断学习和有价值的用户反馈，对产品进行快速迭代优化，以期适应市场
 - 两个阶段（图片）
 - 探索阶段
 - 客户发现——验证性学习
 - 客户确认/转型
 - 执行阶段
 - 客户创造
 - 公司建立
 - 注重实验
 - 聆听用户反馈
 - 采用迭代设计
- 2.5 三个重要的创业模型
 - 2.5.1 Timmons创业模型（图片）
 - 机会（首要因素）
 - 资源——最小化使用资源并控制资源
 - 团队
 - 此外必须关注环境、社区和社会
 - 2.5.2 Sahlman创业模型（图片）
 - 人——为创业提供服务和资源的人员：经验、技能、知识
 - 机会——任何需要投入资源的活动（技术、市场等等）：盈利性、替代品、竞争者















- **外部环境**：宏观环境，政策法规
- **创业者的交易行为**：激励分配，风险共担
- 2.5.3 创业行动模型（作者提出的）（图片）
 - 任何一个组织面临的两大挑战
 - 如何提高组织的**效率**，以提高其竞争力
 - 如何获取和管理组织的**正当性**，使组织能够被大家接受
 - 新创企业在创业之初尝尝会面临严重的“**新进入者劣势**”，而那些引入新的组织类型的创业企业所面临的挑战就更大
 - 获取正当性的三种战略
 - **杠杆**：利用正当性的**现有来源**
 - **协调**：将创业行动与**现有的制度规则**和规范密切协调
 - **制定**：促使制度环境**重新定义**正当性

• 第2篇 创业机会和商业模式

• 第3章 创业机会（创业过程的核心）

- 3.1 创业机会：概念和存在的原因
 - 三大类机会：
 - **新技术**产生，创造新信息
 - 利用**市场失灵**
 - 与**资源利用**相关的成本和利益发生转变
 - 3.1.1 创业机会的概念
 - 过程
 - **创业机会**：通过把资源创造性地结合起来，迎合市场需求并传递价值的可能性
 - **商业概念**
 - 核心：如何满足市场需求或如何利用资源
 - **商业模式**
 - 两个角度
 - 市场需求
 - 未充分利用的资源
 - 财务模型
 - 估计所创造的价值
 - 这些价值如何在股东之间进行分配
 - **商业计划**
 - 3.1.2 创业机会存在的原因

- 经验解释(看书)
- 福利经济学解释
 - 市场失灵（阻止市场快速实现均衡的市场预测模式）蕴含着创业机会
 - 帕累托最优（完善的市场，不存在创业机会）
 - 创业机会的主要来源
 - 发现并利用信息
 - 打破垄断
 - 提高公共产品的私有化程度
 - 创造外部性的市场
- 基于非均衡理论的解释
 - 人们对资源价值的判读不同是创业机会出现的必要条件
 - 现有的价格不能完全反映与资源有关的信息
 - 未来的信息无法完全还原到现有的价格信息上
 - 创业决策并不都是最优决策
 - 价格不能实时反映资源的生产力，不能自动实现变更
 - 人们对资源的价值有不同判断的原因
 - 人们的决策建立在运气、直觉、探索和准确或不准确的信息基础之上，这使决策常常不正确
 - 经济运行的常态是非均衡状态
- 基于社会学理论的解释
 - 制度——制度创业、制度创业者（创业者和制度环境相互作用）
- 3.2 创业机会的期望价值：选择利于创业的机会
 - 3.2.1 机会出现的产业
 - 产品的知识因素
 - 研究与开发密集的产业☑
 - 技术创新的来源主要是公共部门☑
 - 较小规模的单位即可实施技术创新☑
 - 产品的需求因素
 - 市场规模
 - 市场成长性
 - 市场的细分情况
 - 产品生命周期
 - 产品成长期比产品衰老期更适宜创业企业的生存
 - 通行标准出现前比通行标准出现后更适合……
 - 产业结构

- 资本密集程度   
 - 规模经济   
 - 产业集中程度   
 - 以中小企业为主的产业 
- 3.2.2 机会之窗（图片）
 - 描述
 - 市场快速发展阶段，创业机会随之增多
 - 发展到一定阶段，形成一定结构后，机会之窗打开
 - 市场发展成熟后，机会之窗开始关闭
 - 产生创业机会之窗的原因
 - 外部变化
 - 新技术的出现
 - 产业结构的变化
 - 政策、管制的改变
 - 社会、人口统计特征的变化
 - 原因
 - 一些因不均衡冲击产生的机会常常被其他冲击带来的新机会所取代，而现有机会就会消失
 - 竞争会耗尽机会的利润
 - 信息的扩散和利润诱惑的减少，将降低人们追求某具体机会的动力
 - 决定机会之窗的长短的因素
 - 限制其他创业者模仿的机制 
 - 减缓信息扩散的速度或他人在认识信息方面存在时滞 
 - 使其他人无法模仿、替代、交易或获得稀有资源 
 - 机会之窗的迁移
 - 不同的产业
 - 产业集群
 - 不同的区域
 - 不同的时代
 - 如何提前预测和判断“机会之窗”——寻找那些产业发展的“瓶颈”的  环节
 - 3.2.3 机会的类型（图表）

两个维度：资源和能力（不确定/确定），市场需求（未识别/已识别）

 - 梦想（知识、技术）【1, 1】
 - 问题解决（产品、服务）【1, 2】
 - 技术转移（应用）【2, 1】

- 企业形成【2, 2】
- 3.3 创业机会评价
 - 3.3.1 创业机会识别与开发的过程（图）
 - 过程：识别、评价、开发
 - 评价对象
 - 创业者
 - 投资人
 - 3.3.2 机会评价方法
 - 阶段性决策方法
 - 对每个阶段都要进行机会评价
 - 影响机会评价标准的四个重要因素
 - 创业经历
 - 行业经验
 - 管理经验
 - 行业的新兴程度
 - 机会评价标准（没有绝对权威的标准）
 - 3.3.3 Timmons机会评价框架（表格）
 - 行业与市场
 - 经济因素
 - 收获条件
 - 竞争优势
 - 管理团队
 - 致命缺陷
 - 创业家的个人标准
 - 理想与现实的战略性差异
- 3.4 创业机会识别与开发
 - 3.4.1 创业机会识别与开发的三个过程
 - 感知
 - 感觉或认识到市场需求和/或未得到充分利用的资源
 - 发现
 - 识别或发现特定市场需求和专门资源间的配合
 - 尚未运转的企业和这些需求和资源实现匹配
 - 已经匹配的：探查并发现特定的地区和产品市场空间
 - 创造
 - 以商业概念等形式创建一个独立的需求与资源间的新的配合

- 调整现有资源和市场需求的配合
 - 导致对现有企业进行重组或彻底改革
- 3.4.2 创业机会的识别与开发：创业者与创业机会相互作用的过程
 - 关注创业者的能力和资源
 - 创业者的重要资源
 - 人力资本（个人知识水平）
 - 正式教育
 - 非正式教育（工作经验等）!!
 - 机会识别能力
 - 更少进行反事实的思考
 - 更少对失去的机会表示遗憾
 - 很少受无作为的惯性影响
 - 探索性、非理性特征的决策
 - 社会资本
 - 将主体结合在一起增强组织内部的信任，并为了提供资源而对外部网络产生支持作用
 - 为创业者提供诸如信息等资源的联系
 - 社会网络
 - 弱关系
 - 组织的成员关系
 - 与政府机构的联系
 - 企业网络
 - 友谊
 - 有利于以较低成本获取信息，拓展企业发展空间
 - 强关系
 - 影响
 - 为创业者提供关键性的资源
 - 影响创业决策和资源的利用
 - 为新企业提供竞争优势
- 第4章 商业模式
 - 4.1 商业模式的概念
 - 4.1.1 什么是商业模式
 - 描述企业如何通过运作来实现其生存和发展的“故事”
 - 4.1.2 什么是好的商业模式
 - 核心三要素：顾客、价值和利润

- 对现有方法的有效改进和突破
- 企业的业务价值链
 - 生产——后端
 - 销售——前端
- 4.2 商业模式的作用
 - 4.2.1 商业模式自身的商业价值和逻辑主线
 - 商业价值
 - 创业者：规划工具
 - 顾客：清晰了解企业可能提供的产品服务
 - 企业员工：全面理解企业的目标和价值所在
 - 股东：更清晰方便地判断企业的价值以及在市场中的地位变化
 - 逻辑主线（图）
 - 价值创造
 - 价值传递
 - 价值分享和收入获取
 - 创业过程中的关键问题
 - 为谁创造价值
 - 创造的价值是什么，这个价值有多大
 - 如何传递价值（价值链）
 - 如何分享价值，获得收入，实现盈利
 - 4.2.2 商业模式在创业过程中的重要作用
 - 价值的分类
 - 核心价值
 - 产品
 - 价格
 - 渠道
 - 服务
 - 体验
 - 重要价值
 - 辅助价值
 - 创业程序图（图片）
 - 创业机会
 - 创业愿景
 - 为顾客提供的核心价值
 - 商业模式

- 创业战略
 - 创业执行
 - 核心能力
 - 商业模式的动态调整，各步骤可能都需要重复进行
- 4.2.3 商业模式和创业战略的关系（看书）
 - 商业模式：描述的是业务的各个部分是如何组合成一个系统的
 - 创业战略：规划一条从创业机会，组织资源通向创业目标的道路，必须充分考虑到竞争因素
 - 同样的商业模式下，企业可以采取不同的竞争策略
- 4.3 商业模式的评价
 - 4.3.1 商业模式的合理性
 - 商业模式的核心内容
 - 收入来源
 - 成本的主要构成
 - 所需要的投资额
 - 关键的成功因素
 - 4.3.2 商业模式合理性的基本检验方法
 - 逻辑检验
 - 数字检验（分析假设，估计出关于成本、收入、利润等量化的数据）
 - 4.3.3 商业模式评价的3S原则
 - 简明
 - 可扩展
 - 可持续
 - 4.3.4 国内成功的商业模式的常见类型
 - 复制
 - 替代
 - 革命性创新
- 4.4 商业模式的演进和持续创新
 - 4.4.1 商业模式：从模糊到清晰
 - 螺旋式上升
 - 4.4.2 商业模式：从“复制”到“本土化”
 - 4.4.3 商业模式的创新和持续创新
 - 变化
 - 外部环境
 - 企业自身核心能力

- 商业目标
- 创新的五个方面
 - 开发新的产品
 - 开发新的生产程序
 - 采用新的组织方式
 - 开辟新的市场
 - 采用新的原材料

• 第3篇 创办新企业

• 第5章 创业者与创业团队

- **创业者**：具有开拓精神和商业头脑的发明者或开创者
- 成功创业者的创业目的：为社会提供性价比最高的产品或服务，在物质财富增长的同时最大限度地以精神财富回馈社会
- 5.1 创业者心理及性格特质
 - 5.1.1 胸有抱负、目标明确
 - 愿景
 - 明确自己的目标，并能随长期战略导向不断调整并选择更高难度的目标
 - 机会和目标导向
 - 以“跳一跳就够着”的目标为导向
 - 5.1.2 富有创新、自我激励
 - 原创性与独立性
 - 自我激励
 - 强烈的竞争欲
 - 超越自我设定的标准
 - 追逐并达到挑战性的目标
 - 5.1.3 自信乐观、百折不挠
 - 自性与理性
 - 百折不挠
 - 挑战不确定性
 - 评估并理性承担风险
 - 倾向于中性风险
 - 规避不必要的风险
 - 采取策略，让他人获得收益权利的同时分担金融和商业风险
 - 从失败中学习，在困境中成长
 - 5.1.4 团队精神、善于学习

- 团队合作
 - 快速学习、兼听众长
- 5.1.5 诚实正直、精力充沛
 - 诚实可靠
 - 精力旺盛
- 5.2 创业者应具备的个人能力
 - 5.2.1 建立创业文化的技能（每点具体内容看书）
 - 人际沟通和团队工作的技能
 - 领导技能
 - 帮助、督导和矛盾管理技能
 - 团队工作和人员管理技能
 - 5.2.2 管理或技术才能（前两个为跨职能领域，后三个为关键职能领域（还有第四个：金融领域））
 - 行政管理
 - 解决问题
 - 沟通
 - 计划
 - 决策
 - 项目管理
 - 谈判
 - 管理外部专业人才
 - 人事管理
 - 法律和税收
 - 公司法和证券法
 - 合同法
 - 有关专利和所有者权利的法律
 - 税法
 - 破产法
 - 市场营销
 - 市场研究和评估
 - 市场营销计划
 - 产品定价
 - 销售管理
 - 服务管理
 - 产品管理

- 新产品开发计划
- 生产运营
 - 生产管理
 - 库存控制
 - 成本分析和控制
 - 质量控制
 - 生产日程表和生产流
 - 购买
 - 工作评估
- 财务
 - 筹集资金
 - 管理现金流
 - 信用和托收
 - 短期融资方式
 - 公开发行和私募资金
 - 簿记、会计和控制
 - 其他的特定技能
- 技术管理
- 影响创业的15个因素（看书）
 - 资金
 - 良好的簿记和财务控制
 - 产业经验
 - 管理经验
 - 规划
 - 专业咨询
 - 教育
 - 员工
 - 产品、服务的时机
 - 整体环境的时机
 - 年纪
 - 合伙人
 - 父母
 - 少数权益
 - 营销技巧
- 5.3 创业团队的组建

- 5.3.1 创业团队的定义
 - 狭义——企业[共同创始人](#)（2~3人为宜）
 - 广义——共同创始人、[早期重要员工](#)
 - 更加广义——除上述外，还包括[各种利益相关者](#)，如风险投资商、供应商、专家咨询群体
- 5.3.2 创业团队的重要性
 - 促进团结合作，提供员工士气，增加满意感
 - 使管理者有时间进行战略性思考，把许多细节问题留给团队自身解决
 - 提高决策速度
 - 促进成员队伍多样化
 - 提高团队和组织的绩效
 - 如何组建一个优秀团队是创业过程中面临的最大挑战
- 5.3.3 创业团队的组建方式
 - 团队组成方式的共同之处
 - [相似性](#)
 - 性格和创业动机的相似，尤其是价值观和信念方面的相似
 - 相同经历或曾一起共事——较深的了解和信任
 - [互补性](#)
 - 性格、能力和背景上的互补
 - [渐进性](#)
 - “按需组建、试用磨合”
 - [动态性](#)
 - 制定团队成员流动规则
 - 股权分配制度
 - 不是组建创业团队的合适人选
 - 长远目标分歧
 - 投机
 - 完美主义
 - 极端独立
 - 平等主义
 - 追求所谓“梦幻组合”
 - 如何组建
 - 团队整体配备平衡
 - 经验和专业技能的平衡
 - 既有善于内部协调的人，又有善于处理外部关系的人

- 如何在团队中建立良好的工作关系
 - 团队成员有较为清晰的角色安排，并在创业过程中进一步明晰
 - 关注公平
 - 有效的沟通
- 5.3.4 成功团队的理念
 - 凝聚力
 - 合作精神
 - 完整性
 - 长远目标
 - 对收获的看法
 - 致力于价值创造
 - 平等中的不平等
 - 公正性
 - 共同分享收获
- 5.4 创业团队的股权分配和激励
 - 5.4.1 创业团队的股权分配
 - 签订股权分配的目标
 - 提高当前的治理效率，特别是决策效率，以便及时抓住商机，把事情做起来
 - 为企业未来的发展，奠定一个初步、良好的治理基础
 - **核心问题**：剩余索取权和控制权的配置
 - 基本依据：贡献度、重要性、承担风险的程度
 - “雁行股权结构模式”
 - 创业发起人尽可能争取拥有较大的股权
 - 5.4.2 创业团队的激励
 - 物质~与精神~相结合
 - 正~与负~相结合
 - 内在~与外在~相结合
 - 按需~
 - 组织目标和个人目标相结合
 - 严格管理与思想工作相结合
 - 关键因素：人力资本
 - 5.4.3 报酬制度一般原则
 - 报酬制度
 - 经济报酬：股票、薪金和补贴
 - 非经济报酬：实现个人发展和个人目标、培养技能

- 原则
 - 激发促进管理团队的积极性，使他们更好把握企业的商机
 - 在企业生命周期的各个阶段，报酬可有所不同，确保企业具备长期支付报酬的能力
 - 外部环境
- 5.4.4 合理分配报酬
 - 形成分享财富的理念
 - 综合考虑企业与个人目标
 - 规范制定报酬制度的程序
 - 实施合理分配方案
 - 体现差异化
 - 注重业绩
 - 充分考虑灵活性
 - 综合考虑分配时机和手段
 - 适时采用股票托管协议
 - 股票托管协议：将团队成员认购的股份交由第三人托管，并在两到三年后交付给受让人
 - 有助于培养员工为企业奉献的长期敬业精神
 - 为大家合作不成功提供文明而不遗憾的分手方式
- 5.4.5 股票期权计划与准股票期权计划
 - 美国创业企业的股票期权计划
 - 股票期权：指其持有者有权在某一特定时间内以某一特定价格购买或出售某企业的股票
 - 强调的是一种权利
 - 良性循环
 - 分类
 - 激励股票期权（更有吸引力）
 - 在授予期结束后才能行权
 - 授予时间表（分批授予期权激励对象）
 - 非法定股票期权
 - 我国创业企业可参考的“准股票期权计划”
 - 我国企业往往面临股票来源、股票流通、税收优惠、内幕交易等障碍
 - “期股”：成员进入创业团队时先签署内部协定，承诺团队成员在创业企业服务一定年限、作出一定贡献后能得到一定数量的名义股份
 - （具体看书吧……）
- 5.4.6 团队成员绩效评价

- 创业思路
- 商业计划准备
- 敬业精神和风险
- 工作技能、经验、业绩记录或社会关系
- 岗位职责

• 第6章 商业计划

• 6.1 初步了解商业计划

• 6.1.1 什么是商业计划

- 创业者或企业为了实现未来增长战略所制订的详细计划
- 主要用于向投资方和创业投资者说明公司未来发展战略与实施计划
- 展示自己实现战略和为投资者带来回报的能力，从而取得投资方或创业投资者的支持
- 考虑三个方面
 - 市场
 - 投资者
 - 创业者自身

• 6.1.2 为什么要有商业计划

- 创业融资
 - 资金是企业生存和发展的重要命脉
 - 向投资者展示企业的市场潜力、团队、竞争能力和盈利前景
- 认识自己
 - 了解优势和劣势
 - 商业模式
 - 市场
 - 管理
 - 财务
 - 营销
- 战略思考
- 创建和凝聚团队
 - 吸引潜在的创业团队成员
 - 明确每个成员的作用和责任
- 取得政府和相关机构支持

• 6.1.3 商业计划的类型

- 不同阶段
 - 种子期：突出核心技术

- 成长期和发展阶段：侧重市场定位和市场营销
 - 成熟公司：注重与整体战略的协调
 - 吸引风险投资商的商业计划
 - 产业和市场
 - 产品和技术
 - 风险和盈利
 - 管理和组织
 - 竞争战略
 - 资金需求、使用
 - 回报和退出措施
 - 吸引合伙人的商业计划
 - 类似第一种
 - 还要明确说明合伙人的出资方式以及利益分享机制
 - 获取政府或公共部门支持的商业计划
 - 创业活动的经济和社会意义
 - 其他合作伙伴：供应商、承销商
- 6.2 如何制定商业计划书
 - 商业计划书是个实时文件，不断进行完善和修改
 - 6.2.1 制定商业计划书的步骤
 - 将商业计划构想细化
 - 总体规划
 - 竞争对手
 - 客户
 - 技术
 - 盈利模式
 - 市场调研
 - 行业、环境和政策背景
 - 竞争对手情况
 - 客户
 - 商业计划书写作
 - 目标
 - 市场
 - 竞争策略
 - 团队的执行能力
 - 财务分析

- 商业计划书的**检查和调整**
 - 模拟辩论，发现存在的问题
 - 求助于融资顾问或其他有经验的创业者
- 商业计划书的**推介**
 - 向潜在投资者和合作者推介
 - 简单的陈述
 - 做什么
 - 解决什么问题
 - 与其他同类产品有什么区别
 - 为什么值得该投资者关注
 - 作用
 - 梳理自己的创业思路
 - 倾听潜在投资者或合作者的建议和批评，促进商业计划的完善和改进
 - 判断投资者或合作者的实力、水平、风格和双方合作的可能性
- 6.2.2 商业计划书的六大要素（具体看书）
 - **商业模式**
 - 如何赚钱
 - **市场**
 - 有无市场
 - 市场容量有多大
 - 顾客为什么要买产品（服务）
 - **产品（服务）**
 - **竞争**
 - **管理团队**
 - **行动**
- 6.2.3 商业计划书的基本要求
 - 力求准确
 - 全面披露与企业有关的信息，无论优势还是困难
 - 简明扼要（30~50页）
 - 条理清晰
 - 注意语言
 - 语言生动
 - 尽量避免使用过多的专业词汇
 - 强调可信性
 - 充分认真的市场调研

- 数据充分翔实

• 6.3 商业计划书的主要内容

• 6.3.1 商业计划书的结构和模式

• 6.3.2 商业计划书摘要

- 摘要的作用
 - 点燃投资者意向的火种，吸引投资者进一步阅读商业计划书全文的灯塔
 - 商业计划书的核心
- 摘要应该表达的内容
 - 创业企业的理念是正确的，创业企业在产品、服务或技术等方面具有竞争对手所没有的独特性
 - 商业机会和发展战略是有科学根据和经过充分考虑的
 - 企业有管理能力，企业团队是一个坚强有力的领导班子和执行队伍
 - 创业者清楚地知道进入市场的最佳时机，知道如何进入市场，并预料到什么时间适当地退出市场
 - 企业的财务分析是实际的
- 撰写摘要的注意事项
 - 最好在最后完成摘要部分
 - 摘要要有针对性
 - 强调语言
 - 反复检查直到确切无误位置

• 6.3.3 企业简介

- 一般描述
- 业务性质
- 业务发展历史
- 业务展望
- 公司组织结构
 - 所有制性质和附属关系，比如是股份制还是合伙制
 - 组织结构图
- 营销
 - 销售过程
 - 分销渠道
- 供应商
- 专利与商标

• 6.3.4 产品（服务）

- 简单介绍

- 名称
 - 功能
 - 替代产品（服务）
 - 竞争对手提供的产品（服务）
- 产品（服务）的价格
 - 价格
 - 价格形成基础
 - 毛利及利润总额
 - 说明白
 - 产品是市场能够接受的，有很强的市场竞争力
 - 投资者能够从中获得巨大的利益
- 产品（服务）的独特性
- 顾客或买主
- 6.3.5 技术和研发
 - 未来的技术发展趋势
 - 公司的技术研发力量
 - 技术骨干的背景、经历和成果
 - 创业企业已有的研发结果
 - 研发计划
 - 研发新产品的成本预算、时间进度
 - 产品的技术改进或更新换代计划
 - 知识产权保护
- 6.3.6 管理团队和组织
 - 管理层的展示
 - 列出关键人员的名单和基本信息
 - 通过简历形式列出团队成员的创业经历和在管理方面的业绩与成就
 - 通过表格或图表，展示管理团队在个人知识结构、经验结构、能力结构、动力结构、年龄结构方面的互补性
 - 展示管理团队的优秀品质和职业道德
 - 创业所需要的支持和服务
 - 提及企业的关键性顾问（财务、公共关系、管理机构）
 - 比如：会计师、律师、金融专家
 - 激励约束机制
 - 基本薪酬制度
 - 股票期权计划

- 员工的持股计划
- 职务升迁、培训
- 企业文化
- 组织模式和组织结构
 - 组织结构图
 - 董事会
- 6.3.7 市场分析
 - 产业分析
 - 进入的行业或市场的发展情况，影响行业发展的关键性因素
 - 用具体的数据说明整个市场的状况，包括现状和对未来的预期
 - 如何获得
 - 实地调研
 - 行业刊物
 - 贸易团体和政府机构
 - 商业机构和专业服务
 - 展示市场上所有经济主体的经营概况（竞争者、供应商、销售渠道和顾客）
 - 目标顾客
 - 对即将进入的市场进行细分
 - 准确的市场定位，选择一个或几个目标市场，从多个因素说明为什么
 - 用实际数据展示目标市场的大小及其走势
 - 竞争分析
 - 列出所有竞争对手
 - 可能没有竞争对手，但要说明原因
 - 对潜在的替代产品和竞争对手进行预期
 - 竞争能力调查，了解竞争对手的优势和劣势
 - 缩小竞争范围，锁定1~3个主要的竞争对手，比较优劣
- 6.3.8 营销计划
 - 总体营销战略（完成具体战略写作后再写这部分）
 - 企业自身特色
 - 四个具体战略（“4P”）的提炼
 - 对“4P”可能未涵盖的内容进行说明
 - 产品战略
 - 树立“大产品”的理念和产品的三个层次
 - 核心产品：最基本的效用和利益

- 形式产品：质量、品牌、款式、包装、特色
- 延伸产品：哪些服务、其他附加利益
- 结合产品的生命周期说明产品处在哪一阶段
 - 引入期：侧重于市场占有率
 - 成长期：产品的改进和完善，提高服务质量，注重形象和口碑
 - 成熟期：改进产品并提高质量，注意发现新的细分市场，力争扩大销售
 - 衰退期：为新的市场开发新产品，或干脆选择撤离该市场
- 产品组合战略
- 品牌战略
- 产品的开发
- 包装策略
 - 类似包装策略
 - 组合包装策略
 - 赠品包装策略
 - 可回收包装策略
- 定价战略
 - 考虑定价的因素，在此基础上确定产品的价格
 - 产品的价值和成本
 - 竞争对手的定价策略
 - 市场的供求状况和企业的财务利润目标
 - 定价方法
 - 成本导向~：收回成本的基础上实现一定的目标利润
 - 需求导向~：确定一个合理的满足需求的均衡中心价格
 - 竞争导向~：以锁定目标竞争者的价格作为参考
 - 采取哪种定价策略
 - 撇脂定价策略（高价）
 - 渗透定价策略（低价）
 - 其他：折扣定价、地理定价、心理定价
- 渠道战略
 - 长度——产品和顾客之间经历多少环节（代理商、批发商、零售、直销）
 - 宽度——市场销售窗口，销售点的分布
- 促销战略
 - 促销的目标
 - 产品的性质
 - 生命周期

- 市场
- 向谁促销
- 促销方式
 - 人员促销
 - 推销员
 - 营销机构
 - 非人员促销
 - 广告
 - 营业推广：新闻宣传、展览会、公益活动
- 销售目标和战略实施
- 6.3.9 生产计划
 - 生产资源
 - 原料采购
 - 人员
 - 生产设备和设施
 - 生产过程
 - 生产流程
 - 几个问题
 - 产品的生产过程及生产工艺是否复杂，是否成熟
 - 员工是否需要具备一些特殊生产技能
 - 哪几个生产环节最为关键
 - 生产所需的零部件种类繁多还是只有少数几种
 - 产品的实际附加值有多高
 - 生产目标
 - 产量目标
 - 成本控制上的目标和实施
- 6.3.10 财务计划（商业计划的核心和灵魂，委托会计事务所完成）
 - 财务报表
 - 资产负债表
 - 企业资产价值的轮廓
 - 公司所有的债务
 - 净值/权益额：两者之差
 - 损益表
 - 销售收入
 - 销售成本和固定间接费用

- 净收入/净亏损
 - 现金流量表
 - 企业财务状况的变动
- 财务预测
 - 准确预期企业的资金需求情况（资金额、条件和需求的时间）
 - 预期未来的盈利情况
 - 销售收入
 - 销售成本
 - 营业管理费用
 - 财务费用和税收
- 融资计划
 - 预计的资金需求
 - 以什么样的融资方式实现？细节问题如何规定
 - 企业未来的资本结构如何安排？创业者和投资者双方对企业的所有权如何安排？
 - 资金将如何使用？如何向投资者披露财务报告？财务报表编制种类及周期
 - 投资收益如何安排
 - 投资者如何介入企业经营管理活动，有哪些控制权和决策权
- 6.3.11 风险分析
 - 风险来源
 - 经营期限短
 - 管理经验不足
 - 资源不足
 - 市场风险
 - 生产风险
 - 财务风险
 - 对核心人物的依赖
 - 其他
 - 风险控制
- 6.3.12 退出策略
 - 公开上市
 - 兼并收购
 - 回购
- 6.4 商业计划书的一些常见问题
 - 执行总结太长

- 过分强调技术
- 缺乏市场分析和竞争对手分析
- 过于乐观，对风险及相应对策考虑不足

• 第7章 创业融资

• 7.1 创业融资难的原因和创业者的基本对策分析

• 7.1.1 为什么创业企业常常难以获得债务融资：经典的理论解释

- 创业企业特点
 - 高经营风险
 - 缺乏稳健的现金流
 - 弱担保能力
- 创业企业的平均风险水平高（图表）
- 信息不完全和信息不对称
- 利率与贷款人实际收益的关系（图表）

• 7.1.2 为什么创业企业常常难以获得股权融资：经典的理论解释

- 创业者和投资者之间存在严重的信息不对称
 - 创业项目的可行性
 - 创业团队的素质
 - 创业企业的财务状况
- 创业企业发展存在很多不确定性

• 7.1.3 创业融资难的其他原因：中国创业环境的自身因素

- 中国创业环境差，但创业活动较为活跃
 - 缺乏有经验的创业者和投资者
 - 国内支持创业的基础设施还不健全
- 创业企业自身存在治理机制不规范、财务不透明等问题

• 7.1.4 “创业融资难”问题的解决思路初步探讨

- 通过自融资试探性启动项目，开发初步的产品，初步成功后再去找投资者融资
- 集中力量，争取在某一领域有明显的产品和市场优势
- 逐步形成良好的管理团队
- 努力建立诚信
- 建立良好的组织和治理结构

• 7.2 创业融资的资金需求

• 7.2.1 创业企业的发展速度和资金需求的关系（图表）

- 高速成长模式
- 低速成长模式

- 7.2.2 创业企业融资时的谈判力量和资金紧张程度的关系（图表）
 - 创业者越急于寻求资金，创业企业的谈判力量就可能相对越强
 - 财务管理，尤其是现金流管理，是当前创业企业普遍面临的重要挑战
- 7.2.3 不同轮次融资对应的主要风险和创业“里程碑”的实现（图表）
 - 创意和技术风险
 - 市场风险
 - 财务（或资本）风险
 - 创业团队风险（根本）
 - 这些风险周而复始，但在不同阶段，关键风险又有所侧重
- 7.2.4 一次性融资与分阶段融资
 - 分阶段融资✔ == （投资者）分阶段投资
 - 投资者
 - 获得关于创业团队、技术和市场发展趋势以及投资项目本身更多的信息
 - 保留放弃（或继续）投资的选择权和（或）更换创业企业高层管理团队的权利
 - 创业者
 - 避免因一次性融资过大，而过早过分被稀释股权（相应丧失控制权）
 - 考虑融资数量
 - 一次性融资
 - 前提
 - 已探索出好的商业模式并成功实施，且有很强的扩展性
 - 一旦有大量资金即可快速发展以快速抢占商机
 - 两者利弊（表格）
- 7.3 创业融资的主要方式和融资路径
 - 7.3.1 创业融资的主要方式
 - 分类：
 - 内源式融资
 - 留存收益
 - 折旧
 - 外源式融资
 - 债务融资
 - 股权融资
 - 自融资
 - 自己、家庭、亲朋好友
 - 好处：相对快速、灵活，投资者的自我激励和约束很大

- 问题：缺乏自融资的能力和渠道；难以满足企业快速发展的资金需求
- 天使投资
 - 富有的个人对早期创业企业进行股权投资
 - 包括成功的创业企业家、创业投资家或者大公司的高层管理人员
 - 个人投资者素质良莠不齐
 - 众筹
- 创业投资（风险投资）
 - 专家管理资金
 - 投资家拥有股权式金融工具
 - 投资家通常投资于新型的公司，而且往往是那些尚未盈利、尚未销售产品，甚至还没有开发出产品的新兴公司（增长潜力大，风险高）
 - 关系（图表）
 - 创业投资家（新型金融中介）与被投资的创新性创业企业
 - 创业投资家与出资者
 - 基本特点
 - 有风险的投资
 - 一种投资组合
 - 一种长期投资
 - 一种权益投资
 - 一种专业投资（提供积累的学识、经验和广泛的社会联系）
- 其他融资方式
 - 银行贷款
 - 优惠政策
- 股权和债权融资的组合
- 上市
 - 首次公开发行（IPO）
 - 国内上市和海外上市的优劣（看书）
- 7.3.2 创业融资的路径（表格）
 - 种子期
 - 初创期
 - 成长期
 - 扩张期
 - 成熟期
- 7.4 创业企业的价值评估
 - 与普通企业的价值评估有较大差别的原因

- 经营历史短，缺乏评估所需历史信息
 - 早期创业企业常常不盈利，发展具有较大不确定性
 - 缺乏可比较的企业
 - 无形资产的比重相对比较大，人力资本是创业企业的重要资产
- 7.4.1 影响创业企业价值评估的供需因素分析
 - 宏观因素
 - 外部宏观经济形势
 - 国际
 - 中国
 - 国家或地区的创业活跃程度、创业企业发展态势、创业企业对创业资本的需求程度
 - 创业资本的供给
 - 是否有更多投资者加入创业投资业
 - 近期创业投资成功案例数量
 - 投资者对未来创业和创业投资相关政策及市场趋势预期
 - “基础设施”完善程度：法律、信用体系
 - 微观因素
 - 创业企业对创业资本需求的迫切程度
 - 创业投资商的声誉
 - 创业企业管理团队的经验和能力
 - 所在行业潜在的商业价值大小
 - 发展阶段及其相应的风险
 - 不同背景、不同规模的创业投资机构的投资回报率可能相差较大
 - 7.4.2 创业企业价值评估的基本方法
 - 折现现金流方法（净现值（NPV）方法）
 - 明确价值阶段：较早阶段的每年现金流都进行明确的预测
 - 持续价值阶段：企业发展稳定，不必每年预测，只要将后面的现金流用一个估计值来代替
 - 三个因素：现金流、时间、风险
 - 适用于有一定发展和盈利历史的企业
 - 创业资本方法
 - 预测税后净收入
 - 选择合适的市盈率（P/E）
 - 计算企业未来的总价值
 - 根据企业目前所处发展阶段进行风险判断，选择合适的内部收益率（IRR），

并计算未来期望价值

- 算出投资额投资企业时所占企业的股份
- 是创业投资机构对*创业企业*进行价值评估时常用的方法

- 其他方法

- 比较法
- 实物期权法

- 7.4.3 创业企业估价策略：动态调整

- 事先约定和事后重新评估风险企业价值的可行性探讨

- 作用

- 减少由于投资前创业企业家能力难以识别造成逆向选择而给投资者带来的风险和损失
- 减少投资后创业企业家的道德风险

- 弊端

- 导致创业企业过分追求短期容易衡量的数量目标，而忽视企业中长期目标和创业者的使命及愿景

- 事前约定和事后重新评估风险企业价值的主要实施方法

- 创业投资家*投资额不变*，基于风险企业的实际绩效*调整双方的股权比例*
 - “棘轮”条款
- 创业投资家*股份一定*，但其*实际投资额*基于风险企业的实际绩效进行*调整*
 - 分阶段投资

- 事后考核的指标类型

- 种子期和初创期：“里程碑”式的*非财务指标*
- 成长期和扩张期：同时参考*财务指标*和非财务指标
- 考核期不宜过长

- 国内外经验研究结果

- 本质：投资有高成长潜力的创业企业，分担创业的高风险，为创办企业提供“增值服务”以帮助创业企业成长，分享创业成功后的高收益

- 7.5 创业融资和创业投资的策略

- 7.5.1 创业企业在寻求创业投资前需要做的“家庭作业”

- 了解影响创业投资决策的主要因素

- 机会的吸引力（指市场规模的大小）
- 战略
- 技术
- 顾客对产品或服务的采用情况
- 管理团队的竞争力

- 投资交易的条款
- 强有力的管理团队
-
- 最重要指标：创业者与产业相关的竞争力
- 了解创业投资的一般决策程序
 - 国外创业投资机构常用的创业投资决策程序（图表）
 - 项目来源
 - 项目评估
 - 交易结构和谈判
 - 投资后管理
 - 投资退出和变现
 - 在中国投资的本土和海外创业投资机构的区别（图表）
- 创业企业寻求创业投资的主要步骤（图片）
 - 了解自身需求
 - 了解、分析创业投资市场和相应的机构
 - 确定寻求创业投资的可行性，初步确定寻求融资的目标创业投资机构
 - 准备商业计划
 - 联系接洽创业投资机构，与VC进行沟通交流
 - 最终确定关键的创业投资机构
 - 谈判和签订初步投资协议
 - 接受创业投资机构的尽职调查
 - 签定最终的投资协议
 - 获得创业投资
- 7.5.2 创业者在寻求创业投资时的常见“陷阱”
 - 高估价值，低估风险
 - 急于大笔融资
 - 融资时“乱投医”
 - 只接洽一个外部投资者
 - 融资谈判时过于“精打细算”
 - 融资时创业团队的股权被过早过度稀释
- 7.5.3 创业投资家和创业者的投融资策略
 - 创业投资家投资策略
 - 项目筛选
 - 对人的考察
 - 本身的个人素质

- 创业团队的整体水平
 - 创业投资家考虑的**市场**
 - 技术和产品市场到底有多大
 - 有能力拥有多大相应市场占有率
 - 是否具有创新性
- 投资方式
 - 分阶段投资
 - 联合投资
- 尽职调查和签订投资协议
 - 明晰产权
 - 建立规范的财务制度
 - 调查企业是否存在法律问题
- 投资后的评估、监控及增值服务
 - 绩效指标
 - 审核财务报表和经营报告
- 退出
 - 首次公开发行（IPO）
 - 大企业兼并收购
 - 经理层回购（MBO）
- 创业者吸引创业投资的策略
 - 创意变成具体技术或产品（至少是雏形），形成团队，而后寻求创业投资
 - 创业投资家的选择
 - 不同的创业阶段，选择不同的投资商
 - 早期：天使投资商
 - 快速发展阶段：正式的创业投资机构
 - 大企业
 - 纯粹的优秀创业投资机构
 - 投资银行
 - 如何判断将要选择的创业投资家
 - 声誉的大小
 - 投资者能提供什么增值服务
 - 创业投资者能否帮助创业企业获得下一批融资
- 投资协议中的策略
 - 分阶段引入创业投资
 - 股权结构：可转换优先股

- 创业者如何处理与创业投资家的关系