

目录

目录

绪论

- 一、创业的理想与现实
- 二、创业决策的模型
- 三、创业过程的三要素
- 四、创业失败的内外因素
- 五、创业学习的关键

第一章 创业与创业精神

- 一、创业的概念和类型
 - 概念
 - 创业与创新的关系
 - 创业的分类
- 二、创业、创业精神与经济增长
- 三、创业精神与社会发展
- 四、创业环境
- 五、创业教育

第二章 创业过程

- 一、理解创业的一般过程
 - 理解创业过程的意义
 - 创业过程的划分
- 二、新创企业的生命周期
- 三、创业中所需的资源
 - 创业资源
 - 创业资源的种类
 - 创业资源的作用
- 四、精益创业的理念和思维
- 五、三个重要的创业模型
 - Timmons 创业模型
 - Sahlman 创业模型
 - 创业行动模型

第三章 创业机会

- 一、创业机会：概念和存在的原因
 - 创业机会的概念
 - 创业机会存在的原因
- 二、创业机会的期望价值：选择利于创业的机会
 - 机会出现的产业
 - 机会之窗
 - 机会的类型
- 三、创业机会评价
 - 创业机会识别与开发的过程
 - 机会评价方法
 - Timmons 机会评价框架
- 四、创业机会的识别与开发
 - 创业机会识别与开发的三个过程
 - 创业机会的识别与开发：创业者和创业机会相互作用的过程

第四章 商业模式

- 一、商业模式的概念
 - 什么是商业模式
 - 什么是好的商业模式
- 二、商业模式的作用
 - 商业模式自身的商业价值和逻辑主线
 - 商业模式在创业过程中的重要作用
 - 商业模式和创业战略的关系
- 三、商业模式的评价
 - 商业模式的合理性
 - 商业模式和理性的基本检验方法
 - 商业模式评价的3S原则
 - 国内成功商业模式的常见类型
- 四、商业模式的演进和持续创新
 - 商业模式：从模糊到清晰

商业模式：从“复制”到“本土化”
商业模式的创新和持续创新

第五章 创业者与创业团队

一、创业者的心理及性格特征

胸有抱负、目标明确
富有创新、自我激励
自信乐观、百折不挠
团队精神、善于学习
诚实正直、精力充沛

二、创业者应具备的个人能力

建立创业文化的能力
管理或技术才能

三、创业团队的组建

创业团队的定义
创业团队的重要性
创业团队的组建方式
成功团队的理念

四、创业团队的股权分配和激励

创业团队的股权分配
创业团队的激励
报酬制度的一般原则
合理分配报酬
股票期权计划与准股票期权计划
成员绩效评价

第六章 商业计划

一、初步了解商业计划

什么是商业计划
为什么要有商业计划
商业计划的类型

二、如何制定商业计划书

制订商业计划书的步骤
商业计划书的六大要素
商业计划书的基本要求

三、商业计划书的主要内容

商业计划书的结构与格式
商业计划书摘要
企业简介
产品（服务）
技术和研发
管理团队与组织
市场分析
营销计划
生产计划
财务计划
风险分析
退出策略

四、商业计划书的一些常见问题

绪论

一、创业的理想与现实

二、创业决策的模型

当我们认为一个人在是否决定创业的时候，往往从如下方面进行考虑：

- 创业者的**个性和动机**
- 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
- 环境

四、创业失败的内外外部因素

外部因素：

- 制度环境
- 宏观经济环境
- 技术创新周期
- ...

内部因素

- 企业的价值创造力和制度安排

五、创业学习的关键

他们之所以成为伟大的公司，是因为他们做出若干最好的行动；
而他们之所以能够做出若干最好的行动，不是因为详细的策略规划，而是依靠实验，尝试与错误、机会主义。

创业者如何进行创业学习：

- 感性认知
- 理性分析
- 悟性和洞察

第一章 创业与创业精神

一、创业的概念和类型

概念

- 狭义：创建新企业
- 广义：一种管理风格，不考虑现有资源的限制，去追寻机会

创业是一种思考、推理和行动的方式。它为机会所驱动、需要在方法上全盘考虑并拥有和谐的领导能力

创业与创新的关系

Shane的研究发现：

- **新技术的重要性**越大、**突破性创新**的程度越大、**专利保护**的范围越大，那么该技术通过创建新企业来实现商业化的可能性就越大

创业的分类

市场\产品、服务	成熟	新兴
成熟	I	II

市场\产品、服务	成熟	新兴
新兴	III	IV

二、创业、创业精神与经济增长

管理资本主义：大规模生产以大规模销售为前提，大规模销售一定以大规模消费为前提

这种增长模式下，诞生了一批以规模为竞争导向的企业

计算机技术与互联网技术产生了**“破坏性创新”**

诞生了一批具有创新和创业精神的时代宠儿，有永远处于**“创业状态”**的经营思想

甚至连企业的并购行为都不是围绕扩大生产规模

更多希望获取技术专利和领先的用户，保持自己的创新能力和创业精神

三、创业精神与社会发展

如何有效的解决组织效率与个人自由之间的矛盾：

1. 创新精神和创业活动的兴起将**“人”**推向了整个社会发展的中心
2. 创业活动使人们逐渐能够**从工作本身获得满足感和成就感**
3. 创业活动充分**保障了社会良好的流动性**

四、创业环境

一般分为：

- **创业环境条件（创业生态系统）**
- **一般环境条件**

创业生态系统包括：创业融资、政府政策、税收和行政体制、政府项目支持、在校创业教育和培训...

中国创业环境中，文化和社会规范、市场变化、有型基础设施、政府对新创企业政策的稳定性等方面有优势

但在金融支持、研究开发转移、政府项目、创业教育等方面仍然有明显的差距

除此之外还有三个宏观经济因素

- 第一，**整体经济的增长态势以及增长方式的改变**
- 第二，**全球化浪潮与互联网经济**
- 第三，**部分政策性垄断产业的进一步开展**

五、创业教育

创业精神与创业能力是**严格依附于人类自身，看不见摸不着的无形资源**

正如德鲁克所指出的那样：美国的工业经济之所以能够快速持续发展，是因为管理教育确实可以传授给未来的或者现有的管理者许多新的管理知识，而这些受教育的管理人员有效补充了社会越来越需要的管理人才

美国大学开展创业教育比较早，目前也比较普遍

2002年，教育部确定清华、北航、人大、黑龙江大学、上交、西交、西北工业大学、复旦为我国创业试点学校

2000年，清华创业研究中心正式成立

2013年4月，由清华大学经济管理学院发起，联合全校12个院系共建的清华X-Lab正式成立，作为一个创新教育平台

2015年5月，国务院专门出台了《关于深化高等学校创新创业教育改革的实施意见》

第二章 创业过程

纯管理人也许能把事情做对，但是真正的领导人重视的是做正确的事情——管理学家 班尼斯

Leaders are people who do the right thing; managers are people who do things right.

一、理解创业的一般过程

创业活动涉及：

- 新技术开发
- 产业化经营
- 资源的合理获取和有效利用

理解创业过程的意义

创业过程指的是创业者，发现和评估商机，并且将商机转化为创业者对新创企业进行成长管理的过程

创业管理与其他一般的战略性管理区别：前者涵盖的时间更为漫长，涉及的因素更为复杂，更具有挑战性和诱惑性

对于投资高新技术产业并期望获得良好回报的投资者来说，同样需要对创业过程有完整的把握和充分的准备

创业过程的划分

1. 机会识别

- 创意挖掘：创意是创业者进入创业的起点：不是每个创业都能成就一个企业，但是每一个新企业都起源于创意
- 机会识别：机会是创意的一个子集

机会的特征：能满足顾客的需求，因而具备市场价值，因此从众多创意中寻找值得关注的机会，是创业者做出创业选择、实施创业战略的第一步

- 商业模式：机会不能脱离必要的商业模式的支撑而存在

成功的商业模式是一座桥梁，富有市场潜在价值的商业机会将通过这一桥梁过渡为企业

良好的商业模式能够明确回答的核心问题企业如何获得利益

2. 创办新企业

期间可能经过无数繁琐的谈判

- 组建创业团队：要通过组建分工明确的创业团队来完成
- 开发商业计划：通过商业计划的开发，创业者开始正式面对组织创建中的诸多问题

商业计划包括：

- 介绍创业团队的组成

- 创业资源的整合
- 为吸引外部资金提供必要的书面材料
- 商业计划的另一个重要组成部分是：新创企业的发展战略

◦ 创业融资

- **内源**：家庭成员，个人投资，成本低、资金渠道简单（过分依赖可能导致资金流通不畅，发展缓慢）
- **外源**：从企业外部获得，包括债务融资和股权融资，大大拓宽企业的融资范围（由于需要谈判，无形中增加了融资成本，同时创业者可能需要适当放弃一定的利益）

3. 新企业的成长管理

- **战略管理**：重点在于战略位置的确立和战略资源的获取
- **成长管理**：新创企业需要探寻合适的组织、流程和方法，有效地发现市场，较快的找到第一批客户，验证和完善其商业模式
- **危机管理**：被模仿是新创企业在发展过程中普遍面临的挑战

二、新创企业的生命周期

1. 种子期
2. 初创期
3. 发展期
4. 成熟期

三、创业中所需的资源

创业资源

管理学角度对资源的定义：资源就是企业作为经济实体，在向社会提供**产品或服务**的过程中，所**拥有**的或所**能够支配**的能够实现公司**战略**的各种**要素和要素组合**

创业资源的种类

1. 环境资源
2. 要素资源

创业资源的作用

1. **要素资源**可以直接促进新创企业的成长
 - 场地
 - 资金
 - 人才
 - 管理
 - 科技
2. **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
 - 信息
 - 文化
 - 品牌

四、精益创业的理念和思维

精益创业（Lean Startup）的概念最早由**硅谷创业家Eric Ries**在**2008年**提出

2011年《精益创业》一书出版，让其成为一种流行的创业模式

核心思想：

- 现在市场中投入一个最简化的可行产品，然后通过不断地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

阶段：

1. 探索阶段：先向市场推出极简的原型产品、以最小的成本和最有效的方式验证产品是否符合用户的需求，并迭代优化产品，灵活调整方向，最终确认客户
2. 执行阶段：逐渐将产品达到商业销售的要求，并建立公司，开始商业运作

五、三个重要的创业模型

Timmons 创业模型

达到三者之间的平衡：

1. 机会
2. 资源
3. 团队

Sahlman 创业模型

1. 人：指为创业提供服务或资源的人员
2. 机会：指任何需要投入资源的活动
3. 外部环境：指所有影响机会产出，又在管理的直接控制之外的因素
4. 创业者的交易行为：

创业行动模型

两大挑战：

1. 提高组织的效率，以提高其竞争力
2. 获取和管理组织的正当性 (Legitimacy ，国内学术界也称其为“合法性”) ，使组织能够为大家所接受

企业获取正当性的三种战略：

1. 杠杆：利用正当性的现有来源
2. 协调：将创业行动和现有的制度规则和规范密切协调
3. 制定：促使制度环境重新定义正当性

第三章 创业机会

一、创业机会：概念和存在的原因

有三大类机会：

1. 由于新技术的产生、创造新信息
2. 由于时间和空间的不对称而引起市场无效
3. 政治、管制和人口统计特征发生重要变化，与资源利用相关的成本和利益会发生转变、这些转变可能创造机会

例子：

1. 少数外国公司能够生产电子计算机的时候联想抓住了机会

2. 微信在很短的时间内取代了短信
3. ...

创业机会的概念

创业机会指的是：**在新的生产方式、新的产出、或新的生产方式与产出形成关系的过程中，引进新的产品、服务、原材料和组织方式**

换言之，创业机会就是：**通过把资源创造性地结合起来，迎合市场需求（或兴趣、愿望）并传递价值的可能性**

机会的最初状态是：未精确定义的市场需求或未得到（充分）利用的资源和能力

创业机会的演变：

创业机会→商业概念→商业模式→商业计划

创业机会存在的原因

1. 经验解释：
 1. 法规的变化
 2. 巨大的行业变化
 3. 价值链和分销渠道的重构
 4. 知识产权的优势
 5. 现有的人员、资本和管理的使用不当
 6. ...

2. 福利经济学解释

市场失灵蕴含着创业机会，主要来源于以下方面

1. 第一，发现并利用信息
 2. 第二，打破垄断
 3. 第三，提高公共产品私有化程度
 4. 第四，创造外部性的市场
3. 基于非均衡理论的解释
 1. 人们对资源价值的判断不同是创业机会出现的必要条件
4. 基于社会学理论的解释

二、创业机会的期望价值：选择利于创业的机会

机会出现的产业

1. 产业**知识因素**
 1. 研究与开发密集的产业
 2. 技术创新的来源是公共部门
 3. 较小规模的单位即可实施技术创新
2. 产业**需求因素**
3. 产业**生命周期**
4. 产业**结构**

机会之窗

市场快速发展的阶段，创业的机会随之增多；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，机会之窗就开始关闭

1. 产生创业机会之窗的原因

1. 新技术的出现
2. 产业结构的变化
3. 政策、管制的变化
4. 社会、人口统计特征的变化

2. 决定机会之窗长短的因素

3. 机会之窗的迁移

机会的类型

市场需求可能是**可识别的（已知的）**或**未能识别的（未知的）**

资源和能力可能是**确定的**或**未确定的**

三、创业机会评价

创业机会识别与开发的过程

从宏观上来说，创业机会的出现是一个相对客观的存在的，特别是外部环境变化常常是创业机会出现的最重要源泉

识别过程：

- 识别**市场需求或未利用的资源**→开发**商业概念**→开发**商业模式**→开发**商业计划**→开发**新创企业**

机会评价方法

1. 阶段性决策方法

一个机会是否能够通过预先设置的“通过门槛”

通过反复循环的“识别，评价，开发”步骤

2. 影响机会评价标准的四个重要因素

1. 创业经历
2. 行业经验
3. 管理经验
4. 行业的新兴程度

Timmons 机会评价框架

四、创业机会的识别与开发

创业机会识别与开发的三个过程

感知、发现、创造

1. 感知：感知是指感觉到或认识到市场需求和/或未得到充分利用的资源
2. 发现：发现是指识别或者发现特定市场需求和专门资源间的配合
3. 创造：创造是指一商业概念等形式创造一个独立的需求和资源之间的新的配合

创业机会的识别与开发：创业者和创业机会相互作用的过程

1. 关注创业者的能力和资源
2. 创业者的重要资源
 - 人力资本：支持在人力资本和创业活动之间存在正的关系
 - 机会识别能力：技术发现创造者没有看到重要技术带来的商业机会（新的生产函数关系）
 - 社会资本：社会资本涉及主题从社会结构、网络和成员关系中获取利益的能力

第四章 商业模式

一、商业模式的概念

什么是商业模式

一个组织在

- 何时
- 何地
- 为何
- 如何
- 多大程度
- 为谁
- 提供什么样的

产品和服务，并开发资源以持续这种努力的组合

定义为：**企业盈利所需要采用的核心业务决策与平衡**

通俗定义为：**商业模式就是描述企业如何通过运作来实现其生存与发展的“故事”**

什么是好的商业模式

商业模式的核心三要素

- 顾客
- 价值
- 利润

回答以下三个基本问题：

- 你的顾客是谁？
- 你能否为这些顾客提供什么（独特的）价值？
- 你能否以合理的价格为顾客提供这些价值，并从中获取合适的利润？

二、商业模式的作用

商业模式自身的商业价值和逻辑主线

1. 可以作为规划工具，促使创业者缜密的思考创业过程中的市场需求，生产，分销，企业能力，成本结构等问题
2. 可以让顾客清晰了解企业可能提供的产品和服务
3. 可以让企业员工全面理解企业的目标和价值所在
4. 可以让股东更清晰、方便地判断企业的价值及其在市场中的地位变化

逻辑主线：

- **价值创造→价值传递→价值分享、收入获取**

商业模式在创业过程中的重要作用

为了实现愿景，创业者为顾客提供具体的价值，分为核心价值，重要价值和辅助价值

包括：

- 产品、价格、渠道、服务、体验等

创业程序图：

- 创业机会→创业愿景→为顾客提供核心价值→商业模式→创业战略→创业执行

商业模式和创业战略的关系

商业模式更多考察由建立和运营企业所必需的各个环节紧密构成的完整要素链

创业战略则在于规划一条从创业机会、组织资源通向创业目标地道路，它必须充分考虑竞争因素

例如，同样的商业模式下，企业可以采取不同地竞争战略

三、商业模式的评价

商业模式的合理性

商业模式应当包括四个核心内容：

1. 收入来源
2. 成本的主要构成
3. 所需要的投资额
4. 关键的成功要素

商业模式和理性的基本检验方法

1. 逻辑检验：从直觉角度考虑故事的逻辑性，判断隐含的各种假设是否符合实际或者在道理上行得通
2. 数值检验：对市场的规模和盈利率，消费者消费行为和心理等进行.....

商业模式评价的3S原则

1. 简明
2. 可扩展
3. 可持续

国内成功商业模式的常见类型

1. 复制
2. 替代
3. 革命性创新

四、商业模式的演进和持续创新

商业模式：从模糊到清晰

商业模式的好坏及其可实施性与企业的资源和能力密切相关

商业模式：从“复制”到“本土化”

商业模式的创新和持续创新

第五章 创业者与创业团队

一、创业者的心理及性格特征

创业行为的主体是创业者。**创业者主要指从事组织、管理商业、以及承担商业风险的个体。**

目前学界达成了一个共识：成功的创业者，其创业目的并非纯粹的追求物质财富的最大化，而是**为社会提供性价比最高的产品或者服务**，在获得**财富增长**的同时最大限度地**以精神财富回馈社会**。

胸有抱负、目标明确

1. **愿景**：成功的创业者**明确自己的目标**，并且能够随着长期的战略导向不断地调整并选择更高难度的目标。
2. **机会和目标导向**：优秀的创业者不仅对成功有清晰的认识，而且有成熟的心态，他们关注的是**机会**而不是**资源**

富有创新、自我激励

1. **原创性与独立性**：创业者一般被认为是独立且自恃的创新者，创业者是高效率的创新者，他们积极寻求和实现首创性。
2. **自我激励**：创业者比一般的管理者具有更高的成就动机，这种成就动机往往会影响创业的决策和所创企业的存续能力。

自信乐观、百折不挠

1. **自信与理性**：成功的创业者一般都充满自信，乐观开明、不易为困难所胁迫
2. **百折不挠**：坚定不渝的意志和矢志不渝的精神，使创业者战胜看似不可逾越的鸿沟
3. **挑战不确定性**：不确定是指由于缺乏足够的信息，人们对事物的认识不够十分明确，挑战不确定性就是要在模糊的情境中做出积极的反应
4. **评估并理性承担风险**：成功的创业者不是赌徒，反而高成就的创业者倾向于中性风险
5. **从失败中学习，在困境中成长**：创业者把失败当成一种学习经验

团队精神、善于学习

1. **团队合作**：对独立和自治的渴求并不妨碍创业者组建成功的团队，成功的创业者往往会团队工作方式的倡导者
2. **快速学习，兼听众长**：成功创业者一般都具有很强的学习能力，他不仅能快速学习和掌握所需的各种背景知识，还能够从其他团队成员、顾问、员工、甚至投资者、竞争对手中学习到各种经验和策略。

诚实正直、精力充沛

1. **诚实可靠**：诚实可靠是保证个人成功和良好商业关系的一种粘合剂，并使这种关系历久弥新

例子：格力空调凭借着坚实的质量保证，在行业内破天荒地提出“整机六年免费包修”的口号，某单交易中，隔离出口美国的4万台空调仅有四台需要维修，达到了万分之一的维修率。

2. **精力旺盛**：繁杂的事务和极端不确定的环境，使创业者几乎需要“24×7”全天候地处理各种事务，承受巨大的生理和心理压力

二、创业者应具备的个人能力

形成创业的文化的技能以及某些方面的管理和技术才能

建立创业文化的能力

创业的成功与否不仅仅取决于良好的创业机会、获得关键性的创业资源（例如核心技术的拥有者、创业的起步资金来源等等），还取决于良好的创业文化

创业者必须明确公司需要完成的任务并积极对待，反应迅速并承担一定的风险

1. 人际沟通和团队工作能力

1. 通过管理创造出有助于公司倡导先进的氛围
 2. 理解任务之间的关联等等...
 3. 在合适的情况下起领导作用
2. 领导能力：成功的创业者不仅富有创造力，还应具备处理矛盾冲突，形成一致意见、共享权力和信息等方面的技巧
3. 团队工作和人员管理能力

管理或技术才能

1. 行政管理

1. 解决问题
2. 策划
3. 沟通
4. 计划
5. 项目管理
6. 谈判
7. 管理外部专业人才
8. 人事管理

2. 法律和税收

1. 税法
2. 破产法
3. 公司法和证券法
4. 合同法
5. 有关专利和所有者权利的法律

3. 市场营销

1. 市场研究和评估
2. 市场营销计划
3. 产品定价
4. 销售管理
5. 服务管理
6. 产品管理
7. 新产品开发计划

4. 生产运营

1. 生产管理
2. 库存控制
3. 质量控制
4. 生产日程表和生产流
5. 购买
6. 工作评估

5. 财务

1. 筹集资金
2. 管理现金流
3. 信用和托收
4. 短期融资方式

5. 公开发行和私募资金
6. 簿记、会计和控制
7. 其他的特定技能

6. 技术管理

三、创业团队的组建

创业团队的定义

- 团队：
 - 因任务而相互依存，相互作用的个体
 - 因组织中的重要关系而使各个成员联合起来形成的，在行为上有彼此影响的交互作用，心理上能认识到他人存在的，彼此有相互归属的感的
 - 团队由少数人组成，这些人具有相互补充的技能，为了达到共同的目的和组织绩效目标，使用相同的方法并相互承担责任
- 创业团队：
 - 两个人或两个以上，共同参与创立企业的过程并且投入资金，还包含了对创业战略选择有直接影响的个人
 - 狭义的创业团队是指有着共同目的、共享创业收益、共担创业风险的一群经营新成立的营利性组织的人
 - 更加广义的创业团队不仅包括共同创始人和早期重要员工，还包括与创业过程有关的各种利益相关者

创业团队的重要性

一个好的管理团队对于风险企业的成功起着举足轻重的作用，是企业通向成功的桥梁

当今世界充斥着丰富的技术、大量的创业者和充裕的创业资本，但真正缺乏的是出色的团队

创业团队的组建方式

1. 相似性：团队成员在一些性格特征和创业动机上有一定的相似性，尤其是价值观和信念方面的相似
2. 互补性：互补性是指团队成员在性格、能力和背景上的互补
3. 渐进性：并不是所有的新创企业创立之时都要配备完整的团队，团队的组建不一定要一步到位，而可以采取“按需组建、试用磨合”的方式
4. 动态性：很难一开始就拥有一支成功的，不变的创业团队，即使新创企业成功存活，他们的人员流动性都很高

具有以下特征的往往不是合适的创业团队组建人选：

1. 长远目标分歧
2. 投机
3. 完美主义
4. 极端独立
5. 平等主义
6. 追求所谓的“梦幻组合”

成功团队的理念

1. 凝聚力
2. 合作精神
3. 完整性
4. 长远目标
5. 对收获的看法

6. 致力于价值创造
7. 平等中的不平等
8. 公正性
9. 共同分享收获

四、创业团队的股权分配和激励

创业团队的股权分配

企业创始人没有股份或者非常少，是一些大学、科研院所企业难以做大的重要原因

创业团队的激励

报酬制度的一般原则

合理分配报酬

1. 形成分享财富的理念
2. 综合考虑企业与个人目标
3. 规范指定报酬制度的程序
4. 实施合理分配方案
5. 综合考虑分配时机和手段
6. 适时采用股票托管协议

股票期权计划与准股票期权计划

1. 美国创业企业的股票期权计划
2. 我国创业企业可参考的“准股票期权计划”

成员绩效评价

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

第六章 商业计划

一、初步了解商业计划

什么是商业计划

它是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的发展战略和实施计划，展示自己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

为什么要有商业计划

商业计划具有“计划”和“营销”两大功能

1. **创业融资**：可以通过商业计划向投资者展示企业的市场潜力，团队，竞争能力和盈利前景，有助于说服投资者和取得投资
2. **认识自己**：从商业模式、市场、管理、财务、营销、等各个方面更加深入了解企业的优劣
3. **战略思考**

4. **创建和凝聚团队**：一般来说，团队组建在商业计划之前，但一份好的商业计划也可以吸引潜在的团队成员，发挥诱饵作用
5. **取得政府和相关机构的支持**：

商业计划帮助创业者决策、平衡创业资源的供需、将抽象的目标转化为具体的原则步骤、明显降低了新创企业解散的可能性、加速了其产品开发和组织形成

商业计划的类型

1. 吸引风险投资商的商业计划：市场与产业、产品和技术、风险和盈利、管理和组织以及竞争战略
2. 吸引合伙人的商业计划
3. 获取政府或公共部门支持的商业计划：要对创业活动的社会意义加以说明

二、如何制定商业计划书

制订商业计划书的步骤

1. 将商业计划构想细化
2. 市场调研
3. 商业计划书写作
4. 商业计划书写作
5. 商业计划书的检查和调整
6. 商业计划书的推介

商业计划书的六大要素

商业模式、市场、产品（服务）、竞争、管理团队和行动

1. **商业模式**：是否蕴含着巨大的利益，是否对现有的和潜在的利益进行重新组合和再分配
2. **市场**：投资者最关心的还是产品（服务）有没有市场，市场容量有多大，目标应该是可信的而不是盲目乐观的
3. **产品（服务）**：独特性、企业销售产品的策略
4. **竞争**
5. **管理团队**：很多时候投资者对团队的关注度超过了对创业机会（产品（服务））的关注
6. **行动**：商业计划书应有**清晰的企业设计**，**生产和运营计划**，切实可行的**企业营销计划**和准确的**财务计划**

商业计划书的基本要求

1. 力求准确
2. 简明扼要
3. 条理清晰
4. 注意语言
5. 强调可信性

三、商业计划书的主要内容

商业计划书的结构与格式

商业计划书摘要

1. 摘要的作用
2. 摘要应该表达的内容
3. 撰写摘要的注意事项

企业简介

产品（服务）

技术和研发

管理团队与组织

市场分析

营销计划

生产计划

财务计划

风险分析

退出策略

四、商业计划书的一些常见问题