

《创业管理》课程小组项目

小组项目描述：

本课程中，同学们将学习创业管理的基础理论、创业机会的分析框架和商业模式设计方法等内容。小组项目中，同学们将结合课程进度逐步推进对小组选择的创业机会的商业模式设计，针对每一个框架和方法进行实践练习，加深对课程内容的理解。小组项目最终的交付成果为一个较为完整的商业计划书（PPT形式），其中包括对于创业项目的基本想法的详细描述、市场状态和用户需求的分析、产品（服务）功能基本设计、创业团队介绍、融资和创业项目推进计划，以及简单的经济性测算等内容。同学可以将这个商业计划书理解为创业企业用于初期融资的核心资料。

本课程小组项目的教学重点并不在于最终交付商业计划书成果，而在于小组同学从零开始生成这样的项目计划书的过程。所以，作为小组项目的另一个考核成果，小组需要在项目过程中对小组进行的开发活动和学习成果以“机会日志”的形式进行记录。我们鼓励大家在小组项目的进展过程中根据学习所得调整项目的方向。

以下对项目的进度安排和每一步的预期交付成果进行简述。

进度和预期交付成果：

本课程共 15 周。课程期间将以团队的形式逐步推进商业计划书开发。

学生需要在第 3 周前成立 6 人左右团队。在组建团队之前，同学们将有机会相互认识，并讨论、交流有关创业的观点和想法。

小组成立后，小组成员需要经过协商确定创业想法的基本方向，并开展初步的市场研究，同时建立项目的网页。网页的具体形式不限，但是需要包含项目介绍、产品展示、团队介绍和机会日志等重要组件。

项目重要时间节点如下。我们并不会对每一个阶段同学提交的内容进行打分，但小组的项目进度评定将会反映在最终评估中。项目过程中的阶段性检查方便授课教师和助教即时对各个小组的进展给予反馈。小组项目与授课并行运行，课程中的各个工作坊环节将帮助小组发展商业计划。团队在每次课程后，应该持续开发商业模型，小组应该定期讨论，进行开发的工作，并把进度体现在“机会日志”中，同时改善网站的内容。

- 第 3 周：第三周周末前完成团队组建，并按照规定提交团队信息（届时会发布团队信息提交的通知）。
- 第 5 周：确定创业项目想法，讨论基本产品设计和商业模式设计，创建小组项目网站。
- 第 7 周：进行“机会日志”的第一次检查。形成阶段性进展评定。

- 第 8-9 周：期中小组项目路演（A-round）。根据创业项目的构想，准备不超过 5 分钟的 Pitch。每个小组将随机匹配一个对手小组以天使投资人身份进行提问。项目小组可选择提前将展示内容提供给对手小组，对手小组需要提出中肯并具有建设性的问题和建议。
- 第 12 周：进行“机会日志”的第二次检查。形成阶段性进展评定。
- 第 15 周：团队最终项目路演（B-round）。

在第 15 周周日，对“机会日志”进行最终检查，小组需要提交商业计划书终稿给助教进行成绩评定（PPT 为必须，Word 可选）。团队也可考虑将 Word 版本的商业计划书作为最终提交成果的一部分，这不是必需的，但会在评分中予以适当的考虑。

“机会日志”说明：

机会日志既是相关人员（教师、实际项目中的潜在客户、投资人）跟踪团队工作进展的渠道，也是向他人展示团队评估和执行某个想法所采取的行动的机会。机会日志中的每一次记录都应该包含探索和学习细节，对开发进展进行汇报，主要探讨做法、发现的问题和解决方案等。例如，与其说“我们本周采访了八个人”，不如写下他们是谁、如何识别他们、如何谈话、在对话中学到了什么，以及学习如何触发了重新评估和团队最初启动想法的修订。

一般而言，“好”机会日志需要频繁的记录（每周至少录入 1 次），并且有足够的详细信息。

“不太好”的机会日志往往在学年的最后几周集中记录。要注意的是团队的成绩不仅取决于最终结果，还取决于团队的工作过程。因此，团队需要记录探索中遇到的失败和失误，并记录从中学到的内容，不要“清理”日志。

机会日志应该尝试解决详细的商业模式设计问题，这些问题与商业模式画布包含的模块有关。在商业模式画布的每个区域中，都应详细说明“假设”、如何“检验”这些假设以及相应地对想法进行的更改。一些团队可能会发现打印出画布并使用便利贴来跟踪他们的想法和进度会很方便。在此情况下，建议团队在机会日志中展示当前的画布照片。

团队通过对“真实世界”的调研以及查阅背景资料，对以下问题进行回答。具体来讲，团队需要做好基础研究，并与潜在的客户和其他内部人员互动，充分利用他们的意见来制定解决方案并调整创业想法。团队需要亲自拜访或观察与特定想法相关的人员（如潜在客户、供应商、雇主和竞争对手等），也可以利用调查和其他工具来收集反馈。

由于各个团队创业想法的差异很大，很难提供通用的指导原则。但是，成功的团队往往会在整个商业模式开发的过程中与至少 30 个人交谈，或对他们进行观察。识别、联系并与多人互动需要花费大量时间。因此，强烈建议小组尽早启动项目的反馈收集工作。

“机会日志”要解决的问题示例：

- 产品（服务）是什么？
- 目标客户是谁？能为客户带来什么价值？
- 要帮助客户解决什么问题？
- 对于有这样的问题的人来说，解决这个问题有多迫切？这样的人有多少（市场容量）？
- 提出的解决方案是什么？
- 提出的解决方案中有哪些特别引人注目的地方？
- 如何实现价值主张（商业模式）？
- 有没有人尝试过类似的东西？
- 为目标客户提供替代性产品/服务？
- 还有谁将来会尝试满足这种需求？
- 竞争对手以及将来的竞争对手有哪些优点和缺点？
- 融资如何实现？
- 计划如何开展？