

# 互联网+商业计划 及商业模式

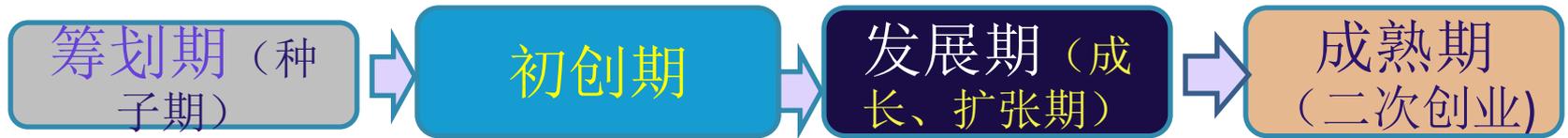
二〇一六年五月



# 概要

- 一、互联网与互联网+
- 二、中小企业与互联网+
- 三、互联网与互联网+ 商业模式

素质培养



- 四、互联网金融及供应链金融
- 五、作品的选题及商业计划书（创业计划）常见问题
- 六、几点思考建议

能力提升

# 一、互联网与互联网+

1878所高校

5.7万支 团队  
20万 学生

陕西高校

2金、2银、4铜 奖  
金奖数 全国第五

2015 全国  
首届互联网+  
创新创业大赛

大赛集体奖

西安电子科技大学

金奖2个

“Visbody人体三维扫描仪”

总决赛季军

慕声科技 (hello ear)



# 一、互联网与互联网+

## (一) 中国互联网发展中的四次浪潮

- ❖ 第一次浪潮（1994年至2000年） 中关村地区教育与科研示范网络工程 **64Kbps**国际专线，连接数百台主机
  - 2000年新浪、网易、搜狐三大门户在美国纳斯达克上市
- ❖ 第二次浪潮（2001年至2008年）
  - **2008**年6月，用户2.53亿，超过美国，跃居世界首位
- ❖ 第三次浪潮（2009年至**2014**）
  - **2009**年， 发放**3G**牌照， 移动互联网
  - 2012年，移动互联网用户首次超过PC用户
- ❖ 第四次浪潮（**2015**年至今）
  - **2015**年3月，“互联网+”写入政府工作报告

# 一、互联网与互联网+

## (二) 互联网+

- ❖ “互联网+”，是指以互联网特别是**移动互联网为主**的一整套信息技术在经济、社会各部门各领域**扩散与应用**的过程（产业内部及产业间的运用），借助云计算、大数据、物联网等配套技术的嵌入，在行业间产生反馈、互动与协调，最终出现大量的**融合与创新**。

互联网思维？

# 案例：西少爷肉夹馍

西少爷肉夹馍：奇点兄弟（Singularity Brothers - SinpoBros.）

控股的中餐连锁品牌。

发起人：大多毕业于西安交通大学 CEO孟兵（1989出生，咸阳人，  
2011年西安交大自动化专业毕业后，先后在腾讯和百度任职，随后辞职创业）

核心产品：“古法烤制”关中肉夹馍

理念：少而精 现磨醇豆浆、凉皮、胡辣汤等

雕爷牛腩定位：少而精的单品，餐厅12个菜



西少爷

# 案例：西少爷

互联网思维卖肉夹馍



曾创**100天卖20万个**  
肉夹馍的记录

第一家店铺  
宇宙中心的  
五道口营业  
**10平米**

2014年4月

第**6**月，今日资本  
徐新  
第**8**月，售出第  
**100万个**  
第**9**个月，扩大到  
**200多平米**

2014年12月

**9家**门店  
单店日营业额  
突破**4万元**

2015年12月

## 案例：西少爷肉夹馍

开业前，《我为什么会辞职卖肉夹馍》的文章

**事件：**2014年11月，西少爷的一名创始人**宋鑫**发文声讨西少爷**CEO孟兵**。指责欺骗投资人，且有意不还众筹资金**85万**

2014年6月，宋鑫被迫离开公司管理层

9月，**宋鑫**创办“**新西少爷肉夹馍店**”，10月，**第二家店**开门营业。

2014年11月，获得洪泰基金的天使投资。



小时候，妈妈说……  
我仿佛看到了童年。

## 二、中小企业与互联网+

### (一) 中小企业的定义

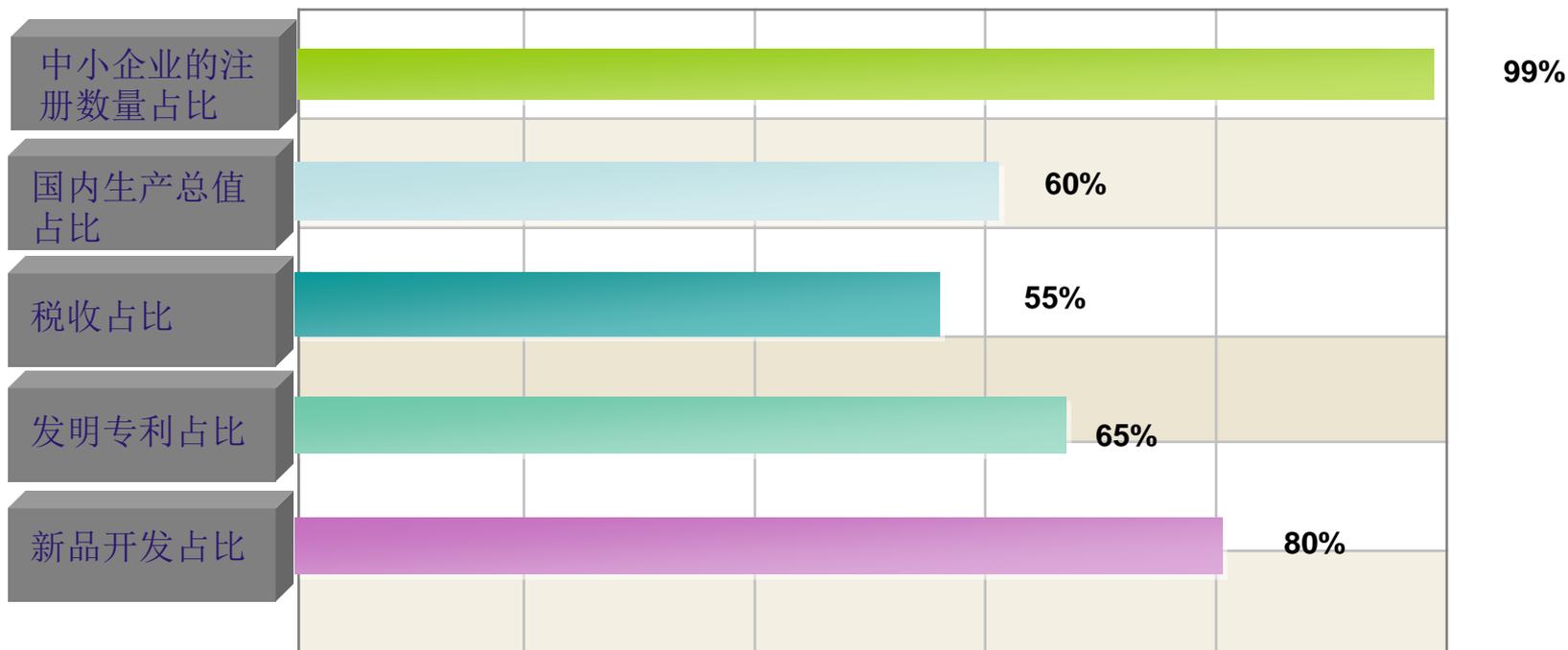
《中小企业划型标准规定》2011

类型/行业	农林牧渔2亿	工业 1000人营业收入4亿		建筑业8亿		信息传输业 2000人10亿		软件和信息技术服务业 300人或1亿	
	营业收入	从业人员(人)	营业收入(万)	营业收入(万)	资产(万)	从业人员(人)	营业收入(万)	从业人员(人)	营业收入(万)
中型	≥500	≥300	≥2000	≥6000	≥5000	100	1000	100	1000
小型	≥50	≥20	≥300	≥300	≥300	≥10	≥100	≥10	≥50
微型	≤50	<b>≤20</b>	<b>≤300</b>	≤300	≤300	<b>≤10</b>	<b>≤100</b>	<b>≤10</b>	<b>≤50</b>

## 二、中小企业与互联网+

### (二) 我国中小企业的地位及作用

经济转型与社会发展的主力军



## 二、中小企业与互联网+

### (三) 中小企业面临的困难和问题

- 体制不顺，“六龙治水”
  - 分属于不同部门。
  - 政出多门、职能交叉、多头管理
- 政策不公，市场无序。
  - 政策对大企业优待多，中小企业考虑少
  - 对公有制企业优待多，非公有制企业考虑少
  - 政策适用不够公平
- 融资困难，告贷无门。
  - 一是供应不足；
  - 二是保证缺乏；
  - 三是信用制度不完善

## 二、中小企业与互联网+

### (四)、企业成长过程

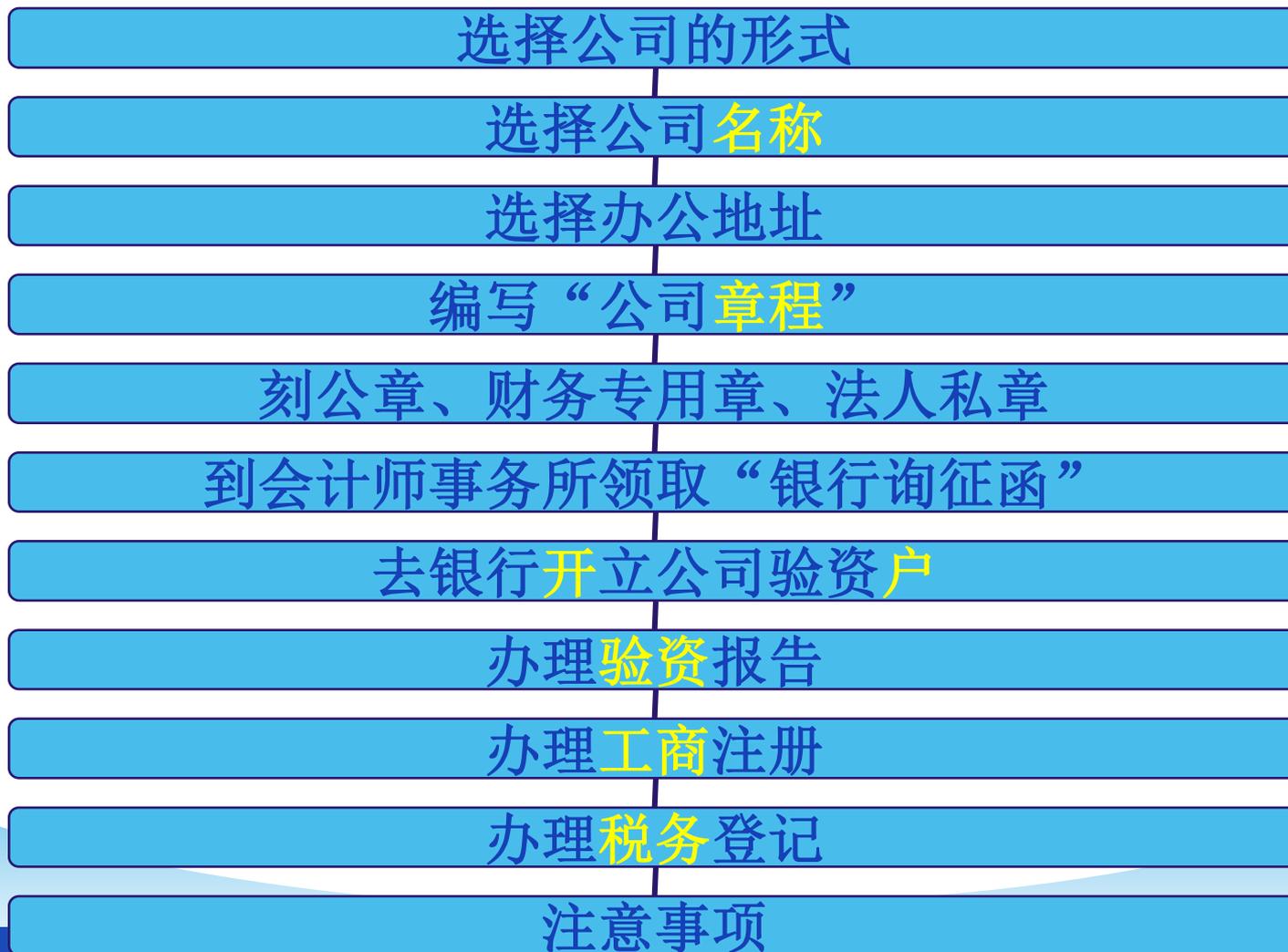
#### 1、筹划期（酝酿、启动）

##### ◆ 要创办一个公司最基本的条件和步骤手续

- 创办公司前：想好干什么？如何干？ **58**同城击败美国 **Craigslist**
- 主营业务及可行性分析 **58**主要收入来源于**招聘、房产和黄页**，集中在北京、上海、深圳、广州、成都等大城市。
- 理性、细致、缜密的思考。
- 商业计划书要细（蓝图）。
- 公司注册登记程序。如下流程

# 三、企业成长过程

## 1、筹划期（酝酿、启动）



## 二、中小企业与互联网+

### 2、初创期

成长阶段	主要特点	主要问题	应对措施
初创期	<ul style="list-style-type: none"><li>● 产品新，技术先进</li><li>● 经验不足，经营管理薄弱；</li><li>● 市场缺乏，销售不稳定；</li><li>● 资源紧缺，生产规模受限；</li><li>● 产品单一，缺乏竞争力；</li><li>● 研发人员少，新产品开发跟不上</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➢ 经营规模不确定，企业战略意识不健全，发展方向模糊</li><li>➢ 急于求成，盲目投资，缺乏理性；</li><li>➢ 经营管理机制不健全，资本运营、生产管理、市场管理等都存在漏洞和薄弱环节；</li><li>➢ 高层人才不稳定，面临生存的困难。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 规划和建立合理的企业经营模式；</li><li>✓ 保持强项，弥补弱项；</li><li>✓ 坚持以业务为核心</li><li>✓ 提升财务规划和管理能力；</li><li>✓ 坚持先生存，后发展策略；</li><li>✓ 发挥团队精神</li></ul>

## 二、中小企业与互联网+

### 3、发展期

成长阶段	主要特点	主要问题	应对措施
发展期 (成长、扩张期)	<ul style="list-style-type: none"><li>● 企业规模迅速壮大</li><li>● 产品质量稳步提高</li><li>● 市场需求旺盛，市场竞争秩序逐步改善</li><li>● 企业日渐重视科技创新</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➢ 管理体制和组织机制不能适应发展的需要</li><li>➢ 企业发展战略和思想观念滞后</li><li>➢ 研发能力和生产技能欠缺</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 制定合理的企业发展战略</li><li>✓ 完善体制机制</li><li>✓ 提高生产质量</li><li>✓ 加强<b>人才队伍建设</b></li></ul>

# 三、企业成长过程

## 4、成熟期

成长阶段	主要特点	主要问题	应对措施
成熟期	<ul style="list-style-type: none"><li>● 技术装备精良，资金雄厚，人才济济</li><li>● 产品形成系列化，较强的生存能力</li><li>● 内部单位的多元化和集团化</li><li>● 更有效地进行日常的产品流程的协调和未来资源的分配</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➢ 主打产品市场竞争力下降，效益增长钝化</li><li>➢ 成本开始上升</li><li>➢ 企业家视野和观念发生变化，出现盲目投资现象</li><li>➢ 官僚主义加剧，士气受影响，人心不稳</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 企业<b>创新机制</b></li><li>✓ 企业组织结构的变革</li><li>✓ 产品结构的变革</li></ul>

## 二、中小企业与互联网+

### (五) 互联网+创业在做什么？

“颠覆、重构”

本质：传统产业的在线化、数据化

增长要素：数据资源

商业模式：客户主导

组织模式：云端制与小微化

## 二、中小企业与互联网+

❖ 利用互联网精神（平等、开放、协作、分享）

颠覆和重构商业价值链

开放化

封闭—共享

体验化

客户—用户

扁平化

集权—分散

互联网  
思维

淘宝网：**10亿件商品、900万家商家、3亿多**  
消费者实时对接，超级在线大市场

微信注册用户**5亿**、京东**1亿**，**58同城2亿**、唯  
品会**1亿（1000万）** 饿了么**4000万**

门户、搜索改变了传媒  
即时通讯改变了社交  
互联网在改变金融

## 二、中小企业与互联网+

### (五) 互联网+创业在做什么？

#### “颠覆、重构”

本质：传统产业的在线化、数据化

融合与创新

增长要素：数据资源

传统经济增长理论：经济增长因素，资本和劳动力。

新经济增长理论：经济增长取决因素，资本、劳动力和技术等物质要素（含信息/数据）。

商业模式：客户主导 C2B

组织模式：云端制与小微化——分工形态是大规模社会化协同网络

## 二、中小企业与互联网+

### （五）互联网+创业在做什么？

#### “颠覆、重构”

组织模式：云端制与小微化——分工形态是大规模社会化协同网络

- 基于消费者个性化需求且相互连接的动态需求网络
- 基于企业间分工协作的协同网络
- 基于企业内部结构并以流程为核心的结构网络

# 海尔自我颠覆 企业变平台 对接创客

“规模大”既是优势，也是劣势

产能过剩、制造业利润渐薄、  
用户的个性化要求  
从大规模制造变成大规模定制

主营业务增长放缓  
主要产品的市场份额下降

家电产业长期趋势  
格力1700亿，美的800亿，海尔200亿

自我颠覆

海尔 中国市 场份额	冰箱	洗衣机	空调
2012年	29.91%	29.88%	13%
2015 一季度	26.66%	26.5%	12.36%

# 海尔：自我颠覆 拆分航母 人人都是创客

- ❖ 1个海尔集团大平台下，**39**个小平台，**212**个小微企业
- ❖ 雷神游戏本、贝多芬智能烤箱、水盒子、空气魔方、**Smart Center**智慧管家
- ❖ 研发、销售、文化到**物流**，创客的舞台（从制造产品变成孵化创客孵化器）。

海尔集团	2014年		2015年	
	营业额 (亿元)	利润 (亿元)	营业额 (亿元)	利润 (亿元)
数量	<b>2007</b>	<b>150</b>	1887	<b>180</b>
增长	<b>11%</b>	<b>39%</b>		<b>20%</b>
备注	线上交易额实现548亿元，同比增长2391%			

## 海尔自我颠覆 企业变平台 对接创客

海尔小微模式	来源	模式	实例	针对性
虚拟小微	仍是原来的事业	工作方式与分配模式转变为自负盈亏独立运营	区域冰箱销售的“销售小微”	
孵化小微/创客	内部员工发起的“创客项目”及公司	孵化海尔的非传统项目	“无屏网络电视” 85后员工网上用户交流，获得灵感 创意放到创新平台上 采用美国德州仪器的高性能光机解决方案	孕妇、小孩伤眼 引起用户的抢购 细分市场第一
生态小微	与海尔直接关联的创客项目，不一定是在册员工	投资项目	日日顺平台的“车小微” 整合海尔6000多服务商的送装服务+ 加盟社会车辆=9万辆 ， 18万人	互联网自主抢单， “限时送达，超时免单” 月工资高两三倍

## 海尔：开放的生态圈，前所未有的活力

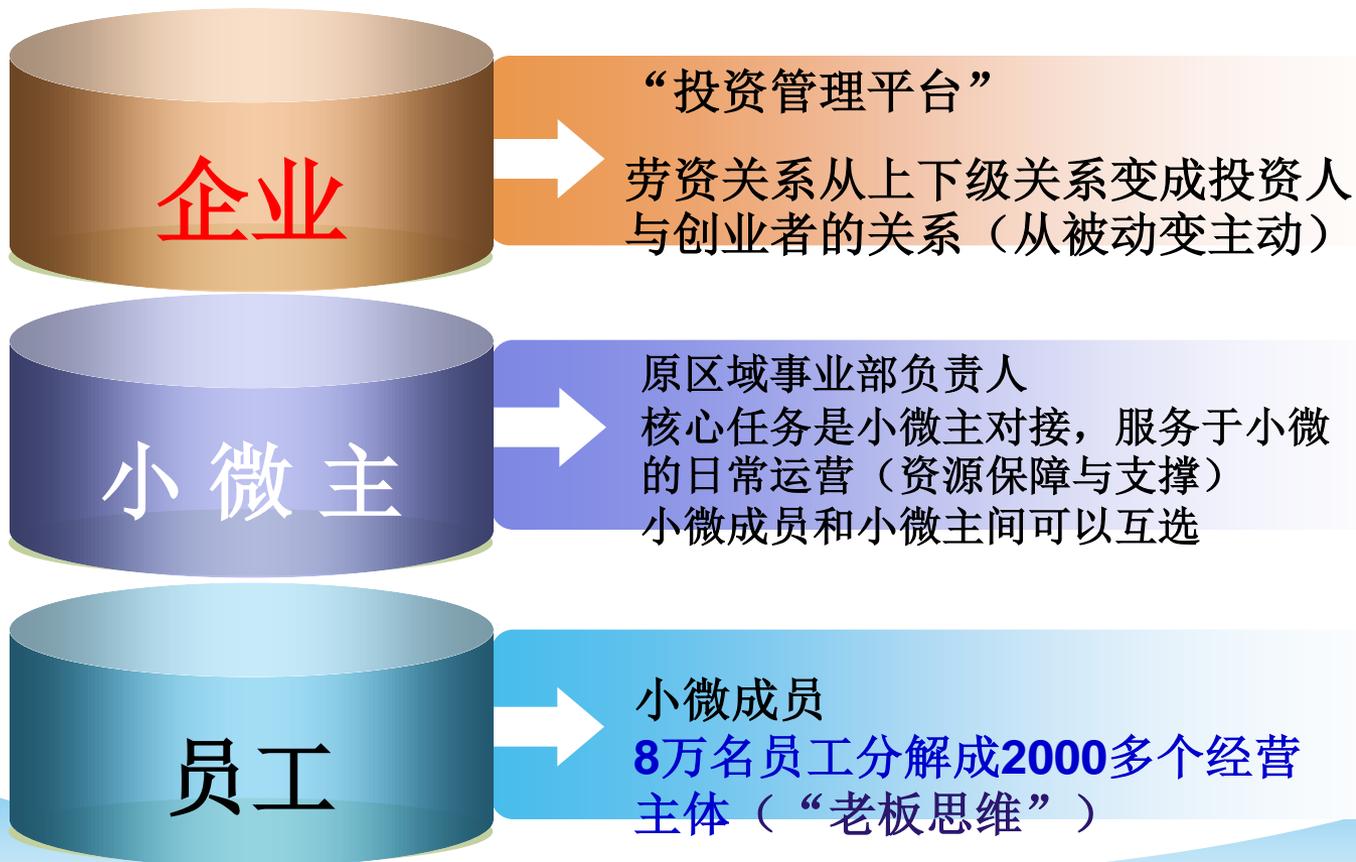
### ❖ 搭建从设计、生产到供应链的生态链

- ❖ 水盒子项目邹浩多年净水行业经验，团队4人，主要负责接口产品研发、模块和用户交互，交易、制造、服务等借助海尔平台市场化整合。
- ❖ 2014年7月10日，海尔“免清洗”洗衣机天猫商城海尔旗舰店全球首发。半年销量超过20万台，一年销量破50万台（20亿元），定价4000元左右
- 关键：精准用户交互以及强大的资源聚合能力。2014年初，网上公开征集—90多万 800多个解决方案—10个（优选）方案，制作产品雏形。最快的速度，最好的解决方案
- 向平台型企业转型，打造快速聚合资源的生态圈，世界性“研发部”和“人力资源部”

# 海尔：管理理念及组织结构 **干掉中层**

❖ 战略理念：企业平台化，员工创客化，用户个性化

❖ 三个层级



计划裁减**1.5万人**，其中大半均为中层

## 二、中小企业与互联网+

### （六）互联网创业在争什么？

“入口”

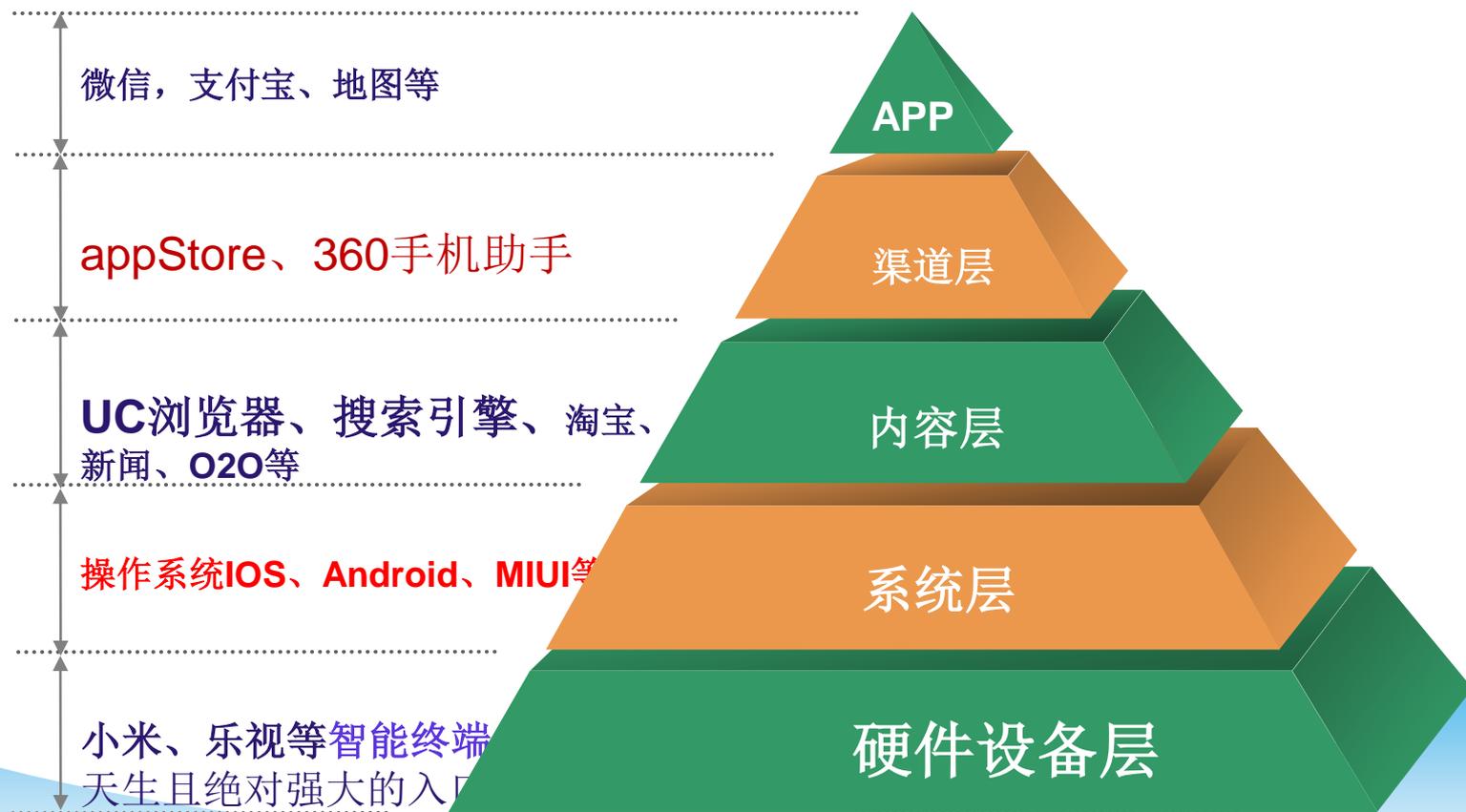
互联网入口，是指人们上网行为，最常或较常选择的途径（用户解决问题与需求的最快途径与方式），入口决定用户的需求、上网习惯和行为模式。“野心家”们移动互联网布局，根本的目的在于聚合用户和现金流到自己的平台上。

互联网的入口



## 二、中小企业与互联网+

### (六) 互联网 “入口” 金字塔



## 二、中小企业与互联网+

### (六) 互联网创业在争什么？

“入口”

### “入口”背后的逻辑

互联网的本质——赚钱

◆用户基数——现金流——利润转化

通过“入口”获得

◆互联网营收三驾马车：

建立在用户量基础上

争夺入口就是争夺用户和现金流

## 二、中小企业与互联网+

### (六) 互联网创业在争什么？

“入口”

网络购物6成 6.88亿— 4.13亿	2012年	2013年	2014年	2015年
双11成交金额 (亿元)	191	350	571	912.17
增长		83%	63.14%	59.7%
中国网络购物市 场交易规模 (万亿元)	1.304	1.84 (3050亿美元)	2.8	4 零售额全球第一
增长		39.4%	52.17%	42.85%
社会消费品总零 售额 (万亿元)	20.7167	23.438 (3.4万亿美元)	26.2	30
网购占比	6.2%	9%	10.7%	13%超英
GDP(万亿元)	53.41	58.80	63.6463	67.67

# 三、互联网与互联网+ 商业模式

## (一) 互联网+商业模式

- ❖ 互联网商业模式：互联网为媒介，整合传统商业类型，连接各种商业渠道的**全新商业运作和组织构架模式**
- ❖ 包括**传统的移动互联网商业模式和新型互联网商业模式**。
  - ✓ 门户网站模式是互联网最早的商业模式

### 互联网经济演进，共享经济海潮来临



生活中的不方便，  
创业者的灵感

# 三、互联网与互联网+ 商业模式

“互联网+”企业  
四大落地系统

商业模式

管理模式

生产模式

营销模式  
互联网化

沉淀流量

以社区为中心

平台为中心

产品为中心

内容+社群+商业

流量入口

变现流量价值

# 三、互联网与互联网+ 商业模式

互联网+商业模式	变化	应用	效果
工具+社群+电商/微商 结合发展	搜索引擎与电子商务运营商 合作创新	移动综合电 商	后电商时代、社交革命 无处不在的用户电子商务
垂直发展	综合性B2B平台 —— 垂直 B2B平台	专业、行业 平台	运营成本低、信息精准 高置信度等优势
线上、线下 o2o商业模式	强强联手，以销定采	在线旅游 在线教育	线上：方便、品类丰富， 不受时、空和货架限制。 线下：商品看得见摸得着， 且即时可得
长尾型商业模式 平台商业模式	传统：大众化“少款多量” C2B：大规模个性化定制 “多款少量”	智能家居产 品	打造足够大的平台，产品更 多元化和多样化 核心是，重视用户体验 和产品的闭环设计
跨界商业模式	减少中间环节，减少渠道不 必要损耗	互联网金融 余额宝	半年规模就接近3000个亿
免费商业模式	在传统企业用来赚钱的领域 免费	360安全卫士 QQ	把传统企业的客户群带走， 继而转化成流量，延伸价 值链或增值服务
个人用户合作 赚钱模式		用车大战 汽车后市场	

# 三、互联网与互联网+ 商业模式

## (二) 互联网+行业及应用



拼车、用车

医疗

点餐、送餐

微信登门洗衣、洗车

微信登门修家电、家具

在线旅游、在线教育

互联网金融

手机种地“云农场”

肥料“农资汇”

运输“乡间货的”

农技服务“农技通”

贷款“云农宝”5000万

注册用户100万，县级中心300家，村级  
加盟服务点2500个

# 三、互联网与互联网+ 商业模式

## (二) 互联网+行业及应用

- ❖ 1. “互联网+制造业”：大规模定制、柔性化生产（智能硬件）
- ❖ 2. “互联网+金融”：普惠金融梦想成真
- ❖ 3. “互联网+农业”：催生新农人
- ❖ 4. “互联网+物流”：
- ❖ 5. 互联网+电商（生活）
- ❖ 6. 互联网+医疗

2015年6月，蚂蚁小贷累计为170万家小微企业贷款4500亿元，坏账率不到1%

2015年8月，国内前15快递全部使用电子面单，使用率60%，1年前，5%



## 案例：“大家医联”

- ◆ 创始人、北京阜外心血管病医院心脏外科副主任医师孙宏涛
- ◆ 搭建“体制内医生集团”多点行医医师互助平台,创建了一种“不辞职也能创业”的医疗新模式,
- ◆ “多点执业”，增加了苦尽医生的阳光收入,
- ◆ 帮助患者减轻了东奔西走的看病负担
- ◆ 医生交流提升

<p><b>A</b></p>	<p>阿里巴巴通过支付宝向医疗机构开放平台。 13亿港元入主<b>中信21世纪</b> (医药电商的直销牌照)</p>	<p>率先拿到<b>处方药互联网销售试点批文</b>，并拟在北京军区总医院和河北省两地进行试点（还将介入医院的电子处方环节）</p>	<p>2014年7月，阿里手机淘宝和支付宝钱包启动“药品安全计划”，扫描药品包装条形码和<b>药品监管码</b>，获得真伪提示、用法、禁忌、生产批次及流通过程等信息</p>
<p><b>B</b></p>	<p>百度联合健康感知设备，构建大数据平台和云计算</p>		<p>百度2013年开始国家<b>食药品数据库</b>、20余万个权威药品信息导入百度库。此后，又上线<b>百度健康平台</b>，延伸至药品销售</p>
<p><b>T 腾讯</b></p>	<p>把微信平台扩展到移动医疗领域，率先在支付中打通医保报销 腾讯<b>7000</b>万美元投资丁香园 与好药师合作微信移动支付购药 开心人网上药店、818医药网等 医药电商已入驻微信</p>	<p><b>微信支付携手“京医通” “公众号+微信支付”</b></p>	<p>微信平台还尝试医院内部<b>流程管理</b>，如“危急值”提醒、轮值通知、排班会诊等医疗流程 国内最大民营医药商业公司九州通秘密接洽腾讯，谋求医药电商合作</p>

# 四. 互联网金融及供应链金融

## (二) 互联网金融

2014年8月  
阿里  
**招财宝**  
“万二开户”

2014年2月  
国金证券  
**佣金宝**  
“万二开户”

8月  
腾讯微信5.0与  
**“财付通”** 打通

2014年3月  
**娱乐宝**  
《狼图腾》 《小时代4》 7300万

11月6日  
**众安在线**

2013年6月  
**“余额宝”**  
阿里巴巴



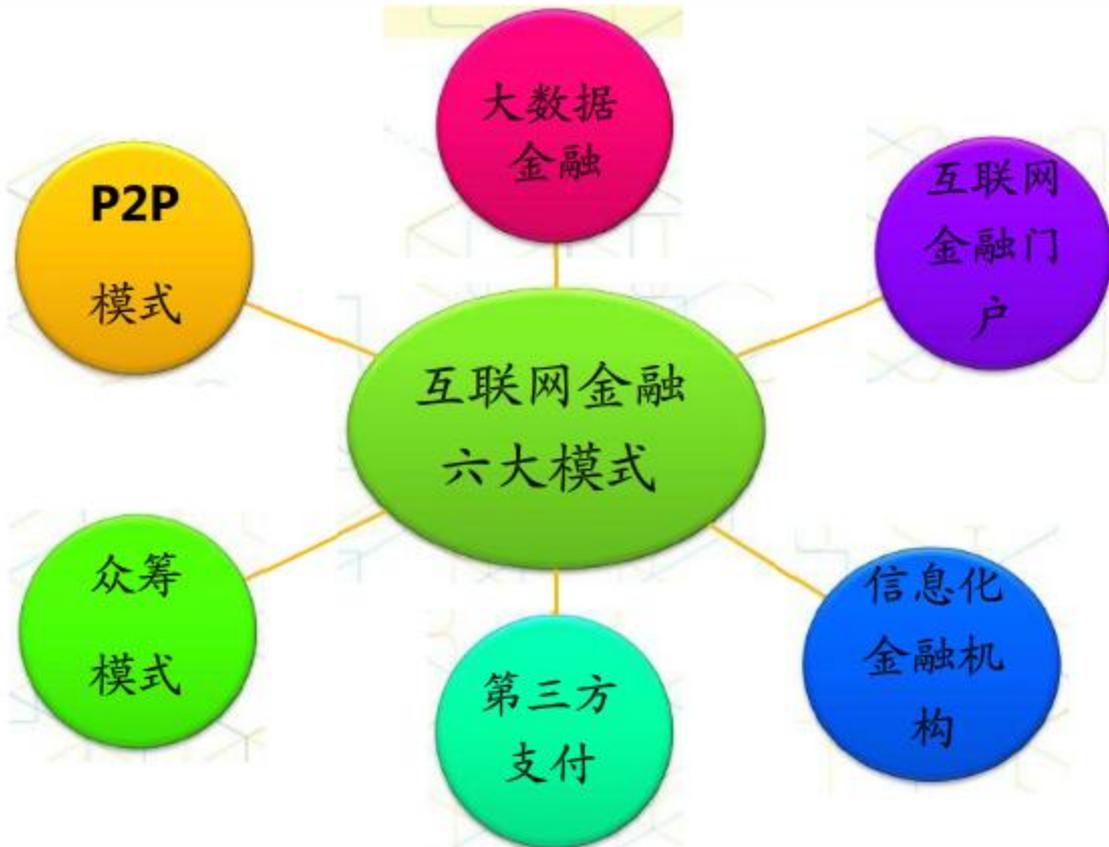
# 四. 互联网金融及供应链金融

## (二) 互联网金融

• 用互联网“开放、平等、协作、分享”的理念和精神**经营金融**

• 利用大数据、云计算等手段**应用金融**

互联网金融模式



# 四. 互联网金融及供应链金融

## (二) 互联网金融

### 2.1 互联网金融模式——第三方支付

传统金融体系与第三方支付	<b>传统金融服务体系</b>	<b>第三方支付</b>
主营业务	吸储、投资与理财	网络支付与银行卡收单
利润来源	利息收与中间业务收入 (8: 2)	支付费率与增值类服务
主要服务对象	普通用户与大中型企业	普通用户与中小企业
提供服务	标准化	定制化
主要手段	互联网+移动支付	移动支付
相互关系	为第三方支付提供金融通路	为金融体系提供更广泛的场景
结论		有益补充和必然趋势 优势: 业务创新与灵活服务



**模式1:**  
独立的第三方支付模式: 不依托于电子商务网站 ◆不承担担保

**模式2**  
有电子交易平台且具备担保功能的第三方支付模式





支付宝（支付）——余额宝（理财）

余额宝=第三方支付+货币基金

基金直销业务 碎片化理财

2015年上半年营收26亿净赚6.17亿

给监管部门出了难题



# 四. 互联网金融及供应链金融

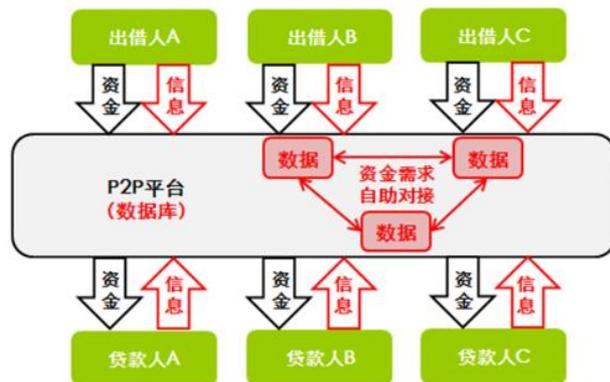
## (二) 互联网金融

### 几种典型的互联网金融模式

P2P



P2P金融运作模式



### 2.1 互联网金融模式——P2P网络贷款

#### P2P网络贷款

P2P网贷是指通过第三方互联网平台进行资金借贷方的匹配。借款人可以通过网站平台寻找出借人，通过平台和其他贷款人一起分担一笔借款额度来分散风险，也帮助借款人在充分比较的信息中选择有吸引力的利率条件。



#### 担保模式

P2P平台通过与担保公司或小贷公司合作，对借款方提供偿付违约担保，为平台增信。



2015年，在运网贷平台总数2595家，全年成交量9823.04亿元，比2014年全年增长288.57%。

网贷行业历史累计成交量突破万亿，达13652亿元

2015年全国共950家平台发生问题，同比上升221%，问题平台增幅超过新增平台

#### 纯线上模式

资金借贷活动都通过线上进行，结合线下的审核。通常这些企业采取的审核借款人资质的措施有通过视频认证，查看银行流水账单身份认证等。

#### 线上线下结合模式

借款人在线上提交借款申请后，平台通过所在城市的代理商采取入户调查的方式审核借款人的资质、还款能力等情况。

#### 债权转让模式

公司作为中间人对借款人进行筛选，以个人名义进行借贷之后再转让。

## 四. 互联网金融及供应链金融

### ❖ 全国首例知识产权（专利）质押P2P融资



# 四. 互联网金融及供应链金融

## (二) 互联网金融



- ❖ 众筹模式的优势
- ❖ **1:** 门槛低、成本低廉、流程简单、融资透明。
- ❖ **2:** 募资规模较小, 容易实现。
- ❖ **3:** 起到调研市场需求的作用, 把好的创意快速转变为产品。
- ❖ **4:** 免费的市场推广。众筹平台也是社交平台, 有融资和市场推广功能。
- ❖ **集资、集智、众包**



“三个爸爸”空气净化器上市半年，月销2000台。

3个月内（戴赛鹰）拿到1000万[美元风险投资](#)（高榕资本张震）

30天内京东众筹1100万元

# 五、作品的选题及商业计划书（创业计划）常见问题

一、摘要

二、公司战略计划

三、产品与服务综述

四、市场及竞争分析

五、市场与营销

六、投资与财务分析

七、团队

八、风险控制

一句话

商业计划书中的**5%—10%**受到关注，**Why?**

商业（发展）模式：

用什么样的方式、思维去经营企业（经营内容）

用什么样的方式去创造价值、实现利润（收入来源）

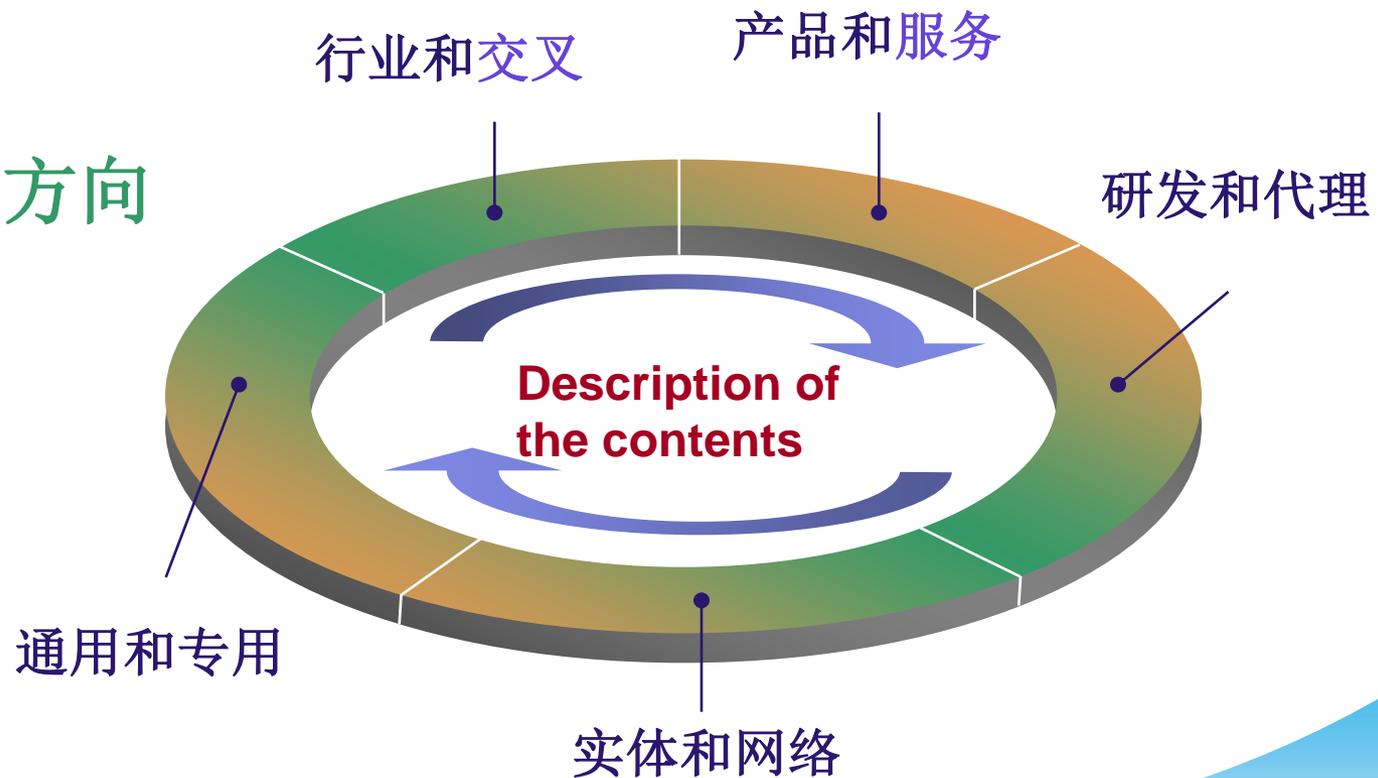
服务对象

怎么样去组织、开发、实施项目

# 五、作品的选题及商业计划书（创业计划）常见问题

## (一)如何选题

### ❖ 1、方向



# 五、作品的选题及商业计划书（创业计划）常见问题

## （一）如何选题

### 北大法学硕士开米粉店“伏牛堂”

2014年4月4号，创始人**张天一**（1990生），应届毕业生，4人凑10万元，环球金融中心的地下室拐角。

3个月，4个人变成14人，场所30平方变成180平方。

**2015年12月**，获分享投资、丰厚资本、北大创业训练营现代服务业资金近2000万A+轮投资，门店数量7家，2015社群餐饮第一品牌”伏牛堂

### 互联网传给统餐饮企业带来的改变：

- 1、借助互联网**吸引人流**。三个月，有**8个QQ大群**、**3个微信大群**，以及微博近**1万人**的湖南人的粉丝群体。
- 2、借助互联网**精确找到消费者**。精准地找到北京（**2000万人**）大约**30到40万**接受辣味的湖南人。
- 3、借助互联网保持**核心竞争力**。厨房核心**秘密招牌菜的配方**。互联网时代，厨房是开放、公平、包容的。

2015年8月13，举办“微信50万人在线发布会”，参与者达50万人之多，其中包括新东方董事长俞敏洪、逻辑思维创始人罗振宇，

2015年11月11，在京东众筹上线“全国可包邮的包袱牛肉辣米粉”项目，20天，获得近2万人支持，筹集金额500000万元左右，并连续多日排在热门项目排行榜的第一，创下了京东食品众筹“支持人数最多的京东食品众筹”

2015年11月16，启动伏牛堂X校园社群计划，授权校园社群团，

2015年统计，伏牛堂微信公众号在过去的一年里发布了近30万字的300多篇文章，累计阅读量近千万，而张天一本人也写了100多篇文章，正是这种创新与坚持，成功将伏牛堂打造成了一个自媒体属性平台。

## 五、作品的选题及商业计划书（创业计划）常见问题

### (一)如何选题

## 打造极致社群——创新与坚持

◆2015年3月1日，张天一微博和微信发起“众筹学费上中欧创业营”（分享所获知识为回报），总覆盖人数约7.5万人，14个小时，微博10万阅读，微信42736次阅读。共筹款51.6万元。

◆2015年8月13，举办“微信50万人在线发布会”，参与者达50万人之多，其中包括新东方董事长俞敏洪、逻辑思维创始人罗振宇，

◆2015年11月11，在京东众筹上线“全国可包邮的包袱牛肉辣米粉”，20天，获得近2万人支持，筹集金额50万元，并连续多日排在热门项目排行榜的第一，“支持人数最多的京东食品众筹”。

◆2015年11月16，启动伏牛堂X校园社群计划，授权校园社群团，

◆2015年统计，伏牛堂微信公众号在过去的一年里发布了近30万字的300多篇文章，累计阅读量近千万，而张天一本人也写了100多篇文章

将伏牛堂打造成了自媒体属性平台。

# 五、作品的选题及商业计划书（创业计划）常见问题

## (一)如何选题

### ❖ 1、方向

### ❖ 2、来源

- 老师和同学
- 家人和朋友
- 学校和社会
- 国内和国外
- 创意与实践

2001年成立，专用集成电路设计中心风险投资视频数字信号处理芯片VDSP 2003年高新技术企业，国家集成电路企业认证。国家中小企业创新基金、国家863攻关项目，陕西省及西安市项目。

《The voice》2010荷兰 版权卖到世界46个国家，可复制



□特性 新奇古怪强

# 五、作品的选题及商业计划书（创业计划）常见问题

## (一)如何选题

### ❖ 3、选题要素及技巧

- ✓ **创新** 新产品、新工艺、新应用、新方法（手机照相功能）
- ✓ **特色** **商品**（乐扣）、**服务**（海尔）、**理念**、**文化**（迪士尼）、**环境**（塞那河）
- ✓ **市场**，**应用**，**实用**、**易用** **PM2.5口罩180%、空气净化器130% 蓝牙门锁**
- ✓ **经济**，**投资**、**资源**（把iPhone变成双卡双待手机）卖几十元，一元硬币**重成本**、**体积两个优势** sim卡读取芯片，蓝牙传输到手机App，到运营商的核心网里进行鉴权 **1个月估值1个亿**
- ✓ **专业**，**优势**（石油服务产业联盟）
- ✓ **区域**、**领域**（教辅材料）

需求 方案 竞争性 实施



❖ 2008年9月25日，西安石油服务产业联盟成立



西安石油服务产业联盟第一次论坛

# 五、作品的选题及商业计划书（创业计划）常见问题

## （二）怎样写好商业计划书——圆梦计划

### 1. 关注产品

定义、性能及特性：行业市场存在的痛点及带来的市场机会；

处于什么阶段？市场竞争力及独特性？研究和开发过程；分销产品的方法？谁会使用，为什么？新产品的计划和成本分析，售价是多少？产品的计划是什么？

用简单的词语来描述。将靠什么去赚钱？价值？

### 2. 直面竞争

竞争对手是谁？如何工作的？

竞争对手的产品与本产品异同点？对手所采用的营销策略

每个竞争者的销售额，毛利润、收入以及市场份额，自己所具有的竞争优势

竞争者带来的风险以及采取的对策

为什么能成功？

# 五、作品的选题及商业计划书（创业计划）常见问题

## （二）怎样写好商业计划书——先有市场，后有工厂

### 3. 市场预测及推广——宏观的、微观的及自己的

(1) 市场现状及竞争厂商概览

(2) 目标顾客和目标市场，分析经济、地理、职业以及心理等对消费者选择本产品的影响

(3) 市场机构和营销渠道的选择：经销、分销还是特许？

(4) 营销队伍和管理：上门、销售代表还是内部职员？

(5) 营销计划策略——广告、促销以及公共关系活动的地区、预算和收益，价格决策。

别斗胆说**1000万**去做媒体广告建立企业品牌，不如说“我们已经和海尔达成意向。。。。。”

如何行动？

创意\_调查\_设计\_开发\_市场测试\_二次开发\_推广

# 五、作品的选题及商业计划书（创业计划）常见问题

企业分析五种方法	内容	针对性	应用	备注
<b>PEST</b>	Political（政治）， Economic（经济），Social （社会） and Technological（科技）	主要针对 <b>外部宏观环境</b> 进行分析		
<b>SWOT</b>	用来确定企业本身的竞争优势、劣势，机会和威胁，监测公司运营与公司环境的市场营销方法及工具，是一种企业竞争态势分析方法。	它能够帮助市场营销人员将精力集中在关键问题上。	在制定企业的发展战略前对企业进行深入分析以及竞争优势的定位	优势和劣势是内在要素 机会与威胁是外在要素。
<b>五力模型</b> （波特五力分析模型）	供应商的讨价还价能力 购买者的讨价还价能力 潜在竞争者进入的能力 替代品的替代能力 行业内竞争者现在的竞争能力	主要针对 <b>行业竞争环境即微观环境</b> 进行分析	明确企业的优势和劣势，确定企业的市场定位。	
<b>波士顿矩阵</b>	明星产品、现金牛产品 问号产品和瘦狗产品，	规划 <b>企业产品</b> 组合的方法，主要是用来区分产品处于什么发展阶段	解决使 <b>产品品种及结构</b> 适合市场 需求的变化	资源有效分配
<b>生命周期</b>	幼稚期，成长期，成熟期， 衰退期		评价企业、行业处于什么阶段	

# 怎样写好商业计划书

## ——预测收入和成本的方法

### 1. 从成本开始，而不是收入

管理费用包括租金、公共费用支出(水电煤气费)、电通信费、会计费、保险 / 许可费、技术、广告 / 营销、工资等；可变成本则包括已销售商品成本、材料和供应、包装等；还有直接人工成本。

2. 无经验的成本项目应**多留预计的余地**——广告和营销成本总是超；许可费用总是超

### 3. 用保守和积极两种方式预测收入

保守计划假定：**单一产品（价格低）**、两种营销渠道、无销售人员、每年新推出一种产品

积极计划假定：**基础产品（价格低）、高端产品（价格高）**，三到四种营销渠道，两名销售人员的工资，第一年一种新产品或服务，以后每年新推出一种产品或服务。

### 4. 检查主要比率，确保计划可靠

——平衡收入计划和成本计划

①毛利率。注意能让毛利润从**10%**增加到**50%**的假定条件！

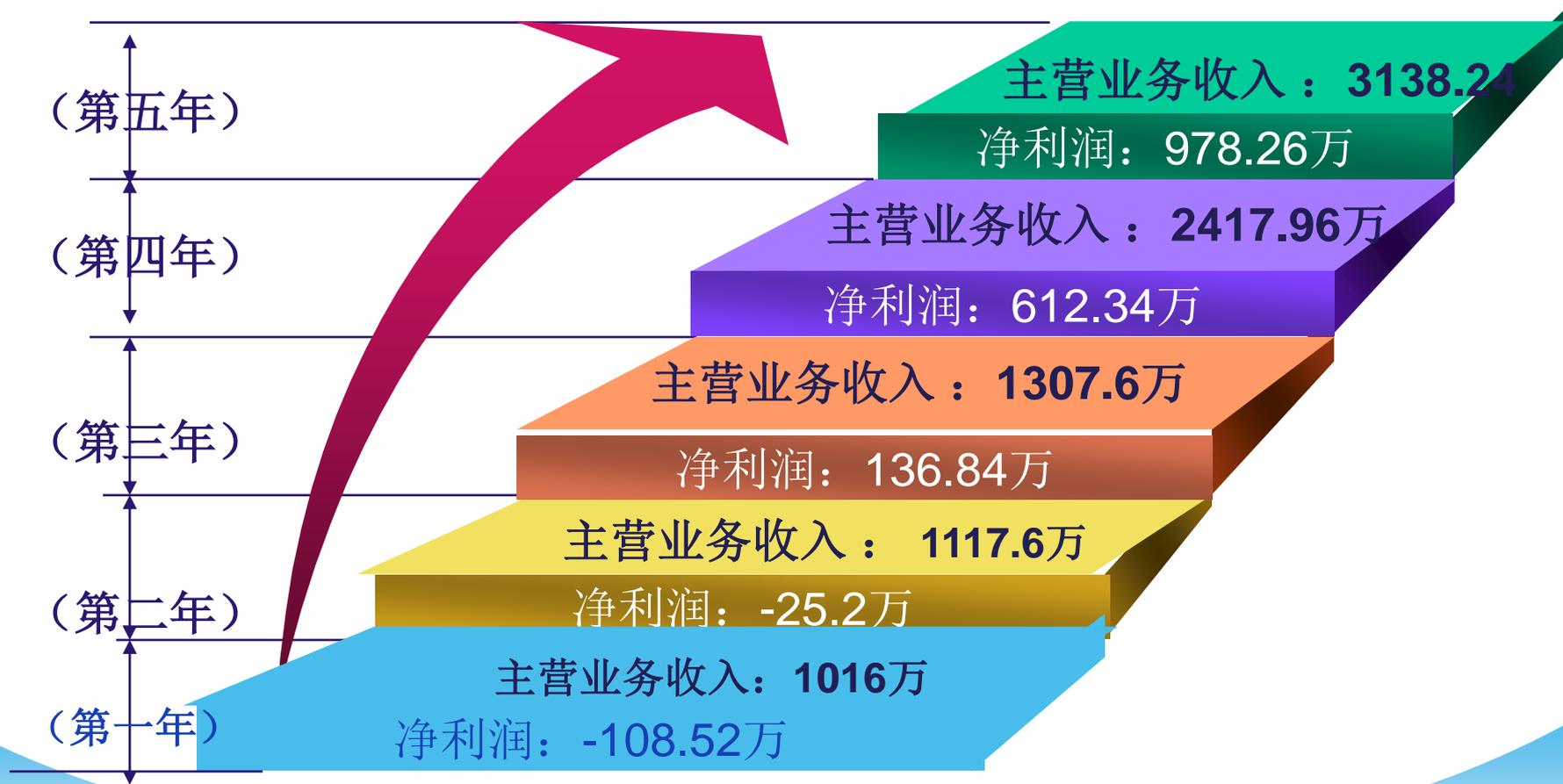
②营业利润率。总经营成本除以总收入比率。采取积极提高这个比率。

③总员工和客户的比率。

### 5. 制订精确的增长计划

每年、季度都要更新产品、财务计划。**帮我更清醒。**

# 销售额和利润额



# 五、作品的选题及商业计划书（创业计划）常见问题

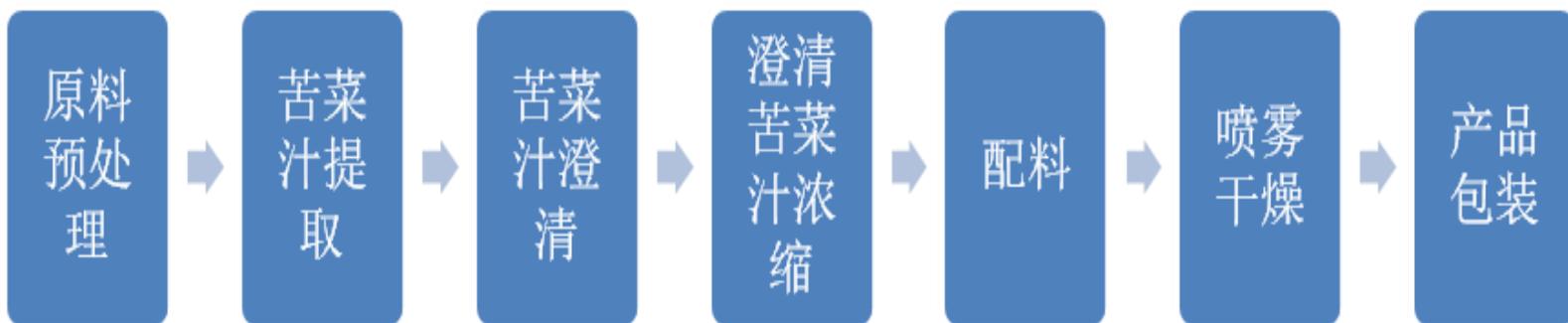
## （二）怎样写好商业计划书——先有市场，后有工厂

### 4. 产品生产

如何设计**生产线**，如何组装产品？需要哪些**原料**？拥有那些生产资源，还需要什么生产资源？

生产和**设备**的成本？是买设备还是租设备？

**质量**控制和质量改进



没有了解战场地形的士兵去打仗，必死无疑

# 五、作品的选题及商业计划书（创业计划）常见问题

## （二）怎样写好商业计划书

### 5. 展示管理队伍（梦幻组合）——计划、组织、控制和指导实现目标

**技术知识、管理才能和工作经验**

人员互补：设计开发、市场营销、生产管理、企业理财等

**有什么类型的经验？**

### 6. 盈利模式

**成功的关键因素是什么？**

## (二) 怎样写好商业计划书\_58同城

**产品定位：** 本地生活服务平台——分类信息网站。

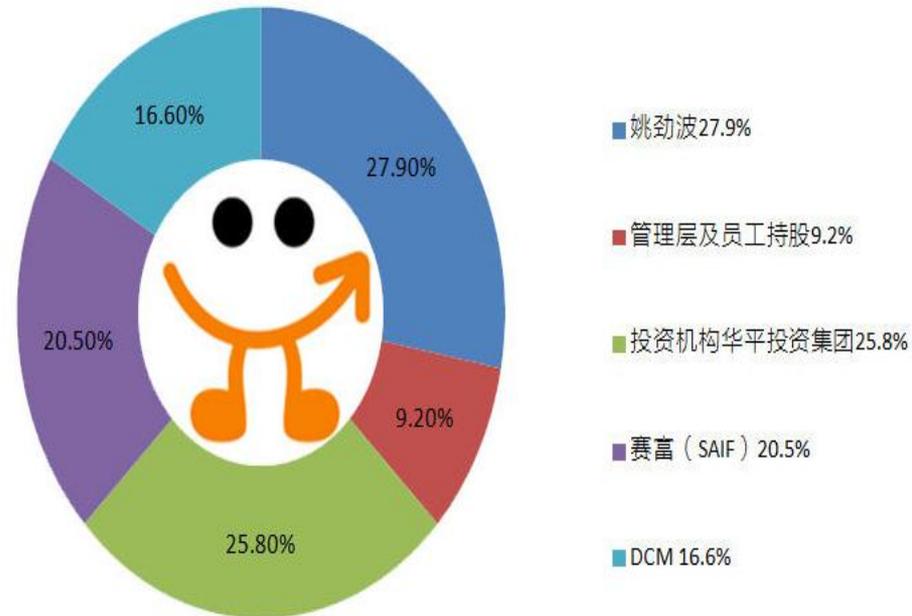
**商业模式：** 向商家和用户提供免费的信息发布平台，给供需双方搭建平台，采用了**用户免费、企业收费**的模式，通过提供本地的生活分类信息来吸引**分类广告**

**收入来源：** 招聘、房产和黄页

**地域：** 集中在北、上、广州、深、成都等**大城市**

### 股权结构、激励机制

**2013年10月31日，58同城登陆纽交所，首日大涨43%。**

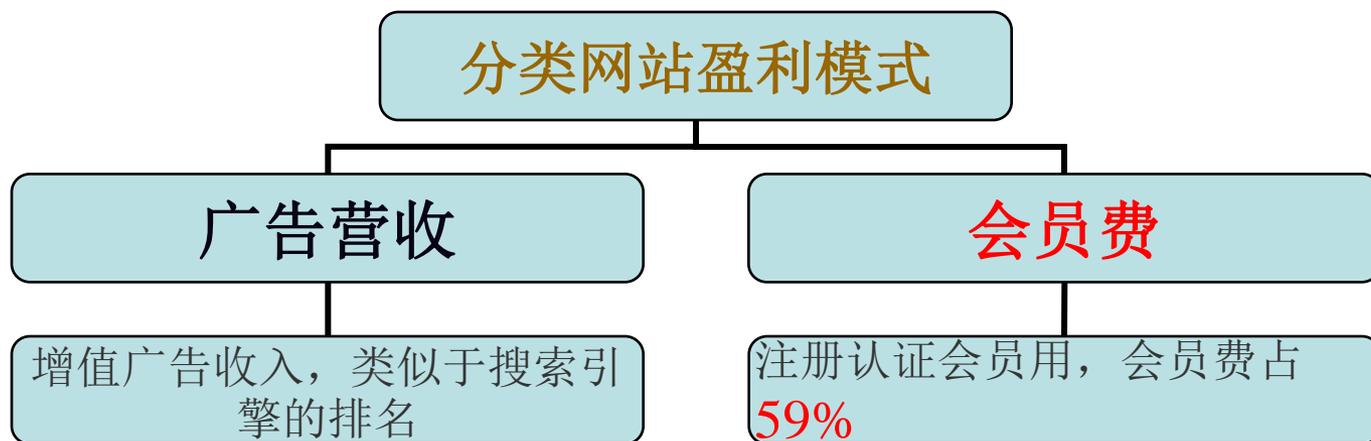


## (二) 怎样写好商业计划书

### 58同城

**产品定位：**本地生活服务平台——分类信息网站。

**商业模式：**



**业务模式：**会员费及在线推广服务（精准推广、智能推广及信息置顶购买）

**收入来源：**招聘、房产和黄页

# (二) 怎样写好商业计划书

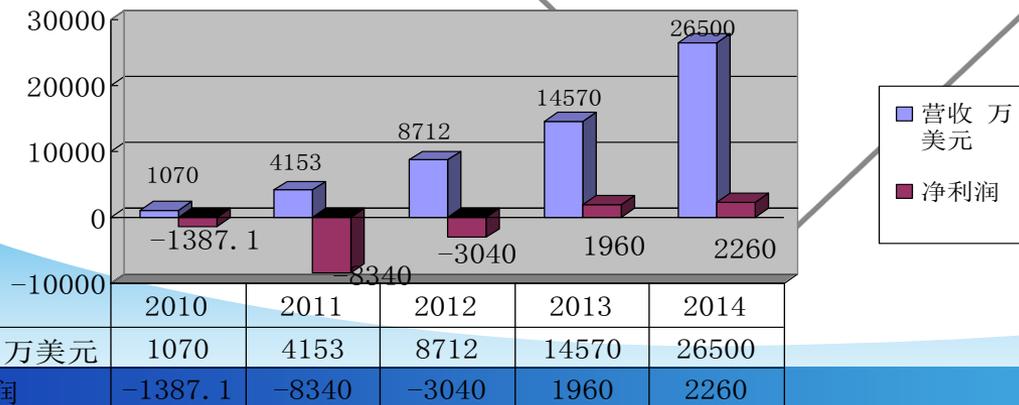
# 58同城

58 **8712**万美元，销售**4153**  
人  
Craigslist **3**亿美元，**32**员工

中小企业会员费—在线推广  
服务（竞价及信息置顶购买）



赶集网  
信用、护城河



- 1、招聘，前程无忧、智联招聘，低端招聘市场；
- 2、房产，搜房——全覆盖，58——租房和二手房信息，小中介公司客户群；
- 3、汽车网站，易车和汽车之家——新车

# 五、作品的选题及商业计划书（可研）

## （三）商业计划书（可研）常见问题

- 1、分析 盲目乐观——初期技术垄断、从业者少、利润高；后期技术成熟，从业者多，利润低  
忽视竞争威胁。**
- 2、行业 以大代小——“大行业”代替“小产品”领域数据**
- 3、数据 以偏盖全——瞎子摸象，缺乏有说服力数据**
- 4、实施 纸上谈兵——选址细节模糊，要有一个确定的地方；  
成本价格分析及营销策略选择“空”**
- 5、产品 描述不清——性能、特点、阶段、成本、利润、投资、风险**
  - 问题:描述客户的“切肤之痛”，目前客户如何应对这些问题的
  - 产品/服务
    - 产品/服务描述：外形，功能，性能，结构，知识产权等
    - 产品/服务的开发计划

# 五、作品的选题及商业计划书（可研）

## 支付解决方案：支付宝

中国最大的在线支付服务提供商

### 便于使用



### 支付和第三方服务来保护消费者



## 五、作品的选题及商业计划书（可研）

### （三）商业计划书（可研）常见问题



- 6、计划 目标不明——短期、中期、长期。关键问题的含糊其词；上市
- 7、股份 概念混淆——贷款、借款、资本金、股权概念不清
- 8、生产 脱离实际——计划、采购、生产、控制凭“想象”
- 9、营销 针对不强——目标顾客描述太空
- 10 投资 控制不严——阶段投资、分期控制。

## 五、作品的选题及商业计划书（可研）

1. **1999年2月**，18位创业者 50万人民币 **阿里成立**  
坚持了8个月,蔡崇信（首席财务官），加盟
2. **第一轮：1999年10月**，高盛等天使500万美元
3. **第二轮：2001年1月**，软银牵头2500万
4. **第三轮：2002年2月**日本亚洲500万美元
5. **第四轮：2004年2月**，软银、新加坡科技发展基金、富达、德丰杰  
8200万美元，阿里团队占股**47%** 软银**20%**
6. **第五轮：2005年8月**，雅虎战略结盟10亿美元，阿里控股权旁落——**雅虎39%**，**马云团队31.7%**。
7. **第六轮：2007年11月6日**，**香港上市**，融资**17亿美元**，接近谷歌纪录（2003年8月，谷歌上市融资19亿美元），成为当时全球互联网业第二大规模融资。
8. **第七轮：2014年9月19日**，阿**美国上市**。总市值**2285亿美元**，超越中石油，中国第二大市值公司（仅次于中移动）。阿里巴巴成为美国近年来最大规模的IPO。融资金额**250亿美元**，相当于中国互联网其他所有公司的总和。

## 五、作品的选题及商业计划书（可研）

### （四）商业计划书（可研）的好坏评判

- ❖ **语言**清晰、简捷——把复杂的主题（计划），用简单的方式让大家了解，用词浅显易懂，不采用会计师或商业专家才看得懂的专业术语；
- ❖ **重点**突出、明确——着墨于真正重要的事项；
- ❖ **内容完整、规范**——满足各种需要，不但可以用来与员工沟通，还能用来游说银行与投资人；
- ❖ **观点客观、自信**——能够实时强调、观察及追踪每一项重要目标，不致产生重大的失误；
- ❖ **数据翔实、有源**——好的商业计划书，就是一份好的执行计划。



余额宝=第三方支付+货币基金



## 五、作品的选题及商业计划书（创业计划）

### （五）怎样选择融资渠道？融资方式？

#### 企业技术创新投入主要来源：

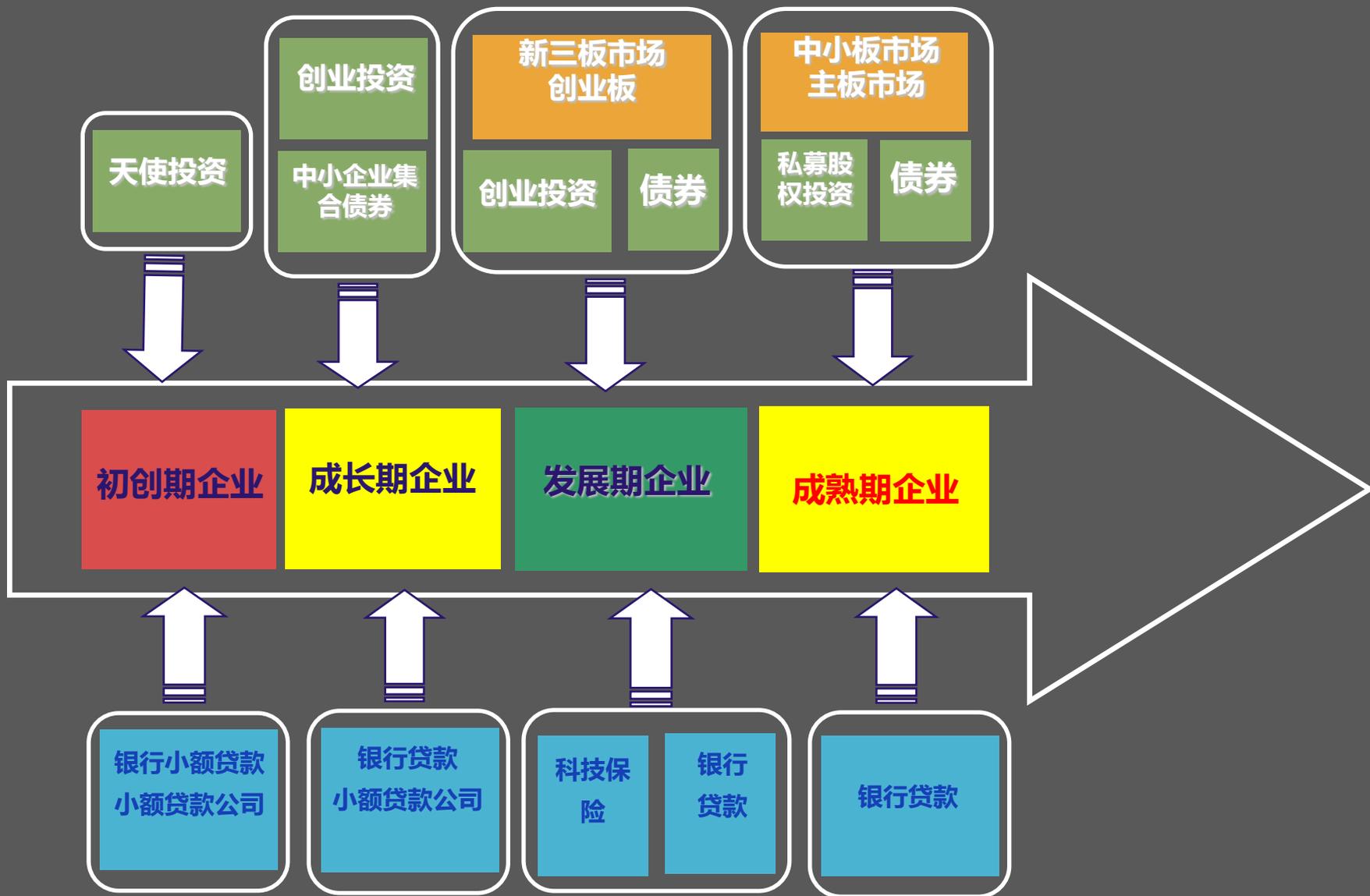
依靠自己积累投入，如利润；  
政府补助或资助，如科技计划、税收优惠等；  
从金融机构、民间投资中获得股权、债权性投资，如  
银行贷款、创业投资、上市等。

❖ 债权类融资

❖ 股权类融资

❖ 其他融资方式

# 不同发展阶段企业融资方式



# (六) 如何运作项目

## 项目的定位及模式

### 项目定位 (三提)

- 提出
- 提炼
- 提高 (技术水平、可用易用、投资可行性)

- 行业、产品
- 规划 (1—3年, 初、中、长)
- 投资与财务计划
- 竞争力分析
- 团队组建

- ① 财务: 资金需求量, 运作规划
- ② 技术: 技术, 能力, 样品, 产品
- ③ 市场: 产品形式, 营销方式
- ④ 管理: 人员规划, 组织架构

### 模式

融资需求



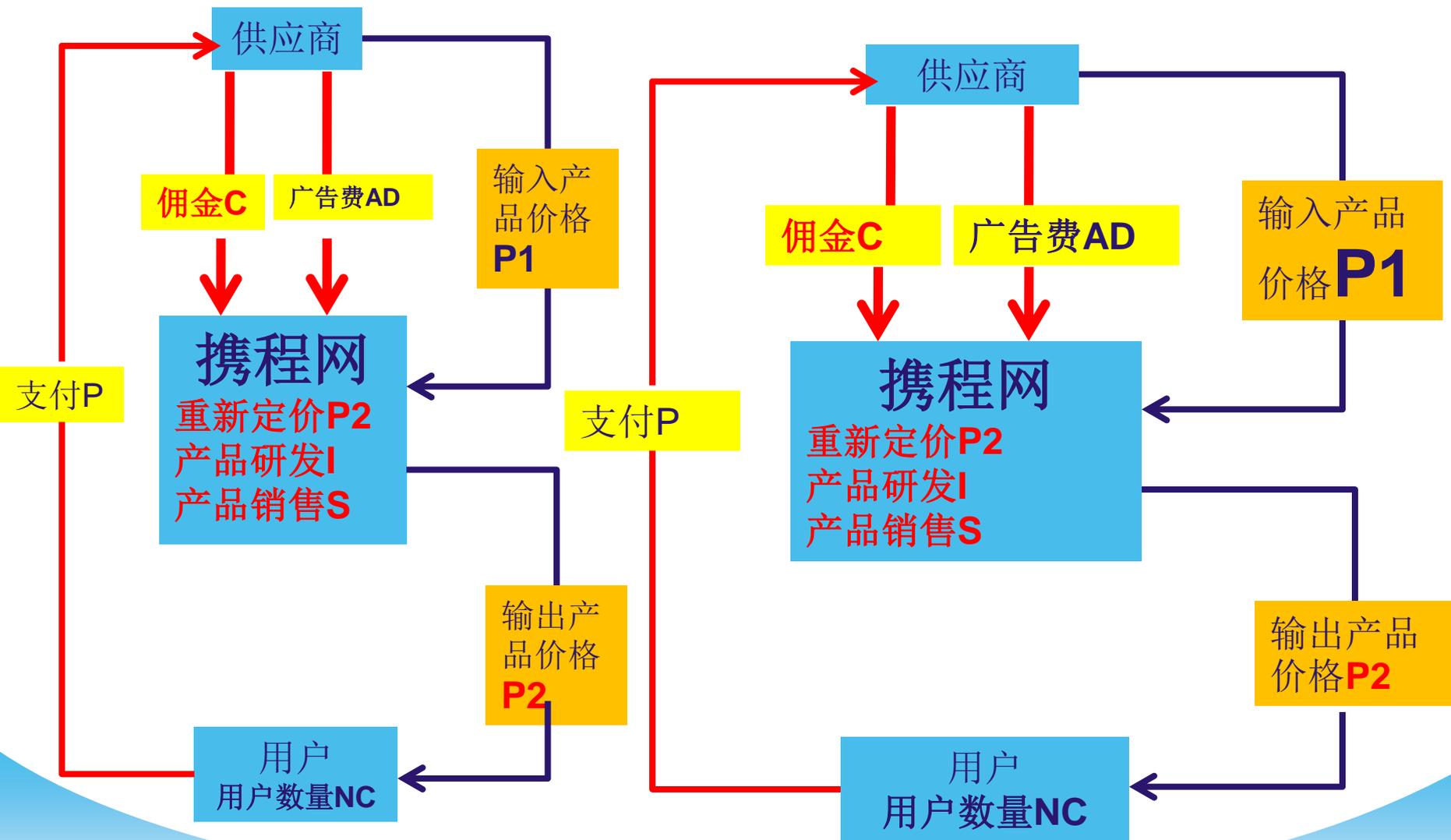
风险控制

**产品:** 原理—样品—小试—中试—工艺—稳定性、可靠性—检测、认证—试用、试销

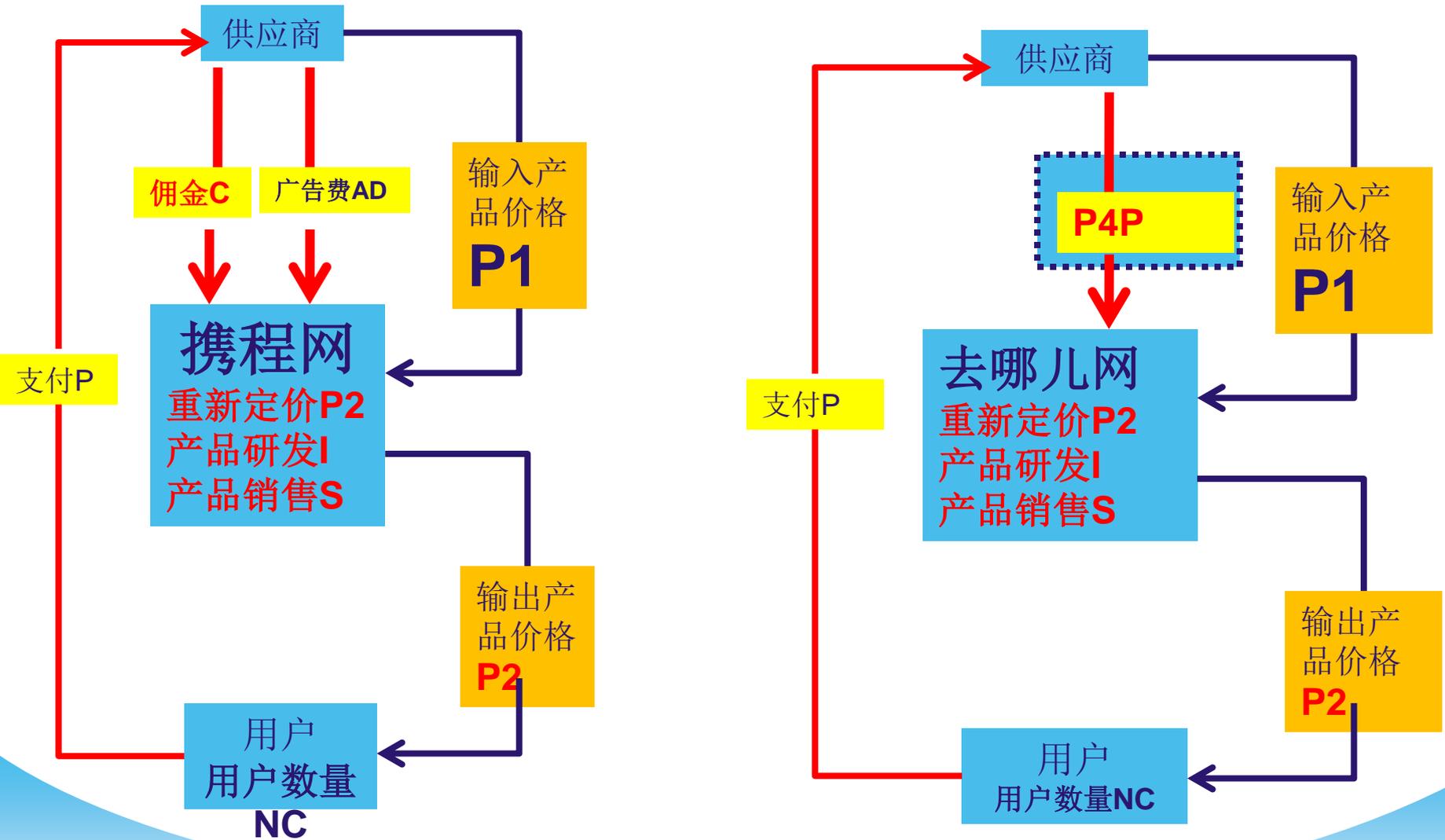
**服务:** 创意来源—业务设计标准化、流程化—商业模式分析、优化—示范应用—推广

**目标 (三化):** 批量化、标准化、规模化

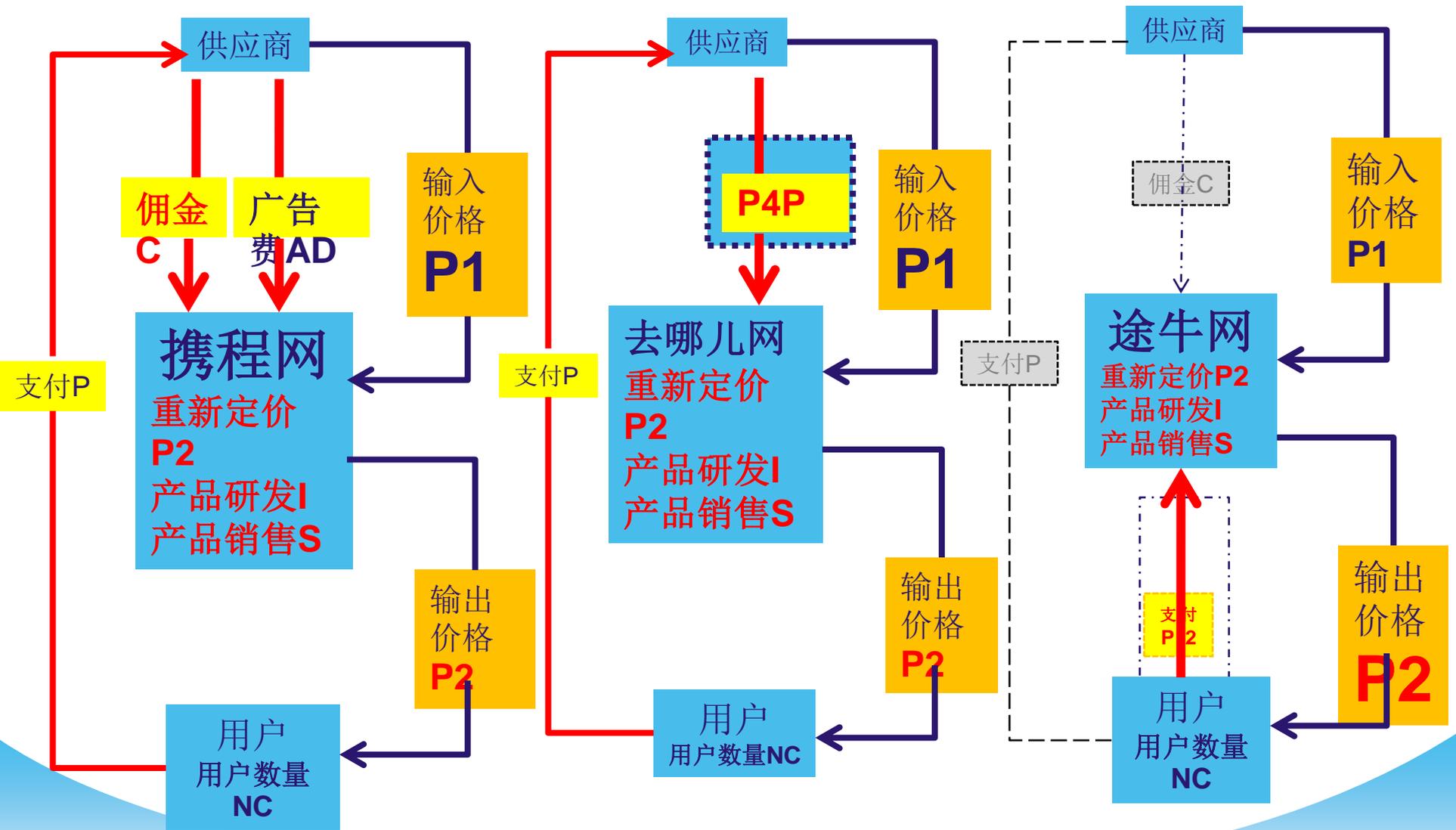
# 如何设计商业模式 创造价值、传递价值和获取价值



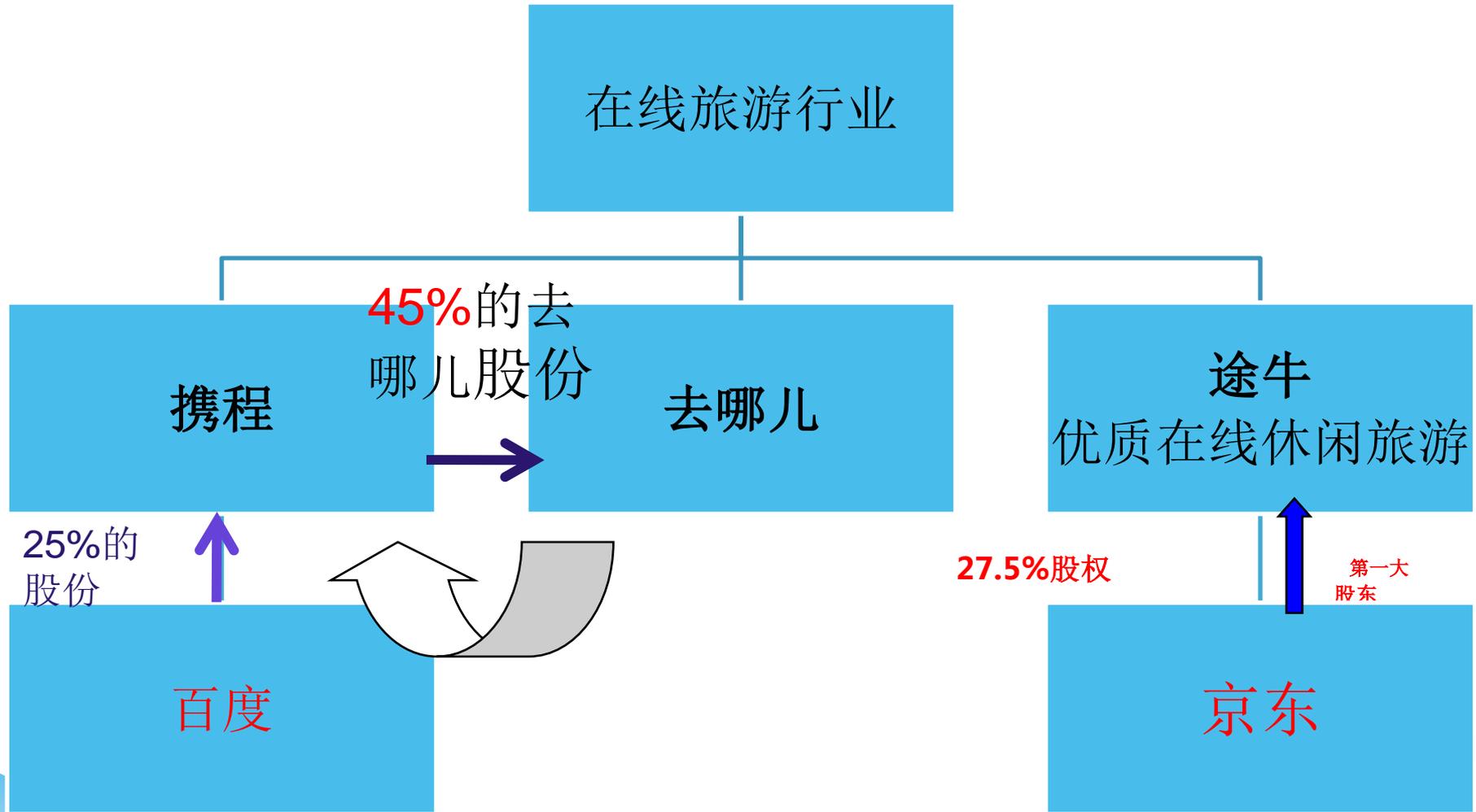
# 如何设计商业模式 创造价值、传递价值和获取价值



# 如何设计商业模式 创造价值、传递价值和获取价值

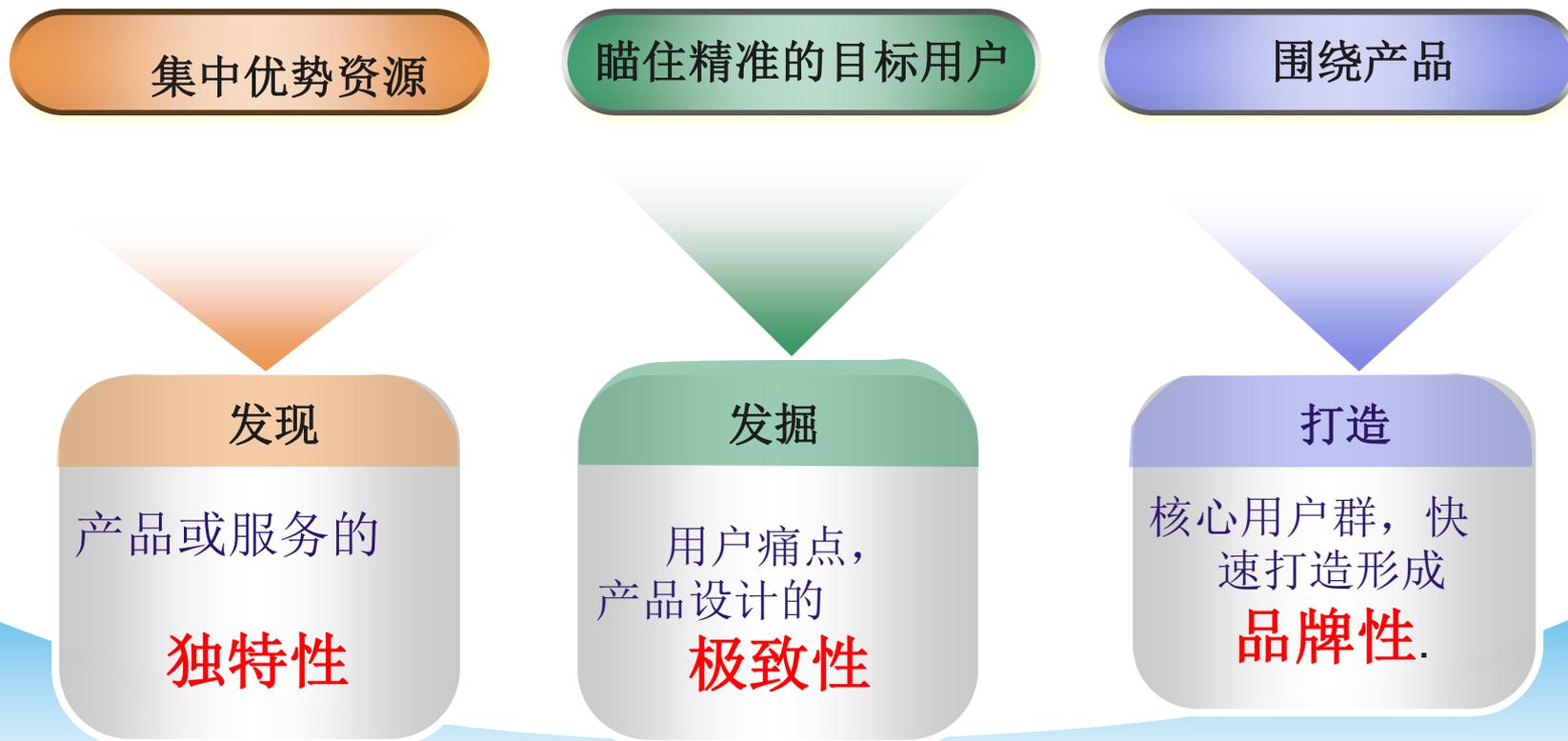


# 如何设计商业模式 创造价值、传递价值和获取价值



## 六、几点思考建议

- ❖ 利用互联网精神（平等、开放、协作、分享）  
颠覆和重构商业价值链



# 案例：饿了么



饿了么, 轻模式, 专注外卖

校园发家  
宿舍办公

成立

毕业

外卖订餐市场  
80%的份额

2008

2009

2011

2015

5人团队, 12万

上线

开始正规完善  
商业运作

2015年4月, 员工数由**200**  
人升至**5000**人

1万人就业

覆盖全国**260**多个城市

**4000**万用户

加盟餐厅近**30**万家, 日均订单**30**万, 日交易额超过**6000**万元

估值**30**亿美金

# 案例：饿了么

## 融资过程

2011

金沙江创投100万美元A轮

一体化软件

养猪模式

2012

经纬创投300万美元B轮

2013—  
2014

2013年11月，红杉、经纬、金沙江创投C轮2500万美元

2014年5月，大众点评8000万美元 D轮，16%股权

2014年12月 中信产业基金、腾讯、京东、大众点评、红杉，3.5亿美元，E轮，

估值10亿美金;美团（阿里）7亿美元E轮，估值70亿美元

2015年12月  
阿里12.5亿美元G轮27.7%  
估值超过45亿美元

2015.8

全球外卖平台单笔  
融资金额最高纪录

中信产业基金、华联股份（增  
资9000万美元）、华人文化  
产业基金、歌斐资产等新投资方

腾讯、京东、红杉资本等原投  
资方跟投F轮

6.3亿美元，估值30亿美金。



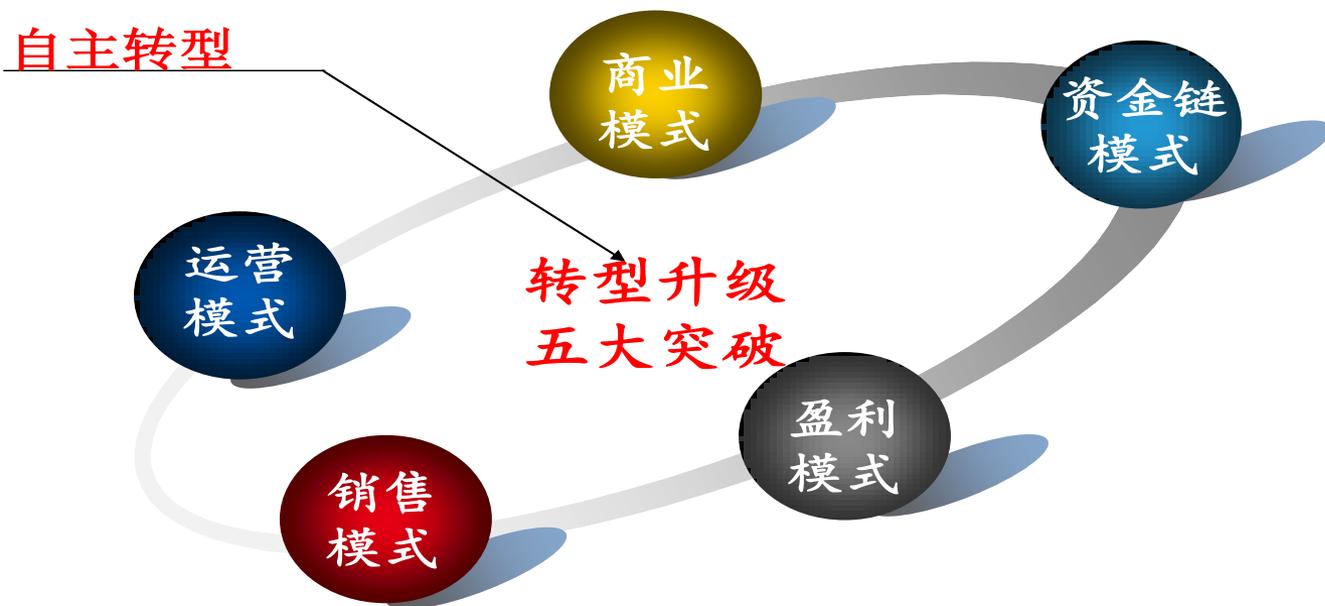
饿了么



融资总金额约11亿美元

## 六、几点思考建议

# 战略转型升级五大突破



# 六、几点思考建议

## O2O的冷思考

平台转换成本高	类型	买家（用户） 初次选择原因	核心优势 改造行业甚至产业	手段	备注
淘宝	C2C电商	交易安全	安全、丰富	“第三方担保”的交易规则	降低了信任成本，改造了传统商业的结算业务
京东	B2C电商	配送迅速、无条件退货	更快的配送 更可靠的质量	自建物流	两个指标优于同行 综合费用率 <b>12%</b> ，国美苏宁是 <b>18%</b> 库存周转率(零售业的关键指标) <b>35天</b> ，同行 <b>100天</b>
滴滴	打车O2O平台	快速打车	打车更容易 (提高交易效率或者降低交易成本)	专车 顺风车	
饿了么	网上订餐平台	更主要是因为补贴	用资金换时间 (稳住用户)	自建配送 解决餐饮外卖业的痛点——配送效率低	补贴：难以构成核心竞争力

降低交易成本、提升交易效率

## 六、几点思考建议

### O2O的冷思考

020 类 APP 产 品共性 痛点	原因	表现	对策	备注
垂直化	避开与大公司 竞争	选择更加垂直化的行 业		
低频化	服务人群的 局限性	产品的低频化		商超类 APP
封闭性	APP 之间相互 孤立	自成一体的账号系统、 服务系统 支付系统，没法打通	用户在使用 时额外增加 了成本	

## 六、几点思考建议

### 大学生创业竞赛要达到的效果

- 树立创业意识
- 提升科技含量
- 提高综合能力
- 降低项目风险

把简单的事情做好就叫不简单，  
把平凡的事情做好就是不平凡……

—海尔·张瑞敏



基本理论、基本方法和基本技能

大赛：检验梦想的舞台

市场：见证实实在在的创业



**感谢各位对我市科技工作的  
关心和 support!**