



制订创业计划

单元一 撰写商业计划书

知识目标

1. 了解撰写商业计划书的目的。
2. 熟悉商业计划书的内容、结构。
3. 掌握商业计划书撰写的方法与技巧。
4. 了解商业计划书的路演概念、方式、技巧。

能力目标

1. 具备撰写商业计划的能力，并有效展示商业计划，实现项目融资功能。
2. 具备商业计划的答辩与论证能力，增强吸引风险投资的能力。

素质目标及思政目标

1. 关心行业领域发展动态，具有一定的创新精神和创业精神。
2. 提高学生的社会责任感，促进学生创业、就业和全面发展。

重难点

1. 掌握商业计划书的核心内容。
2. 能有效展示创业计划，并获得投资人认可。

情景导入

腾讯是中国最大的社交网络和游戏公司，美团是中国最大的生活服务平台。2014年12月，腾讯以7亿美元投资了美团，成为其最大的战略投资者。

腾讯投资美团的目的是扩大其在移动互联网领域的布局，增加其在本地生活服务领域的影响力，以及与其竞争对手阿里巴巴形成有效的竞争和制衡。腾讯在投资前进行了详细的商业投资尽调，对美团的财务、法律、市场、技术、管理等方面进行了全面的评估和分析，发现了以下几个优势。

美团拥有中国最大的本地生活服务用户群体，月活跃用户超过2亿，日均订单量超过2000万。

美团拥有多元化的本地生活服务产品线，包括美食、外卖、酒店、旅游、电影、休闲娱乐等多个品类，满足了用户不同场景和需求的消费。

美团拥有强大的本地生活服务商户网络，与超过500万家商户建立了合作关系，提供了丰富而优质的服务内容和选择。

美团拥有领先的本地生活服务技术和平台，支持高效、智能、安全的服务交易和配送，提供了便捷、优惠、可靠的服务体验。

美团拥有敏捷的管理团队和创业文化，能够快速适应市场变化和用户需求，不断推出新的产品功能。

腾讯在投资后与美团进行了有效的协作，提供了有力的支持，实现了双方的互利共赢。例如：腾讯将美团作为其移动互联网生态系统中的重要组成部分，与其微信、QQ等社交平台进行深度链接，实现了用户数据、流量、内容等方面的共享和转化。腾讯利用其强大的资源和影响力，为美团提供了更多的资金投入和市场支持，帮助美团完成了与大众点评的合并，并扩大了其在新兴领域如共享单车、无人配送等的布局。腾讯借助美团的本地生活服务平台和内容资源，开展了多种形式的营销活动和创新项目，如微信红包、微信支付等，增强了用户体验和品牌影响力。

腾讯投资美团是一个成功的商业投资尽调案例，展示了如何通过充分地评估被投资者的价值和潜力，以及如何通过有效地支持被投资者的发展和创新，来实现投资目标和效果。

（资料来源：尚普咨询集团. 商业投资尽调的十大案例：成功与失败的教训，创造多个投资神话 [EA/OL]. 百度. 百家号，（2023-09-05）[2025-01-16]. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1776200785779918142&wfr=spider&for=pc>. 有改动）

思考与讨论：

1. 通过此案例，你认为投资人投资创业项目的关键要素有哪些？
2. 请结合案例思考，如何判断一个创业项目具有可投资价值？

一、商业计划书概述

商业计划书，英文名称是 Business Plan，简称 BP，这是以国际通用的标准文本格式撰写的项目建议书，是全面介绍公司和项目运作情况，阐述产品、服务、市场、竞争及风险等未来发展前景和融资要求的文本材料。BP 是系统思考的“理性工具”。



商业模式画布设计

商业计划书是团队成员达成共识的结果，它是创业团队在一段时期内的“创业指南”或“行动大纲”。商业计划书主要分为吸引风险投资商的商业计划书、吸引合伙人/关键员工的商业计划书、获取政府或公共部门支持的商业计划书。

商业计划书为创业团队指明了今后努力的方向，同时还明确了每个成员的作用和职责，是创业团队沟通的“语言”和凝聚团队的重要手段。考夫曼创业领导中心调查结果表明，有商业计划书的企业与没有计划的企业相比，前者快速获得收入的成功率比后者提高了 69%，销售额平均要高出 50%。政府和相关机构每年都会在科技、资金、政策等方面选择一些有潜力的项目提供支持。要获得支持，就必须借助公共关系和完整的商业计划书。

二、商业计划书的主体结构

尽管商业计划书的写作有一定的规范，但并不存在一种能够普遍适用于所有创业项目的理想模板。不同行业、不同环境、不同受众、不同目标、不同发展阶段等各种因素的存在，要求相应的商业计划书有各自不同的侧重点和针对性。



商业模式设计与创新

（一）项目摘要

项目摘要是商业计划书中的重要组成部分，是整本商业计划书的精华，是商业计划书的核心所在。项目摘要应以最精练的语言、最有吸引力和冲击力的方式突出重点，概括商业计划书的主要内容和结论，具体内容包括公司简介、项目优势、项目发展现状、项目未来发展计划等。

1. 公司简介

公司简介主要包括公司介绍和企业文化两方面的内容。

公司介绍要以简练的语言对公司的名称、组织形式、主要业务、经营目标、核心竞争力等内容加以阐述。如果是已经注册的企业，还可以增加公司的地址、发展历程、年利润以及投资回报率等信息。

企业文化是在一定的条件下，企业生产经营和管理活动中所创造的具有该企业特色的精神财富和物质形态。它包括企业愿景、文化观念、价值观念、企业精神、道德规范、

行为准则、历史传统、企业制度、文化环境、企业产品等。其中价值观是企业文化的核心。

2. 项目优势

明确项目的核心优势是吸引投资者的关键。核心优势主要包括客户优势、产业优势、功能优势、成本优势、技术优势、管理团队优势、知识产权优势等。除了核心优势外，附加优势如薪酬优势、培训优势、税收优惠、熟悉各类手续办理程序等，也是项目竞争力的重要组成部分。

3. 项目发展现状

明确指出项目目前所处的发展阶段，比如概念验证、原型开发、测试阶段、市场推广初期等。列出项目至今为止取得的关键成果，包括已完成的研发工作、获得的奖项、用户反馈、市场测试结果等。应该提供具体、翔实的信息，展示项目目前所处的阶段以及已经取得的成就。使用数据和事实来支撑陈述，使内容具有说服力。

4. 项目未来发展规划

项目摘要中要清晰地展示项目的短期和长期目标以及实现这些目标的具体策略。在撰写时，要确保发展规划既具有雄心壮志，又脚踏实地。要使用数据和事实来支持预测和计划，使内容具有说服力。同时，要展现出对市场动态和竞争环境的深刻理解，以及对项目未来发展的清晰洞察。

（二）项目背景

项目背景需要清晰地介绍项目的起源、市场需求以及项目解决的问题或满足的需求。项目背景是投资者判断项目可行性的重要依据。以下是撰写项目背景时可以遵循的要点。

1. 问题定义

问题定义是一个关键部分，它可以帮助阐明项目或产品解决了市场上的哪些具体问题。首先，明确指出项目解决的具体问题是什么。这个问题应该是清晰和具体的，避免过于宽泛。其次，解释为什么这个问题值得解决，它对目标市场或客户群体有什么影响。

2. 市场机遇

市场机遇部分需要展示项目对市场趋势的深刻理解，以及项目是如何抓住这些机遇的。这部分主要分析当前市场的主要趋势，如技术进步、消费者行为变化、法规变动等，并解释这些趋势如何为项目创造机遇，并提供目标市场的基本信息，包括市场规模、增长速度、主要细分市场等。

3. 项目起源

对项目起源的介绍可以增加项目的可信度，并向投资人展示项目的背景和动机。这部分主要讲述项目的灵感来源，包括创业者的个人经历、市场调研发现或者技术突破等。

4. 技术或产品创新

清晰地描述项目的技术或产品创新点，包括它是如何工作的，使用了哪些新技术或新方法。详细说明技术创新带来的优势，如提高效率、降低成本、增强用户体验等。如果技术或产品拥有专利或正在申请专利，提供相关的知识产权信息。概述研发过程，包括关键的研发阶段、已克服的技术难题和未来的开发计划。阐述技术或产品如何在市场上实现差异化，以及它为何能为客户提供独特的价值。

5. 目标客户群体

明确地定义目标客户群体是至关重要的，因为这能够确定市场定位和营销策略，并最终推动产品或服务的成功。描述目标客户的基本特征，包括年龄、性别、收入水平、教育背景等。分析目标客户的行为习惯，包括购买习惯、品牌偏好、使用场景等。

6. 行业背景

行业背景部分提供了项目所处的行业环境和市场状况的宏观描述。这部分内容对展示项目是如何融入更广泛的市场和行业趋势的至关重要。明确项目所处的行业及其主要特征，包括行业的规模、增长率、生命周期、发展阶段等。

7. 项目定位

项目定位描述产品或服务在目标市场中的位置，以及如何区分它们与竞争对手。明确产品或服务为客户提供的独特价值，包括它们解决的问题、提供的功能或服务以及它们如何满足客户需求。

8. 社会和经济影响

在社会和经济影响部分可以向潜在的投资者、合作伙伴、客户以及监管机构展示项目的社会价值和经济潜力，从而提升项目的吸引力和可信度。阐述项目如何提高目标社区的生活质量，例如通过提供就业机会、教育资源，预测项目将为当地或国家经济创造的就业机会数量和类型。讨论项目如何履行社会责任，包括支持当地社区、慈善活动或公益活动。

9. 法律和监管环境

法律和监管环境部分展示项目是如何遵守相关法律法规，以及这些法规对项目可能产生影响的重要内容。这部分应详细说明项目必须遵守的合规要求，包括许可证、执照、行业标准等，概述项目运营所需遵守的法律和监管要求，以及这些要求对项目的影

（三）痛点分析

痛点分析是展示创业项目价值的关键部分，它直接关系市场需求和解决方案的有效性。明确指出产品或服务解决的具体问题是什么，这些痛点应该是客户在接受原有产品或服务时所面临的真实挑战。这部分从客户的角度出发，描述这些痛点对他们的日常生活、工作效率、成本控制等方面的影响；概述市场上已有的解决方案及其不足之处，展示创

业项目如何提供更好的解决方案，详细说明创业项目产品或服务如何解决这些痛点，以及相比现有解决方案的优势。

痛点分析是商业计划书中一个关键的环节，它帮助人们明确目标市场的需求并展示创业项目的产品或服务如何解决这些问题。以下是进行痛点分析的步骤。

(1) 市场调研与识别目标市场。通过问卷调查、一对一访谈、小组讨论或竞品分析等，收集关于目标市场的信息，确定服务的市场领域，了解这个市场的客户群体、他们的行为习惯和需求。

(2) 分析现有解决方案。审视市场上已有的解决方案，找出它们的不足以及为何未能完全满足客户需求。

(3) 确定痛点。基于市场调研和客户反馈，列出客户面临的主要问题和挑战。这些问题和挑战作为痛点应该是具体的、可识别的，而且对产品或服务的改进至关重要。对收集到的痛点进行优先级排序，确定哪些是最紧迫、最需要解决的，并对这些痛点进行深入分析，了解它们的根源和影响，以及客户对解决这些痛点的迫切性。

(4) 形成假设与设计解决方案。基于痛点分析，形成关于如何解决这些痛点的初步假设或想法。围绕这些痛点设计产品或服务的原型，确保它们能够针对性地解决客户的问题。

(5) 测试和验证。通过原型测试、市场测试或最小可行性产品（MVP）来验证解决方案是否真正解决了客户的痛点。

（四）产品或服务

产品或服务是商业计划书的重要组成部分。这部分详细地说明了企业提供给市场的具体价值，也是向投资者明晰产品或服务的核心。对产品或服务的描述，包括主要产品的名称、性能、特点，能够给顾客带来的价值或价值增值，突出产品的创新性、独特性、性价比优势和市场竞争力。产品或服务产品线的描述包括产品线的长度、广度、深度，能否支撑起经销商或单店的盈利。产品或服务的研究与开发的描述包括介绍公司研发力量、行业技术发展趋势、现有的专利技术与技术储备、新产品研究计划、研发费用预算等。以下是撰写产品或服务部分时应包含的关键要素。

(1) 产品或服务描述：详细描述产品或服务的功能、特点、技术规格、使用方法等。

(2) 研发历程与技术细节：概述产品从概念到实现的研发过程，包括关键的研发里程碑。如果产品或服务包含技术创新，提供足够的技术细节以展示其创新性。

(3) 知识产权：说明产品或服务所涉及的专利、版权、商标等知识产权情况。

(4) 用户体验：描述产品或服务如何提供卓越的用户体验，包括用户界面（UI）、用户交互（UX）设计等。

(5) 原型或样品：如果可用，提供产品原型或样品的描述、图片或链接。

(6) 客户反馈：展示来自测试用户或早期客户的反馈，证明产品或服务的有效性和

市场需求。

投资者本质上是较为看重收益与回报的商人，他们会更加认同市场对于公司产品的反应。所以，在此部分内容的阐述中，除了介绍清楚公司的产品体系，向投资者展示公司产品线的完整和可持续发展之外，更重要的是展现产品的特色以及形成的市场竞争力。

（五）技术创新

技术创新指企业应用新知识、新技术、新工艺，采用新的生产方式和经营管理模式，提高产品质量，开发、生产新的产品，提供新的服务，占据市场并实现市场价值。

根据分类的标准不同，技术创新的类型也不同，以下是两种常见的分类方式。

1. 按照创新的对象划分

按照创新对象的不同，技术创新分为产品创新与工艺创新。

产品创新是指企业生产出新产品的技术创新，是在产品技术变化的基础上进行的技术创新。产品创新是企业技术创新中最重要、最基本的内容，是企业技术创新的核心，也是企业生存发展之本。SHEIN（希音）作为一家快时尚电商独角兽，通过创新实时零售模式，实现了全球扩张。SHEIN 利用数字化手段，快速响应市场变化，提供符合年轻消费者口味的时尚产品，成为全球增长最快的服饰平台之一。

工艺创新是指企业采用全新的或有重大改进的生产方法、工艺设备或辅助性生产活动。工艺创新的“新”体现在技术、设备或流程上，它对本企业而言必须是新的，但对于其他企业或整个市场而言不一定是新的。酒泉钢铁（集团）有限责任公司通过建立以工艺规划为核心的产品协同研发生产平台，实现了工艺创新。该平台通过不断更新研发、质量和成本控制流程，提升了生产效率和产品质量。

2. 按照创新的重要性划分

苏塞克斯大学的科学政策研究所根据创新的重要性将技术创新分为渐进性创新、突破性创新、技术系统变革、技术—经济范式变更等。

渐进性创新是一种逐步改进现有产品或工艺的创新方式。这种创新通常涉及对现有技术、产品或服务的小幅度改进，通过不断优化和升级，提高产品性能、可靠性或生产效率。京东方科技集团股份有限公司通过高效使用内部资源和获取外部资源，不断优化和升级其产品，在 TFT-LCD 国际市场上的占有率和生产能力，体现了其在液晶平板显示领域的渐进性创新。

突破性创新也称为重大创新或突变性创新，是指在新的技术路径上带来突破的创新，它可能开启新的潜在市场与应用，并可能改变整个产业布局。华为在 5G 技术的研发上展现了突破性创新。从 2G 时代的跟随者，到 3G 时代的挑战者，再到 5G 时代的引领者，华为通过持续的研发投入和技术创新，在移动通信产业中占据了领导地位。

技术系统变革是指在技术发展过程中，由于新技术的出现或现有技术的显著改进，

导致整个技术体系发生的根本性的变化。这种变革往往伴随着产业结构的调整、生产方式的转变以及新的市场机会的出现。自动驾驶技术的发展预示着交通系统的重大变革。通过集成先进的传感器、人工智能算法和通信技术，自动驾驶车辆有望提高道路安全、减少交通拥堵，并可能重塑城市交通和物流行业。

技术—经济范式变更是指在技术发展和经济体系中发生的一场根本性变化，这种变化涉及技术、产业组织、生产方式、管理实践以及社会结构等多个层面。当一种新的技术—经济范式出现并逐渐取代旧有方式时，它将重塑经济活动的方方面面，包括生产、分配、交换和消费等。新技术，如互联网、可再生能源、纳米技术等广泛应用能够推动整个经济体系的变革。

企业是技术创新的主体，技术创新是企业获取持续竞争力、汲取市场份额、获得企业利润的基石。对于该部分的阐述，主要是向投资者展现企业基于产品或服务的特性所采用的技术特点，可以由企业单独完成的自主创新，也可以是由高校、科研院所和企业协同完成的合作技术创新或引进技术创新。

（六）市场营销

市场营销是向潜在的投资者、合作伙伴或客户清晰地传达项目是如何通过精心策划的营销活动来吸引和保留客户的，以及它如何实现销售目标。市场营销既是一种职能，又是组织为了自身及利益相关者的利益而创造、沟通、传播和传递客户价值，为客户、合作伙伴以及整个社会带来经济价值的活动、过程和体系。市场营销主要是指营销人员针对市场开展经营活动、销售行为的过程，它主要包含市场定位、营销目标、营销策略、推广策略、定价以及营销团队。

1. 市场分析

1) 市场细分

市场细分是营销和商业策略中的一个关键概念，它涉及将广泛的市场根据不同的需求、特征或行为划分成更小、更具体的客户群体，以便企业能更有效地定位其产品或服务。市场细分需要采用一定的标准，其变量主要有 6 类，见表 7-1 所列。

表 7-1 市场细分变量

细分标准	变量因素
地理位置	根据地理位置，如国家、地区、城市、气候带等地理位置进行细分
人口统计	根据年龄、性别、收入、教育、职业等人口统计特征进行细分
心理特征	根据个性、生活方式、价值观、态度等心理特征进行细分
行为特征	根据购买习惯、品牌忠诚度、使用频率、购买动机等行为特征进行细分
消费偏好	根据产品特性、价格敏感度、品质要求、服务期望等消费者偏好进行细分
生命周期	按照创新者、早期采用者、早期多数、后期多数和落后者等，生命周期进行细分

运用细分标准进行市场细分的方法主要有以下 3 种。

第一种，单一变量因素法：根据影响消费者需求的某一重要因素进行市场细分。

第二种，多个变量因素组合法：根据影响消费者需求的两种或两种以上的因素进行市场细分。

第三种，系列变量因素法：根据企业经营的特点并按影响消费者需求的诸因素，由粗到细进行市场细分。

明确了市场细分方法和标准之后，企业应该如何进行市场细分呢？市场细分是将市场划分为具有不同需求或特征的较小客户群体的过程，以便企业能够更有效地定位其产品或服务。以下是进行市场细分的主要步骤。

(1) 确定市场细分目的。明确进行市场细分的目标，企业可以更加深入地了解不同消费者群体的需求、偏好和行为模式。这有助于企业识别潜在的市场机会，并开发出更符合消费者需求的产品和服务。

(2) 选择细分标准。根据产品特性和市场情况，选择一个或多个细分标准，如地理、人口、心理、行为等。

(3) 市场调研。收集关于潜在客户的数据，这可能包括定量研究（如问卷调查、销售数据）和定性研究（如焦点小组、深度访谈）。

(4) 分析数据。对收集到的数据进行分析，识别不同的消费者群体及其特征。

(5) 形成细分市场。根据分析结果，将市场划分为具有独特需求和特征的细分市场。

(6) 评估细分市场。对每个细分市场进行评估，包括市场规模、增长潜力、竞争状况、进入壁垒等。

(7) 选择目标市场。基于评估结果，选择一个或多个最具吸引力的细分市场作为企业的目标市场。

(8) 市场定位。使企业的产品或服务与竞争对手的产品或服务区分开来，从而满足特定消费者的需求。通过市场定位，企业可以明确自己的产品或服务在市场上的优势和特色，进而确定有效的营销策略。

(9) 确定营销策略。为每个目标市场确定产品、价格、推广和渠道策略，确保营销策略与细分市场需求相匹配。

(10) 实施营销计划。执行营销计划，包括产品开发、定价、广告、促销和分销等。

(11) 绩效监控和评估。通过市场反馈和销售数据监控营销计划的效果，并根据需要进行调整。

(12) 持续优化。根据市场变化和消费者行为的演进，不断优化市场细分标准和营销策略。

市场细分后的子市场更加具体化，有助于企业确定目标市场，集中人力、物力和财

力投入目标市场中，以及确定相关的市场营销策略，提高经济效益。同时，有利于企业研究潜在的市场需求，挖掘市场机会，开拓新市场。

2) 目标市场

所谓目标市场，是指企业针对其产品或服务进行市场细分后，根据自身的资源、能力和市场定位，选择一个或多个具有最大潜在价值和吸引力的细分市场，作为其营销活动的主要对象。目标市场应该是企业能够服务并从中获得利润的特定客户群体。目标市场的模式见表 7-2 所列。

表 7-2 目标市场模式

模式	定义与特征
市场集中化	集中营销策略或小众市场策略，是企业选择一个特定的市场细分并集中所有资源和努力来服务这一细分市场的营销战略。这种策略特别适用于资源有限的中小企业或者初创企业，因为它们可以通过专注于一个细分市场来获得竞争优势
市场专业化	企业专注于满足某一特定顾客群体的各种需求。例如，一家批发企业可能专门为医疗机构提供各种设备和服务
选择性专业化	企业选择多个不同的细分市场作为目标市场，并为每个细分市场提供不同的产品或服务。这要求企业具备多个领域的专业知识和资源，以满足不同市场的独特需求
产品专业化	企业专注于生产某一类或某一产品线的产品，并将其销售给所有顾客。例如，一家企业可能专注于生产高端智能手机，并将其销售给不同年龄、性别和职业的消费者
市场全面化	企业选择为整个市场提供产品或服务，不区分细分市场。这种模式的理论基础是成本的经济性，通过提供标准化的产品或服务，实现规模经济并在市场上建立广泛的知名度

3) 市场定位

市场定位就是企业在目标市场中为产品或服务创造独特、明确和吸引人的形象，以便与竞争对手的产品或服务区分开来，满足特定消费者的需求和偏好。市场定位的目的是确保企业的产品或服务在目标消费者心中占据一个清晰、独特和首要的位置。

2. 营销计划与手段

1) 分销渠道策略

分销渠道是指商品从生产者传送到消费者手中所经过的全过程，以及相应的市场销售机构。正确运用销售渠道可以使企业迅速、及时地将产品转移到消费者手中，达到扩大商品销售、加速资金周转、降低流动费用的目的。

企业在设计选择分销渠道时，应解决以下几个问题。

(1) 目标市场定位与覆盖：确定目标市场的特征和需求，如消费者偏好、购买习惯等。分析不同渠道对目标市场的覆盖能力，选择能够高效触达目标消费者的渠道，包括

地理范围、目标客户群体的可达性等。

(2) 渠道成本与效益分析：评估不同渠道的成本结构，包括建立和维护渠道的费用、预期的销售收入和利润。分析渠道带来的销售增长和市场份额提升，计算投资回报率。

(3) 渠道控制与管理：确定企业对渠道的控制程度，如价格、促销策略等。建立渠道管理制度和流程，确保渠道成员遵守企业规定，维护品牌形象。考虑如何整合线上和线下渠道，提供无缝的顾客体验。

(4) 渠道冲突与协调：设计有效的协调机制，如建立沟通平台及合作规则等，以减少冲突并促进合作。避免和解决渠道之间的冲突，如价格战、市场重叠等。

(5) 渠道风险与应对：制定风险应对策略和预案，以应对潜在的市场变化和竞争压力。评估渠道可能面临的风险，如市场风险、竞争风险、技术风险等。

(6) 渠道效率与灵活性：确保渠道具有一定的灵活性，以适应市场变化和消费者需求的变化。分析渠道在信息传递、物流配送等方面的效率。

(7) 渠道创新与供应链管理：关注新兴渠道和技术发展趋势，如电子商务、社交媒体等。探索创新的渠道模式，以提升企业竞争力和市场适应性。确保分销渠道与企业的物流和供应链管理能力和相匹配，以保证产品的有效配送。

2) 产品策略

产品的整体概念包含核心产品、有形产品和附加产品 3 个层次。核心产品是指产品能提供给消费者的基本效用或利益，是消费者需求的核心。有形产品是构成产品形态的内容，是核心产品得以实现的形式。附加产品是消费者购买有形产品时所能获得的全部附加服务和利益。

对于产品整体概念的提出，企业在市场营销决策上应尽可能通过三个层次的组合来确立产品在市场的优势地位。

(1) 产品生命周期及营销策略。绝大多数产品的生命周期都经历了导入期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段，每个时期的产品特点不同，因此需要采用不同的营销对策。

① 导入期。导入期的产品在技术、性能和分销渠道建设上不够完善，价格决策难以确定，消费者对产品的了解也比较少。基于以上特点，本阶段可采用的策略见表 7-3 所列。

表 7-3 导入期的策略

策略	决策
快速撇脂策略	以高价格、高促销费用的方式推出新产品
缓慢撇脂策略	以高价格、低促销费用的方式推出新产品
快速渗透策略	以低价格、高促销费用的方式推出新产品
缓慢渗透策略	以低价格、低促销费用的方式推出新产品

②成长期。成长期的产品销量迅速增加，单个产品成本逐渐下降，市场出现竞争并逐渐激烈。本阶段可从提高产品质量、开拓新市场、加强产品特色和品牌的广告宣传、调整产品价格等四方面进行决策。

③成熟期。成熟期的产品销售量达到最高点，销售增长速度明显变慢，后期销量开始下降。本阶段的营销目标是稳定市场占有率，延长产品的成熟期。其策略可从扩大市场、改良产品和改进营销组合 3 个方面进行。

④衰退期。衰退期的产品销量迅速下降，价格不断下降，利润减少，甚至无利可图，部分生产经营者退出市场。本阶段可供选择的策略见表 7-4 所列。

表 7-4 衰退期的策略

策略	决策
维持策略	选择继续沿用过去的策略，保持现有的营销组合和分销渠道，以维持一定的市场份额和销售额
集中策略	企业可以将资源和精力集中在最有利可图的细分市场和分销渠道上，以获取更多的利润
榨取策略	为了增加当前的利润，企业可以考虑降低促销水平，减少营销支出，并优化生产流程以降低成本
放弃策略	对于衰退迅速且前景黯淡的产品，放弃经营并退出市场。这可以通过逐步减少生产、销售和营销活动，或者通过出售品牌、生产线或相关资产来实现

(2) 产品组合策略。产品组合是指一个企业生产或销售的全部产品的结构或组成。产品组合由不同的产品线组成，每一条产品线又由不同的产品项目构成。

企业在调整或优化产品组合时，可选择的策略见表 7-5 所列。

表 7-5 产品组合策略

策略	决策
扩大产品组合	可以增加产品线，也可以增加现有产品线的深度，即在现有产品大类中增加产品的项目
缩减产品组合	当企业的某些产品获利较小甚至无法获利时，可以缩减相应的产品线或产品项目，集中资源经营那些获利较大或前景较好的产品线及产品项目
产品线延伸	包括向上、向下及双向延伸三种类型。向上延伸是增加中、高档的产品；向下延伸是增加中、低档的产品项目；双向延伸是增加低、高档的产品项目

(3) 品牌与包装策略。

①品牌与商标策略。品牌是一种标志，用来识别某个销售的产品或服务，包括品牌名称和品牌标记。受到法律保护的品牌则称为商标。企业的商标品牌策略有 5 种可供选择，见表 7-6 所列。

表 7-6 品牌与商标策略

策略	决策
品牌有无策略	决定是否建立或维护一个品牌，以及如何通过品牌来影响消费者的认知和购买行为
品牌使用者策略	与消费者建立联系，利用消费者对品牌的使用体验来增强品牌形象和市场影响力
品牌统分策略	管理品牌组合，决定品牌之间的联系程度以及如何利用品牌资产来支持企业的整体战略目标。可以帮助企业在不同市场和产品线上实现品牌协同效应或独立发展
品牌延伸策略	利用现有成功品牌的声誉和影响力，将其应用于新的产品或服务领域的做法
多品牌策略	企业对各种产品采用不同的品牌

②产品包装策略。产品包装是重要的营销组合要素，也是提高产品市场竞争力的重要手段。产品包装策略见表 7-7 所列。

表 7-7 产品包装策略

策略	决策
统一包装策略	在包装上采用相同的图案、相近的颜色或其他共同的特征，使得整个包装外形相类似，以使用户容易注意到这是同一家企业生产的产品
等级包装策略	为同一产品提供不同等级或版本的包装，以满足不同消费者群体的需求和支付能力。这种策略可以增加产品的市场覆盖率，同时为消费者提供更多的选择
配套包装策略	把在使用上相关联的几种商品放在同一包装物内销售。可满足消费者的不同需求，方便购买，同时可促进产品销售
再使用包装策略	设计能够被多次使用的包装，以减少浪费和对环境的影响。提升企业的绿色形象，而且可以降低长期的包装成本
附赠品包装策略	在包装中附加赠品或提供额外价值来吸引消费者，增加产品吸引力和市场竞争力
改变包装策略	对现有产品包装进行调整或重新设计，以适应市场变化、提升品牌形象

(4) 产品开发策略。企业想要立足于市场，就必须根据市场的需要，不断研究开发出满足消费者需求的新产品。新产品的种类包括全新产品、改良新产品和仿制新产品。目标市场上出现的新产品，绝大部分是改良或仿制新产品。

3) 人员推销策略

人员推销，是企业通过销售人员直接与潜在客户进行交流，以推广产品或服务、说服客户购买的营销手段。这是一种非常直接且个性化的营销方式，尤其适用于高价值、复杂或需要定制的产品。

企业选择人员推销策略时，应先明确推销任务，了解推销对象，然后制订有针对性的推销方案。人员推销策略见表 7-8 所列。

表 7-8 人员推销策略

策略	定义
试探性推销	销售人员通过与客户的初步交流, 观察其反应并试探其具体要求
针对性推销	事先对客户的需求和偏好进行深入了解。根据这些了解, 销售人员积极主动地与客户交谈, 引起共鸣并促成交易
建立信任关系	通过真诚的交流, 提供有价值的信息, 展示产品的优点, 销售人员与客户建立互信关系
产品演示	通过现场演示或试用产品, 销售人员使客户更直观地了解产品的功能和优点
处理异议	面对客户可能提出的异议, 如价格、质量等方面的担忧, 销售人员需要认真倾听并给出合理的解释和解决方案
使用社交媒体	通过社交媒体平台, 销售人员可以与客户保持联系, 提供及时的售后服务, 并扩大产品的影响力

4) 广告策略

广告策略, 是企业为了推广其产品或服务而在不同媒介上进行的一系列有计划的沟通活动。一个有效的广告策略可以提升品牌知名度、影响消费者态度、增加产品销量, 并最终推动企业的市场目标。

广告媒体主要包括报纸、杂志、广播、电视、网络等。选择广告媒体时, 应考虑媒体的性质与传播效果、产品性能和使用范围、目标客户的特点、企业对传播信息的要求、媒体的成本和支付能力等因素。

3. 定价

价格策略是指企业通过对消费者需求的估量和成本分析, 选择一种能吸引消费者、实现市场营销组合的策略。企业对于产品的定价方法可从以下三个方面进行选择。

1) 折扣定价策略

折扣定价是在原定目标价格的基础上降低一定比例的成交价。折扣定价策略见表 7-9 所列。

表 7-9 折扣定价策略

策略	决策
现金折扣	为了鼓励客户尽快支付款项而提供的价格减让
数量折扣	当客户购买大量产品时提供的折扣, 其促销作用非常明显, 企业因单位产品利润减少而产生的损失完全可以从销量的增加中得到补偿
功能折扣	根据各类中间商在市场营销中担负的不同功能所给予的不同折扣
季节折扣	调节需求量的季节差异, 给购买季节性商品或服务的消费者以价格上的优惠
推广折扣	企业提供给为其产品进行广告宣传等的中间商或消费者一定的价格折扣

2) 心理定价策略

心理定价即利用消费者购物时的心理特点来确定商品价格。心理定价策略见表 7-10 所列。

表 7-10 心理定价策略

策略	决策
整数定价	对于高档商品采用整数定价，为产品设置高价位，不带尾数，以传达高质量、高价值或奢侈感
尾数定价	利用消费者的求廉心理，取尾数对商品进行定价。设置价格为非整数，如 9.99，而不是 10，使价格看起来更便宜
声望定价	针对消费者对名牌产品、高档产品的追求和信任心理，对享有较高声誉的产品制定高价
招徕定价	将少数几种商品的价格定得非常低，在吸引顾客购买低价商品的同时，也促进其他正常价格的商品的销售

3) 产品组合定价策略

产品组合定价策略是一种考虑企业所提供的所有产品或服务的定价方法，旨在通过不同产品之间的价格关系来优化整体利润和市场竞争能力。这种策略适用于拥有多种产品线的公司，它们希望通过协调不同产品的价格来吸引消费者、增加销量或提高品牌形象。产品组合定价策略见表 7-11 所列。

表 7-11 产品组合定价策略

策略	决策
系列产品定价策略	针对同一系列的产品，根据产品的不同特点、功能或定位，确定不同的价格。这种策略有助于满足不同消费者的需求，并促进整个系列产品的销售
互补产品定价策略	对于互补产品，企业可以采取有意识地降低购买率低、需求价格弹性高的商品价格，同时提高购买率高而需求价格弹性低的商品价格。这种策略有助于吸引消费者购买更多的互补产品，从而增加整体销售额
成套产品定价策略	对于成套销售的产品，企业可以定一个相对较低的总价，以吸引消费者购买整个套装。这种策略有助于增加产品销量，提高市场份额

产品组合定价策略需要综合考虑市场环境、消费者需求、成本结构和竞争状况。在商业计划书中，企业应详细说明其产品组合定价策略，展示如何通过协调不同产品的价格来实现整体的商业目标和市场定位。

(七) 团队概述

被誉为“全球风险投资之父”的美国风险投资家多里特有一句名言：“我更喜欢拥有二流创意的一流创业者和团队，而不是拥有一流创意的二流创业团队。”投资者是否对企业进行投资在很大程度上是由企业的团队人员及其合理的组织结构决定的。因此，要尽可能向投资者展现团队的实力，包括团队结构、管理水平、技术专长、相关工作经验、取得的业绩等，展示团队成员的互补性、团队的凝聚力和团结的精神。

1. 管理团队介绍

对管理团队进行介绍时，主要是向投资者展示团队的凝聚力和战斗力，证实团队的整体实力能够胜任企业的经营发展；凸显团队的优势，提高投资者对项目发展的信心。管理团队介绍主要可从下面三个方面进行阐述。

(1) 团队成员的组成。包括项目发起人、研发、生产、营销、财务、人事等核心人员。强调各成员的教育背景、工作经历、工作业绩、领导能力、个人品质等。同时企业外脑也很重要，主要包括法律顾问、财务顾问、管理顾问、营销顾问、技术专家或科研机构、高校等。

(2) 主要管理人员素质和能力。一个优秀的管理团队能够让企业抓住关键的机会，以最有效的形式实现发展的阶段性目标。因此要将管理团队成功的经验、突出的业绩、团结合作的精神、高尚的职业道德等向投资者展示出来。

(3) 其他。比如团队成员获得外部资源的能力等。

需要注意的是，在介绍管理团队时，要秉持实事求是的原则，同时对其业绩的描述也要把握好分寸。

2. 组织结构及职责分工

公司的组织结构是指公司内部各部分的排列顺序、空间位置、聚散状态、联系方式以及各要素之间的相互关系模式。它是整个管理系统的“框架”，为实现公司目标，明确各部门及成员在管理工作中的分工、协作、职务范围、责任和权利等方面提供了结构体系。

职责分工则是将公司的工作任务和职责划分给不同的人或团队，确保每个人或团队都明确自己的工作内容、方式以及目标。这种分工基于个人的能力、职位的权力与责任、工作的性质和要求等因素进行划分，使组织的运作更加高效、协调和有序。明确岗位的职责，实现有事有岗有责；鼓励员工积极承担职责，追求卓越绩效；确保公司内部各部门和成员之间的协作和配合。

企业组织结构主要有 7 种，具体见表 7-12 所列。

在阐释这部分内容时，创业者要将企业的管理机构，如股东的情况、董事的情况以及各部门的构成情况介绍清楚。

在介绍部门职能时，需要包括以下三个方面的内容。

(1) 组织结构中责任是怎样划分的。

(2) 介绍主要管理人员的职能。比如董事长、经理的职责和权限，以及他们负责管理的部门和员工。

(3) 阐述各部门的职能，以及各员工的权责。

需要注意的是，对各部门职能进行说明时，要以企业的性质以及经营为基础，将各部门的职权与企业的业务经营相结合。

表 7-12 企业组织结构

类型	特征	适用环境
U 形组织结构	是一种高度集权的组织形式，其特点在于管理层级的集中控制	适用于市场稳定、产品品种少、需求价格弹性较大的环境。这种组织结构在企业规模较小、生产技术简单且管理者具备全面知识经验的情况下效果较好
M 形组织结构	又称为事业部制或多部门结构，这种组织形式由多个相对独立的单位或事业部组成，每个单位或事业部都有较大的自主权	适用于产品多样化和从事多元化经营的组织，尤其适用于面临市场环境复杂多变或地理位置分散的大型企业和巨型企业
矩阵制结构	围绕某项专门任务成立跨职能部门的专门机构，组织结构形式是固定的，但人员却是变动的，任务完成后就可以离开	适用于当项目需要跨多个职能部门的专业知识和技能时，需要同时管理多个项目或产品的环境
多维制结构	通常由产品、职能和地区等多种因素组成，每个部门都不能单独做出决策，而必须通过共同协调才能采取行动	适用于跨国公司或规模巨大的跨地区公司
超级事业部制结构	在最高管理层和各个事业部之间增加了一级管理机构，负责管辖和协调所属各个事业部的活动	适用于事业部数量增多导致的协调成本增加的问题。通过增加管理层级，可以更好地集中资源，共同研发新产品，增强组织的灵活性
H 形组织结构	控股型组织结构或控股公司结构，是组织内实行分权治理的一种结构形式	这种组织结构是在非相关领域开展多元化经营的企业所常用的一种组织形式
模拟分权制结构	模拟分权制结构是一种介于直线职能制与事业部制之间的组织形式，是人为地将企业划分为若干单位，实行模拟独立经营、单独核算的一种管理组织模式	适用于那些规模庞大、产品品种或生产过程难以分解成独立事业部门的企业

3. 人力资源规划

企业要完成生产经营目标，就必须根据企业内外环境和条件的变化，通过对企业未来的人力资源的需要和供给状况进行分析及估计，运用科学的方法进行组织设计，对人力资源的获取、配置、使用、保护等各个环节进行职能性策划，制订企业人力资源供需平衡计划，以确保组织在需要的时间和需要的岗位上，获得各种必需的人力资源。

(八) 发展策略

企业发展策略主要关注企业如何确定长期和短期的发展目标，以及如何实现这些目标。主要包括以下策略：一是市场拓展策略，如扩大市场份额、增加销售渠道、进一步开拓国内外市场；二是产品创新策略，即根据市场需求和竞争状况，持续对现有产品进行创新和改进，并研发新产品；三是财务管理策略，如加强财务管理、合理规划和控制财务预算，确保公司的健康发展；四是社会责任策略，包括参与公益慈善事业、积极履

行社会责任等。这些策略的制定和实施旨在推动企业健康、稳定和持续地发展。

企业要实现发展，就需要回答以下问题。

(1) 我们的业务是什么？

这个问题涉及企业的业务范围和核心业务。企业需要明确自己的主要业务是什么，包括产品或服务的种类、目标市场以及业务的地理范围。

(2) 我们的客户是谁？

企业必须识别并了解其服务的客户群体，包括了解客户的需求、偏好、购买行为，以及如何通过市场细分来更好地满足不同客户的需求。

(3) 客户认为什么有价值？

企业需要了解客户认为哪些产品特性、服务或企业属性是有价值的。这涉及对客户价值主张的深入理解，以及如何通过提供独特的价值来吸引和保留客户。

(4) 我们如何实现盈利？

企业必须建立清晰的盈利模式，包括定价策略、成本控制、收入来源和投资回报。这需要对成本结构、收入流和利润边际有深刻的理解。

(5) 我们的长期愿景是什么？

明确企业的长期目标和愿景，为未来发展提供方向。

(6) 我们的核心竞争力是什么？

确定企业在市场中的独特优势和竞争手段。

(7) 我们将如何成长？

制定成长策略，包括市场扩张、产品创新、并购整合等。

(8) 我们面临哪些外部威胁和机遇？

分析宏观环境，如经济、法律、社会文化和技术趋势，以及它们对企业可能产生的影响。

(9) 如何管理风险？

识别潜在风险并制订风险管理计划，以降低不确定性和潜在损失。

(10) 组织结构和文化是否支持企业战略实施？

确保组织结构、企业文化和管理实践与企业战略相匹配。

(九) 财务分析

财务分析是商业计划书中极其重要的组成部分。合理的财务预测是赢得投资的重要因素。投资者从财务分析部分可以了解企业未来的收入、成本和利润，预测企业未来经营的情况，从而判断其投资是否能够获得预期的回报。因此，这部分内容需要花费较多的时间和精力来编写，其专业性也比较强。

在财务规划部分，需要告诉阅读对象的是：创立公司的启动资金是多少，从哪里来，资金使用将怎么分配，用于哪些方面，资金的使用率如何，投资报酬率有多高，有没有

投资风险，资金应如何合理地退出企业。

在撰写本部分内容时，尽可能用表格以及数据进行呈现，要求数据准确，来源可靠，切忌造假。同时可备注少量结论性说明，增强数据的可信度。

1. 资金筹集与使用分析

资金筹集是企业财务活动的起点，是指企业从各种不同的来源，用各种不同的方式筹集其生产经营过程中所需要的资金。常见的筹资方式有银行借款、发行债券、股权融资、天使投资、风险投资、众筹等（表 7-13）。

表 7-13 资金筹集方式

资金筹集方式	特点
银行借款	筹资方式手续简便，企业可以在短时间内取得所需资金，但是企业需要向银行支付借款利息，并且到期必须归还本息，若企业不能合理地安排还贷，那么可能会引起企业财务状况恶化
发行债券	只有股份有限公司、国有独资公司、由两个以上的国有企业或者两个以上的国有投资主体投资设立的有限责任公司，才有资格发行公司债券
股权融资	可以帮助公司从社会公众筹集资金，扩大规模，开展新的业务，提高知名度和员工士气。然而，发行股票也存在一定的风险，如市场风险、投资风险和政策风险等
天使投资	天使投资者是愿意为初创企业提供资金支持的个人或机构。申请天使投资需要准备详细的商业计划书，并通过优秀的口头演讲来吸引投资者的兴趣
风险投资	风险投资是专注于早期和成长期企业的资金投资。申请风险投资需要展示出企业的成长潜力，并向投资者展示商业模式的可行性和市场前景
众筹	众筹是一种通过互联网平台向公众募集资金的方式。众筹可以通过产品预售、股权众筹等形式进行，需要注意的是精心设计项目介绍和设置回报机制

此部分除了需要呈现企业的启动资金以及筹集方式外，还需展示前期筹集的启动资金怎么分配使用。一般情况下，启动资金主要用于厂区 / 基地建设、设备投资、产品开发、市场营销、广告宣传、团队工资、场地租赁以及技术研发等。

2. 目前财务状况

企业的经营成果对投资者有重要的参考价值，因此，应向投资者展示企业目前的财务状况，主要提供过去 3 ~ 5 年的现金流量表、资产负债表、损益表以及每个年度的财务报告书。

3. 财务预测

财务预测主要对企业未来 3 ~ 5 年的销售收入、成本、损益以及现金流进行预测分析，形成相应的表格，简洁明了地体现企业的经营规划。

（1）未来 3 年的收入预测

编写收入预测时，应明确企业的销售收入由哪些项目组成，并且预测每个产品在未

来 3 年的单价以及销售数量（表 7-14）。

表 7-14 未来 3 年的收入预测表（样表）

产品或服务名称	销售情况	第一年	第二年	第三年
产品 1	销售数量			
	平均单价			
	月销售额			
产品 2	销售数量			
	平均单价			
	月销售额			
合计	销售总量			
	销售总收入			

（2）未来 3 年的成本预测

企业的总成本预测主要包括主营业务成本、销售税金、销售费用、管理费用及财务费用等（表 7-15）。其中，主营业务成本包括直接人工、直接材料以及制造费用（折旧、办公费、水电费、劳保费、生产管理人员工资福利）等；销售税金是企业销售过程中因发生销售业务而直接从销售收入中支付的税金，主要包括产品税、增值税、营业税和城市维护建设税等；销售费用包括广告费、运输装卸费、销售机构经费、销售人员工资福利等；管理费用包括办公设施折旧费、维修费、差旅费、职工教育培训费、业务招待费、行政管理人工资福利以及坏账损失费等；财务费用包括利息、融资手续费和汇兑损失费等。

表 7-15 企业未来 3 年的成本预测表（样表）

项目	第一年	第二年	第三年
主营业务成本			
销售税金			
销售费用			
管理费用			
财务费用			
合计			

（3）未来 3 年的损益预测

损益表反映企业在一段时间内使用资产从事经营活动所产生的净利润或净亏损（表

7-16)。净利润增加了投资者的价值，净亏损则减少了投资者的价值。

表 7-16 企业未来 3 年的损益预测表 (样表)

项目	第一年	第二年	第三年
一、销售收入			
减：成本及税金			
二、销售利润			
减：管理费用			
减：财务费用			
三、营业利润			
减：所得税			
四、净利润			

(4) 未来 3 年的现金流预测

现金流预测主要体现公司在一段时间内从事经营活动、投资活动和筹集活动所产生的现金流量 (表 7-17)。

表 7-17 企业未来 3 年的现金流预测表 (样表)

项目		第一年	第二年	第三年
现金流入	销售收入			
	服务收入			
	合计			
现金流出	经营成本			
	管理费用			
	销售费用			
	财务费用			
	税金			
	合计			
净现金流				

4. 项目投资效益分析

投资效益评价是对投资项目的经济效益和社会效益进行分析，并在此基础上，对投资项目的技术可行性、经济盈利性以及进行此项投资的必要性得出相应的结论，作为投资决策的依据。

项目投资分析常用的工具有投资回收期 and 内部投资回报率。投资回收期表示一个资金预算项目收回所有成本所需要的总时间，是评估投资项目的—个简便方法。内部投资回报率是净现值为0时的贴现率，其经济含义是项目在考察期内的净收益刚好能够偿还投资及其利息，反映了项目对贷款利率的最大承受能力。

5. 融资计划

融资计划主要展现两个要素：资金需求和融资方案。资金需求计划包括为实现企业发展计划所需要的资金额、资金需求的时间性及资金用途。融资方案主要指企业所希望的投资者及其所占股份的说明、其他资金来源，如银行贷款等。

项目融资中提出的资金需求并不要求非常精确，尤其是早期项目，给出大体区间即可，但是要求体现合理性和规划性。另外，资金需求金额与实际得到的资金数额可能差异很大，所以要把重点放在资金用途的合理性和必要性说明上，合理性和必要性是后期谈判的基础。

6. 投资者退出方式

对于投资者来说，投资的目的只有一个，那就是在未来的某个时间内获得盈利并顺利退出。投资者最终想要得到的是现金回报，其选择退出的方式主要有以下4种。

(1) 公开上市

公开上市后，公司的股票可以在证券交易所自由交易，投资者可以自由买卖持有的股份。上市是投资者最理想的退出方式，可以实现投资回报最大化。

对投资者来说，股市飙升的股价和更高的估值是极具诱惑力的，但是上市对公司的资质要求较严格，手续比较烦琐，成本过大。因此，创业者不需要向投资者保证公司未来会上市。但是可以描述未来上市，投资者看准项目后往往愿意赌一把。

(2) 并购

并购是指大型企业或者上市公司通过购买其他公司的部分或全部股权或资产从而控制其他公司。在并购过程中，原有投资者的股份将会被稀释后继续持有或者直接退出。

投资者通过并购的方式退出不受上市条件限制，具有复杂性低、花费时间少的优势。并购的退出方式适合创业公司稳步发展但达不到上市条件，而投资者不想经过漫长等待期、急于退出的情况。对于被收购的公司来说，可以共享对方企业的资源与渠道，有利于提升公司的运转效率。但是，并购的收益率低于上市退出，被收购的公司很难保证自主权，同时对公司进行合理估值等也存在不小的挑战。

随着行业的逐渐成熟，并购也是整合行业资源的有效方式。

(3) 回购

回购是指投资者可以通过股东回购或者管理层收购的方式退出。回购价格的计算方式有两种。

①按投资者持有股权的比例计算，相当于待回购股权对应的投资款加上投资者完成增资出资义务之日起每年以复利率8%计算的投资回报，加上每年累积的、应向投资者支付但未支付的所有未分配利润（其中不满一年的红利按照当年红利的相应部分计算金额）。

②由投资者和代表公司50%投票权的股东共同认可的独立第三方评估机构评估的待回购股权的公允市场价格。如果投资者要求，待回购股权的价格可根据红利派发、资本重组和其他类似情况经双方协商进行相应调整。

通常情况下，股东回购的退出方式并不理想，只是保证了当目标公司发展不好时，投资者所投资金可以安全退出。

（4）清算

创业者不会希望自己的公司发生清算，投资者也不希望。因为通过公司清算来退出投资是投资者获益最少的退出方式。但如果公司经营失败或者因其他原因导致上市、股权转让等不可能时，投资者就只能通过这种方式退出。

（十）风险评估与对策

风险评估与分析是创业者对创业过程中的生产、销售和管理等各个环节上有可能出现的各种潜在性危险或问题进行预估，并且制定相应的对策，尽可能地把风险降至最低。

投资者对企业进行投资并不是看企业是否有风险，而是根据他们对风险和回报的评价来做决定，所以该部分内容的撰写既能打消或降低投资者的顾虑，让其全面了解企业，也能将创业团队对市场的灵敏洞察力和解决问题的能力展现出来。

1. 政策风险与对策

政策风险是指因国家宏观政策（如货币政策、财政政策、行业政策、地区发展政策等）发生变化，导致市场价格波动而产生的风险。

防范政策风险的对策如下。

（1）企业将在国家各项经济政策和产业政策的指导下，汇集多方信息，提炼最佳方案，统一指挥调度，合理确定企业发展目标和战略。

（2）加强内部管理，提高服务管理水平，降低营运成本，努力提高经营效率，形成企业的独特优势，增强抵御政策风险的能力。

2. 市场风险与对策

市场风险是指由于某种全局性的因素引起的投资收益的可能变动，这些因素来自企业外部，是企业无法控制和回避的。市场风险可以分为利率风险、汇率风险、股票价格风险和商品价格风险，这些市场因素可能直接对企业产生影响，也可能通过其竞争者、供应商或者消费者间接对企业产生影响。

防范市场风险的对策如下。

(1) 在产品进入市场前期,应做好市场调研工作,全面了解消费者的需求,并选择一个恰当的目标市场作为突破口,确定相应的营销策略,从而提高产品的市场占有率。

(2) 市场参与者应时刻关注竞争对手的动态和市场的变化情况,及时调整并完善相应的营销策略,制订最佳的方案。

(3) 企业应不断强化内部管理,以服务为中心,提高服务质量。

3. 技术风险与对策

技术风险是指在技术创新过程中由于技术方面的因素及其变化的不确定性导致创新失败的可能性,主要包括技术从发明到商业化、产业化过程中可能出现的各种不利结果。技术风险来源于多种不确定性,如企业技术创新中的不确定性、技术垄断程度和技术优势持续时间长短的不确定性、社会环境变化的影响等。

防范技术风险的对策如下。

(1) 加强对技术创新方案的可行性论证,减少技术开发与技术选择的盲目性。企业技术创新应注重前期市场调研,从消费者认为重要性程度较高的产品特性入手进行设计;在关注消费者主要需求的同时,研究消费者相关需求,使研发瞄准和满足这些需求;彻底了解自己的产品,善于发现自己产品的缺陷,采取各种可能的措施克服这些弱点。

(2) 建立灵敏的技术信息预警系统,及时预防技术风险。在确定风险决策时,企业要采取有效的措施,跟踪监视国内外科技发展动态,加强情报信息的搜集。在技术开发、样品研制、商品化和进入市场等阶段,获取信息都是十分重要的。

(3) 组建技术研发联合体。技术研发联合体是一种以技术创新为纽带,横向联合和纵向交叉相结合的合作形式,通常是企业和科研机构以及大学之间的联合。建立技术研发联合体可以获得符合本企业特点的新技术,并能迅速将新技术转化为新产品;降低单个企业的研发费用;缩短研发周期,提高研发成功率;扩大研发活动范围,在较低风险的前提下,获得自主创新的技术,形成企业的核心竞争力。

(4) 提高企业技术系统的活力,降低技术风险发生的可能性。企业技术系统的活力与风险承担能力成正比,所以,企业应建立有效的激励机制和防御性组织结构,加强研究开发人员、生产制造人员与市场营销人员的密切配合,提高企业团队整体抗风险能力。

4. 财务风险与对策

广义的财务风险是指企业在筹资、投资、资金营运及利润分配等财务活动中因各种因素而导致对企业的存在、盈利及发展等方面的重大影响。财务风险是客观存在的,企业管理者只有采取有效措施来降低风险,而不可能完全消除风险。

防范财务风险的对策如下。

(1) 建立财务预警分析指标体系,防范财务风险。产生财务危机的根本原因是

务风险处理不当，因此，建立和完善财务预警系统尤为必要。

(2) 建立短期财务预警系统，编制现金流量预算。由于企业理财的对象是现金及其流动，短期而言，企业能否生存发展下去，并不完全取决于是否盈利，而取决于是否有足够的流动资金。

(3) 确立财务分析指标体系，建立长期财务预警系统。对企业而言，在建立短期财务预警系统的同时，还要建立长期财务预警系统，其中获利能力、偿债能力、经济效率、发展潜力指标较具有代表性。

(4) 树立风险意识，健全内控程序，降低负债的潜在风险。如订立担保合同前应严格审查被担保企业的资信状况；订立担保合同时适当运用反担保和保证责任的免责条款；订立合同后应跟踪审查被担保企业的偿债能力，减少直接风险损失。

(5) 科学地进行投资决策。

5. 管理风险与对策

管理风险是指企业管理运作过程中因信息不对称、管理不善、判断失误等带来的风险。这种风险具体体现在构成管理体系的每个细节上，可以分为4个部分：管理者的素质、组织结构、企业文化和管理过程。

防范管理风险的对策如下。

(1) 在管理者素质方面，首先要加强领导者自身的品德修养，从而增强企业凝聚力和激励力。同时全面提升管理层人员的素质和能力，在管理人员中尤其要注重协作沟通能力的提高，要刻意培养管理创新意识和创新能力。

(2) 在组织结构方面，企业要积极利用多种渠道与社会组织加强内外信息沟通和交流；注重知识经验的有效识别和积累，加强企业知识管理，建立知识储备库；扩大企业开放程度。利用各种社会力量，与高校、科研院所建立密切关系，增强组织对创新方向的把握。

(3) 在企业文化方面，要致力于培养良好的企业文化，尤其应该塑造创新精神和团队精神，真正把创新作为企业生存和发展的根本所在，树立朝气蓬勃、齐心向上的企业精神，为企业发展创造良好的环境。

(4) 在管理过程方面，应该遵循对技术创新管理的科学性，减少管理人员的随意性。

6. 其他风险

除了上述风险，企业在运营发展过程中面临的风险还有很多，如资金周转不畅通、投资失败及破产风险等。

(十一) 附录

附录也是商业计划书重要的一部分，它是对主体内容的补充。为了使正文内容言简意赅，不适合在主体内容中过多描述的，或者没法在同一个层面上详细阐述的，以及需

要提供的参考资料和数据等内容，一般在附录部分体现。附录的主要作用是为正文部分提供更为详细的数据、图表、参考文献等辅助材料，以增强计划书的完整性和说服力。

(1) 数据表格与图表：附录中可包含市场研究数据、财务数据、销售数据等相关的表格和图表。这些数据应详细、准确，并有助于读者更好地理解正文中的分析和结论。

(2) 研究资料与参考文献：列出在撰写商业计划书过程中引用的所有研究资料、报告、文章等。按照学术规范，注明作者、标题、来源、出版日期等信息。这有助于体现计划书的严谨性和专业性。

(3) 技术细节与专利信息：如果项目涉及特定的技术或专利，附录部分应详细列出相关技术的特点、优势、研发进展以及专利的申请、授权情况。这有助于投资者了解项目的技术壁垒和市场前景。

(4) 法律文件与合同样本：附录中可以附上项目相关的法律文件，如合作协议、保密协议、知识产权协议等。这些文件有助于证明项目的合法性和规范性，增强投资者的信心。

(5) 产品图片与宣传资料：如果项目涉及具体的产品或服务，附录中可以附上产品图片、宣传册、样本等视觉资料。这些资料有助于投资者直观地了解产品或服务的特点和优势。

(6) 其他辅助材料：根据项目的具体情况，附录中还可以包含其他必要的辅助材料，如项目团队成员的简历、公司组织架构图、市场调研问卷等。

三、课后实践

中国国际大学生创新大赛（2023）由中华人民共和国教育部、中国共产党中央委员会统一战线工作部、中央网信办、国家发展和改革委员会、中华人民共和国工业和信息化部、中华人民共和国人力资源和社会保障部、中华人民共和国农业农村部、中国科学院、中国工程院、国家知识产权局、国家乡村振兴局、中国共产主义青年团中央委员会等12个部门同天津市人民政府主办，天津大学承办。

世界百年未有之大变局加速演进，新一轮科技革命和产业变革飞速发展，突破疆界的新科学范式正在孕育，以数字化、智能化、绿色化为代表的新技术和数字经济正在加快与传统产业渗透融合。大赛为青年大学生提供了一个锻炼和展示自己的平台，促进了目标导向与问题导向的科研发展，加速了科学发现与技术创新的融合，激发了青年才俊无限的创新活力。

请你结合所学专业知知识，以新工科、新医科、新农科、新文科建设为引领，找到一群志同道合的小伙伴组成一个创业团队，挖掘合适的创业商机，撰写一份参赛的商业计划书。

四、评价与分析

学习过程评价表（学生自评、互评，教师评价）

班级		姓名	日期	月 日	分数	自评	互评	教师评价
评价	平时表现	1. 出勤情况； 2. 遵守纪律情况； 3. 学习任务完成情况，有无提问记录； 4. 是否主动参与学习活动			30			
	创业知识	1. 熟悉商业计划书的撰写原则； 2. 掌握商业计划书的主要内容			20			
	创业实践	组建创业团队，完成一份商业计划书			30			
	综合能力	1. 能否利用互联网收集数据和材料； 2. 撰写计划书时，思路是否清晰，文字表述是否准确，涵盖内容是否完整； 3. 能否与团队成员进行有效沟通，相互合作学习			20			
合计					100			
教师评语								

单元二 路演商业计划书

知识目标

1. 理解商业计划书的结构和内容，掌握商业计划书的基本框架。
2. 熟悉路演的逻辑和准备事项。
3. 熟悉财务、法律和规章制度方面的知识，掌握答辩的技巧。

能力目标

1. 根据商业计划书的内容，学习制作路演 PPT。
2. 能够识别商业计划中的关键问题，并提出解决方案。
3. 具备清晰、有说服力的演讲和表达能力，能够在路演中有效传达商业计划的核心内容。
4. 路演过程中具备团队协作能力，共同完成商业计划书的撰写和路演准备。

素质目标及思政目标

1. 通过路演及答辩，培养分析问题和解决问题的能力，锻炼思维的敏捷性。
2. 培养对项目负责、对社会有贡献的责任感。
3. 树立诚信经营的理念，遵守职业道德和商业伦理。
4. 理解企业在社会中的角色，培养对环境和社会的责任感。

重难点

1. 能够在路演中有效传达商业计划的核心内容。
2. 具备清晰、有说服力的演讲和表达能力。
3. 制作充分展示商业计划的路演 PPT。

情景导入

深圳市乐心平江科技有限公司（简称“乐心平江”）成立于2017年，由有在美国顶级芯片公司、医疗机构工作经历的海归人士创建，公司致力成为专注于医疗健康管理领域硬件设计、研发与集生产和软件服务于一身的科技创新公司。公司 CEO 朱军领衔的技术团队拥有博士4人、硕士6人。乐心平江参加了2020年首届深圳创新创业投资大会，经深圳市产学研合作促进会筛选、推荐，参加了由中国科协、深圳市政府举办的“科创

中国·深圳创新创业投资大会”第8场路演活动。

乐心平江于2020年由南山区分会场推荐，参加了由深圳市科协举办的第一届深圳创新创业投资大会。深促会项目团队对乐心平江项目进行技术评估后，组织其参加多场路演活动，包括“科创中国·深圳创新创业投资大会”系列路演活动，为企业提供高效的项目宣传和投融资对接服务。路演活动结束后，对企业进行跟踪交流和拜访，依据企业的需求，提供持续的服务。

通过创新创业投资大会项目初审和线上复赛阶段，乐心平江以行业企业组前十的身份进入双创大会线下终审环节，并最终脱颖而出，获得生物医药行业企业组前五名，成为“最具投资价值生物医药企业”之一。

深促会利用平台会员、资金库的机构资源，为乐心平江精准对接投资机构，其中包含松禾资本、同创伟业、合创资本、任君资本等专业投资机构，尽可能帮助公司在最短的时间内对接最多的投资机构。同时，也为企业提供了良好的市场宣传。在深圳创新创业投资大会颁奖典礼结束后，在深促会副会长、松禾资本创始人厉伟领投下，完成了对乐心平江的A轮融资，该轮融资获多位知名投资人1500万元投资，充分彰显了深圳科技金融效率。

后续深促会还将针对乐心平江的下一阶段融资及产业化需求，提供持续的跟踪调研及服务，协助企业实现战略规划，助推企业发展壮大，成长为细分行业的龙头企业。

（资料来源：中国科协·企业创新服务中心：技术项目路演推动产投合作发展 [EB/OL]. 澎湃新闻，2021-02-27 [2024-09-19]<https://mp.weixin.qq.com/s/1rZZ1C7zpiHCx1OE9ZEoRQ>. 有改动）

思考与讨论：

1. 通过此案例，你如何理解路演商业计划书的意义？
2. 路演团队如何在路演中有效传达商业计划的核心内容？

一、制作路演 PPT

（一）路演 PPT 的主要内容

路演 PPT 的主要内容应该围绕以下几个关键部分来构建，以确保信息的完整性和逻辑性。

1. 封面

投资者对项目的初步印象是来自封面设计和构图的展示。PPT 封面的设计最好与项目主题相结合，其内容主要包括项目名称、项目 logo、项目负责人及联系方式等。

2. 执行摘要

项目的核心概念，目标市场和用户，独特的卖点或竞争优势。



商业计划书编制
与路演

3. 问题定义

描述市场上存在的问题或痛点，解释为什么这个问题值得关注。这是路演 PPT 中较重要的幻灯片之一。许多路演人在推销解决方案时会过度用力，却没有让投资者明白其方案要解决的是什么问题。

在这张幻灯片中需要简洁说明以下几个问题。

- (1) 有哪些痛点问题。
- (2) 有哪些权威的调查或研究数据可证实这些问题。
- (3) 为谁解决问题。

4. 解决方案

介绍产品或服务，解释它是如何解决上述问题的。在上一张幻灯片中，路演人通过相关的研究数据证实了某个目标群体有重要的问题需要解决。接下来就需要讲述如何解决这些痛点问题，具体可从以下几个方面展开。

- (1) 目前使用的解决方案有哪些，为什么没有真正解决问题。
- (2) 本项目的解决方案是什么。
- (3) 与其他解决方案相比，本项目的方案有什么优势或独特之处。

5. 市场分析

市场分析包括目标市场的大小和增长潜力分析、市场需求分析和竞争对手分析。前面幻灯片的展示目的是吸引投资者的注意，使他们对本项目感兴趣，接下来是说服投资者，让他了解本项目的市场是充满潜力的，而且有相应的策略可进入该市场。

在这张幻灯片中需要阐明以下几个问题。

- (1) 本项目的目标市场是什么。
- (2) 本项目的市场定位是什么。
- (3) 如何防止市场份额被竞争对手占领，提高市场占有率。
- (4) 与竞争对手相比，本项目有哪些竞争优势。

6. 产品或服务介绍

这部分详细介绍产品或服务的特点以及如何满足用户需求，主要包括以下几个方面的内容。

- (1) 产品的性能及特色是什么，是如何产生的。
- (2) 产品为客户提供了哪些价值，为何能带来这些价值。

7. 商业模式

商业模式包括收入来源、定价策略、销售和分销渠道。在这张幻灯片中应从以下几个方面进行阐述。

- (1) 商业模式的工作原理，即本项目是如何获利的。
- (2) 本商业模式如何通过相关的案例研究得以验证。

8. 营销和销售策略

这部分包括市场定位、推广计划和销售目标。这张幻灯片需要介绍以下几个方面的内容。

- (1) 产品是如何被客户获悉的，即项目的市场推广策略。
- (2) 产品的销售渠道有哪些，如何验证其是有效的渠道。
- (3) 是否拥有具有竞争力的分销策略，是什么分销策略。

9. 运营计划

运营计划包括关键运营流程、供应链管理、客户服务和支持。

10. 团队介绍

这部分介绍核心团队成员的背景和经验及团队的组织结构。本张幻灯片是向投资者介绍项目团队的成员以及专家顾问团队，展示团队的实力，可从以下两个方面展开。

- (1) 团队的成员有谁，他们有哪些与项目发展相关的技能或经验。
- (2) 团队有哪些专家或顾问，他们能够为项目发展提供哪些保障。

11. 财务规划

财务规划包括历史财务数据（如果有）、未来几年的财务预测和资金使用计划。

12. 风险分析

风险分析包括识别潜在风险和风险缓解策略。

13. 资本需求

资本需求介绍目前寻求的资金额度和资金的具体用途。本张幻灯片是向投资者提出融资的需求，可从以下几个方面进行阐述。

- (1) 还需要多少资金进一步验证本项目的商业模式。
- (2) 目前企业还有多少资金，还需要多少资金。
- (3) 这些资金将如何分配使用。

14. 里程碑和进展

这部分介绍项目或公司的发展历史和已实现的关键目标。

15. 愿景

愿景部分可用一句与项目相关的宣传标语展示本项目的愿景。

16. 联系信息

联系信息部分要提供联系方式，包括电子邮件、电话、网站等。

17. 附录或补充材料

这部分可以包括详细的财务报表、技术文档、市场研究报告等。

确保 PPT 内容紧凑、重点突出，避免冗长和复杂的信息。使用图表、图像和列表来辅助说明，使内容更加易于理解。此外，根据听众的反馈进行调整，确保 PPT 内容与听众的兴趣和需求相匹配。

（二）路演 PPT 的制作要求

制作路演 PPT 时，需要考虑以下关键点。

1. 清晰

确保信息传达清晰，避免冗长和复杂的文字描述。10 分钟左右的路演，其 PPT 的页数不宜多过，最好控制在 12 页。每一页的字数不宜过多。

尽量使用逻辑图和表格，而不是长段落文字。

2. 简洁

PPT 应该简洁，避免过多信息堆砌，每张幻灯片应聚焦于一个核心点。要以关键词或小标题突出重点和要点，言简意赅，关键词部分要加粗或者更换颜色突显出来。

3. 一致性

使用统一的字体、颜色和布局风格，以保持专业性并增强品牌识别度。另外，PPT 中的字体最好在 30 号左右，不宜太小。

4. 视觉吸引力

使用高质量的图像、图表和设计元素来吸引观众的注意力。PPT 的模板最好适应项目的行业属性和特点，确定一个主色调，采用相应的风格。颜色不宜太花哨，最好不超过 3 种颜色，且颜色搭配要合理，不要太突兀。

5. 逻辑性

内容应有逻辑性，按照合理的顺序组织，如问题陈述、解决方案、市场分析、商业模式、团队介绍、财务规划和呼吁行动。

6. 故事叙述

通过故事叙述的方式，将观众带入自己的商业旅程，使内容更加引人入胜。

7. 关键数据

展示关键数据和指标，用以支撑自己的观点和论断。做 PPT 之前，要先构思好每个模块需要展示的重要内容，整理好相应的关键词、各项数据和图片素材，并且以清晰的逻辑主线将每个模块的内容串联起来，文字配合相关的图片和数据说明，更容易引起共鸣。

8. 动画和过渡

适当使用动画和过渡效果，但不要过度，以免分散观众注意力。路演时，投资者更看重的是 PPT 的内容，而不是 PPT 特效做得有多好，而且过多的特效会占用路演时间，容易产生问题，给路演者增加困难。

9. 可读性

确保文字字号足够大，以便在现场的任何位置都能阅读。

10. 备份内容

准备一些额外的幻灯片，以回答可能的问题或深入讨论某些话题。

11. 技术兼容性

确保 PPT 在不同的设备和操作系统上都能正常显示。

12. 练习

在实际路演前多次播放 PPT，确保内容、动画和过渡效果的流畅性。需要注意的是，重要的模块内容最好放在前面进行展示。如“为什么做、怎么做、做到怎样、有什么竞争优势”等，避免演讲时间不足虎头蛇尾。

13. 注释和备注

为演讲者准备注释和备注，帮助记忆演讲要点和对幻灯片的解释。

14. 适应性

根据听众的反馈和提问灵活调整 PPT 内容和演讲策略。

15. 版权和合法性

确保使用的所有图片、图表和其他素材都是合法授权的。

16. 结束部分

结束部分包含一张结束页，总结要点，并再次提出呼吁行动，同时提供联系方式。

一个好的路演 PPT 不仅能支持演讲，还能提升专业形象，帮助投资者更好地理解 and 记住项目。

二、路演的准备

路演的准备工作是确保路演成功的关键，以下是一些重要的准备工作。

1. 明确目标

确定路演的主要目的，例如是为了吸引投资、寻找合作伙伴还是提升品牌知名度。设定具体可量化的目标，比如希望吸引多少投资者、获得多少资金，或者达到什么样的品牌曝光度。明确你希望通过路演达到的具体结果，例如收到投资意向书、建立联系、或获得媒体关注。确定如何衡量路演的成功，例如通过投资者的反馈、资金的筹集量或者媒体的报道数量。

2. 了解受众

研究目标听众，了解他们的需求、兴趣和期望，这将帮助你定制演讲内容。任何演讲都是为了打动听众，让他们接受演讲者的观点、想法和建议，或做出演讲者希望的决策和行为。因此，路演要想获得成功，就要尽可能多地收集听众的信息，所谓“知己知彼，百战不殆”。如果你的商业计划要与其他对手一起竞争，那么了解竞争对手的信息资料也十分必要。

了解信息时要注意以下几点：一是注重收集对方可能存在的诉求，并对其诉求进行价值排序；二是了解关键决策人和他的决策习惯，尽可能与决策者建立一定的关联关系，

任何关系，如毕业于同所学校、有共同的爱好、同在一个城市生活过、有共同的朋友或熟悉的人等，都可能有利于打开话题，创造更为宽松的对话环境；三是要了解自己的商业计划中哪些内容最能打动对方；四是要充分了解竞争对手并与自己的力量进行对比，哪些方面是对方能打动投资者而自己不能的，确定如何修补这个缺陷。

3. 撰写商业计划书

准备一份详尽的商业计划书，包括市场分析、产品或服务介绍、财务规划、团队介绍等。

4. 撰写演讲稿

撰写演讲稿，确保内容吸引人且信息量充足，同时要简洁明了，避免冗长。

5. 演讲练习

多次练习演讲，可以在镜子前或对着同事、朋友练习，以提高自信并改进表达。在正式演讲前需要进行大量的反复练习，让自己充分熟悉演讲的内容和逻辑，以便在遇到突发状况的时候能够从容应对。同时，反复练习也能让演讲者更加准确地把握时间，发现演讲内容中的遗漏和问题点，及时进行更正和改进。

6. 准备演示材料

制作幻灯片或其他视觉辅助材料，确保其设计专业、内容清晰，能够辅助演讲。PPT 内容应该简明扼要，只包含主要标题和一些解释性语句。许多人习惯把 PPT 做得十分详尽，文字冗长，这样容易让听众注意力分散，没办法提取演讲者讲述的重点，从而达不到预期的效果。通常 10 分钟的演讲，PPT 的篇幅应控制在 12 张左右，不宜过多。同时，要根据不同听众的需求，准备不同的 PPT。在演讲过程中要合理控制时间，让听众倾听的效率达到最大化。另外，也可搭配短视频、超链接视频等。

7. 技术检查

确保所有技术设备（如笔记本电脑、投影仪、演讲台、遥控器等）都经过测试并处于良好状态。

8. 模拟问答

准备可能的问题列表，并练习回答。这有助于演讲者在实际路演中从容应对听众的提问。

9. 确定着装

选择专业得体的着装，以体现演讲者对活动的重视。演讲者的服装也是很重要的细节，通常要着正装，表示对听众的重视和尊重。如果项目产品与服装有关联，可以将代表性的 logo 展示在显眼的位置。同时，要尽可能体现服装的特色，比如面料独特性、设计款式的新颖性等。对于演讲者而言，如果能将自己的产品穿在自己身上就是最好的展示，这样不仅能加深评委的印象，同时也能增强投资者的信心。

10. 场地考察

提前到达路演场地，熟悉环境，检查音响、灯光等设施。场地的大小决定着参与人数的多少，根据场地的大小来决定自己的演讲风格也很重要。同时，场地条件的不同也会影响演讲的效果。不同场所的设备可能不同，因此要提前弄清楚适合场地设备的文件、视频格式，以免现场出现意外。

11. 时间管理

练习在规定的时间内完成演讲，避免超时。演讲者要有严格的时间观念。首先，演讲前不能迟到，最好是提前到场，给自己留下充分的时间调整好状态。如果条件允许，可以事先调试一下现场的设备，彩排一遍自己准备的PPT和资料。如果主办方允许，这些活动要提前一天完成。其次，如果演讲时间有严格的要求，如时间只有10分钟，那么演讲时一定要严格遵守规则，控制在10分钟以内完成。这就要求演讲者要合理控制节奏，把握演讲时间。

12. 团队协作

如果路演需要团队参与，则要确保团队成员之间沟通顺畅，分工明确。是一个人演讲还是由团队成员参与共同演讲，这与举办方的要求有关。许多路演举办方并不对演讲人数进行规定，而是由路演者自己决定。一般来说，创始人更了解项目，演讲会更有感染力，让投资者感觉项目更可靠，更可能落地。但若创始人不善演讲，也可考虑由核心队员担任主讲人，或采用分工的方式进行团队演讲。一个人的演讲更容易控制听众的节奏，让听众集中注意力，思路上会更连贯。团队式的演讲可以让团队成员有机会亮相，能表明团队的实力，有些技术性、市场性、财务性的问题可能会说得更专业。有些时候，也会采用一人演讲、多人回答问题的方式，由专业人员回答专业性问题。

13. 心理准备

做好心理准备，接受投资人的反馈和建议，保持积极和开放的态度。

14. 后续计划

准备路演后的跟进计划，包括如何与投资人保持联系，以及如何回应他们感兴趣的问题。

15. 健康与休息

确保在路演前有充足的休息，保持良好的身体状态。

16. 应急计划

准备应对突发事件的计划，比如技术故障、意料之外的问题等。

17. 法律文件

如果路演涉及融资，确保所有相关的法律文件和协议都已准备就绪。需要准备好演讲现场可能用到的宣传手册、产品样品等。项目的宣传册内容可以尽量丰富，为自己节省演讲的时间。一些项目产品的样品展示，可以让投资者更直观地感受产品的用途、质

量和价值，甚至可以准备一些竞争产品进行对比。一些合同书与专利书的原件展示，可能更会引起投资者的关注，也会获得更多的信任。

18. 媒体关系

如果需要，准备好与媒体沟通的策略和信息。

通过这些细致的准备工作，演讲者可以提高路演的效果，更好地向投资人展示项目或产品。

三、路演答辩技巧

路演答辩是一个关键环节，它不仅能够展示项目的优势和潜力，还能增强投资人对项目的信心。以下是一些有效的路演答辩技巧。

1. 准备充分

在路演前，确保对商业计划的每一个细节都了如指掌，包括市场分析、财务预测、技术细节等。路演是投资者了解项目的重要途径，演讲者则是整场演讲的核心，演讲时要让听众尽可能地将注意力持续地集中在人身上。很多时候，投资者进行投资决策时，更看中创业团队的价值，而投资者对一个团队的初印象及价值判断很大程度上取决于路演者的表现以及团队的相关介绍。所以，路演者在进行路演前要做好充足的准备，对项目内容要非常熟悉。

2. 明确目标

了解目标听众是谁，他们关心的问题是什么，然后根据他们的兴趣来调整演讲内容。在规定的时间内进行演讲时要尽可能地突出项目的重点和优势，避免花过多的时间对项目次要内容进行阐述。项目的演讲主要讲清楚项目的核心团队、商业模式、技术门槛、市场渠道和融资需求等，要特别突出项目和团队的优势，也要向投资者介绍清楚项目是如何盈利的。要特别注意的是，在介绍项目的重点和优势时，要站在听众的角度思考，从投资者关心的方向阐述。例如，许多技术型的创业者在路演时会滔滔不绝地介绍技术的先进性和细节，但作为投资者来说，他们更关心的可能是技术的适用性和可实现性，或者是市场的需求、竞争以及投资回报率等。

3. 故事讲述

用故事化的方式介绍项目，让人们能够感同身受，更容易记住项目和它解决的问题。不能过度依赖 PPT，PPT 只是为听众提供项目的一个总体框架及重要内容的展示，不能作为演讲的核心。可以通过创业者或顾客的一些故事，进一步表达项目的价值和发展前景，以及创业者的决心。在表述时，要用通俗易懂的语言，避免过多地使用专业技术词语，同时要用真实、真诚的态度获得投资者的信任。

4. 突出亮点

强调项目或产品的独特卖点，以及为什么它在市场上具有竞争力。

5. 数据支撑

使用具体的数据和案例来支撑论点，展示市场潜力和项目的可行性。

6. 自信表达

在台上保持自信，清晰地表达自己的想法，这会提升可信度。演讲时，不要过度紧张，要放松身体姿态，保持直立，不能僵硬。在演讲时要与听众或投资者有眼神互动和交流，可将关注力更多地放在对项目比较有兴趣的听众身上。在路演时也要避免过于严肃，表情要自信，可略带笑容。另外，在路演过程中，可设置一些简单的互动来调动听众的积极性和吸引他们的注意力。

7. 互动交流

准备好问答环节可能需要回答的问题，展现对项目的深入了解。在进行答辩时，首先要识别投资者提出问题的本质，然后站在投资者的角度用简洁易懂的语言进行回答，对重要的数据要脱口而出，增加项目的真实性。若遇到不懂或不知如何回答的问题时，也要实事求是，真诚地向投资者或评委表明，避免答非所问。另外，如有投资者或评委提出不一样的见解时，不要直接反驳，先肯定和感谢他们提出的宝贵意见，再对自己的看法进行阐述。

8. 时间管理

练习演讲，确保能在规定的时间内完成，不要超时。

9. 应对挑战

准备好应对投资人的尖锐问题和挑战，展现出自己的应变能力和解决问题的能力。

10. 展现热情

对自己的项目，展现真正的热情和信念，这会感染听众。

11. 模拟练习

在正式路演前，进行模拟练习。

12. 注意非语言沟通

肢体语言、眼神交流和面部表情都会传达信息，要确保非语言表达与话语相匹配。要充分表达自己对项目的信心，通过肯定的语言、激昂的语调，配合手势展现演讲者的激情，感染投资者。

13. 技术准备

确保所有技术设备（如笔记本电脑、投影仪、遥控器等）都经过测试并处于良好状态。

14. 后续跟进

路演结束后，及时与感兴趣的投资人进行后续沟通，保持联系，推进融资进程。

15. 接受反馈

对投资人和听众的反馈要持开放的态度，这有助于改进项目和演讲技巧。

通过这些技巧，路演者可以更有效地在路演中展示项目，增加获得投资的机会。

四、课后实践

根据上节课撰写的商业计划书，制作一份路演 PPT，选择路演者在课堂上进行路演和答辩。

五、评价与分析

学习过程评价表（学生自评、互评，教师评价）

班级		姓名	日期	月	日	分数	自评	互评	教师评价
评价	平时表现	1. 出勤情况； 2. 遵守纪律情况； 3. 学习任务完成情况，有无提问记录； 4. 是否主动参与学习活动				30			
	创业知识	1. 熟悉路演 PPT 的主要内容； 2. 掌握路演答辩的技巧；				20			
	创业实践	制作一份路演 PPT，并完成路演				30			
	综合能力	1. 能否准确提炼关键词、数据及图片，完成一份精美的 PPT； 2. 能否使用精准的语言表达完成路演； 3. 能否与组员进行有效沟通与合作学习				20			
合计						100			
教师评语									