

第三章

可行性分析

出兵打仗讲究谋略,如果仅凭蛮力则只会为人鱼肉,任人刀俎。商场如战场,道理也是一样。对于初创公司来说,更应明白其中的作用。所以在创业初期一定要进行科学合理的可行性分析。明确产品定位,进行市场细分,清晰目标市场,掌握现状趋势,分析投资回报。与此同时还应具备一个创业者必备的专业素质和能力要求。这样才可在残酷的市场竞争中凭借科学理性的头脑、扎实过硬的专业素质以及从理性中寻求创新的谋略赢得一片自己的天下。

第一节 产品定位

“怕上火,喝王老吉!”这句耳熟能详的广告语可以说已成为中国凉茶市场的标志。火红的氛围,欢呼、火锅、看球等与热闹气氛相关的元素,都在告诉人们,让我们尽情享受美食、享受娱乐,不怕“上火”,因为有“王老吉”。这就是成功的产品定位。一句凸显产品特色的广告语,让“王老吉”凉茶走进了每一位中国人的视线,这就是产品定位的魅力。所以,让我们一同了解产品定位,领略其内涵,为我们的创业之路添砖加瓦、保驾护航。

从“王老吉”的广告中我们就可以了解到产品定位的含义。就像“王老吉”把产品定位在“祛火”上一样,产品定位就是企业根据自身条件、同行业竞争对手的产品状况、消费者对某种产品属性的重视程度等方面,为自己的产品确定一定的市场地位,创造、培养一定特色,树立一定的市场形象,以满足市场的某种需要和偏爱。如汽车,如果把它定位在“代步工具”上,那么无论是生产还是销售都会强调其简便的操作、安全的性能、实惠的价格与较低的耗油量;如果把它定位在“身份的象征”上,那么在生产和销售过程中,就会突出它的豪华、奢侈、舒适与高价。

一、要做什么

通过产品定位可以使企业明白要做什么产品,其定位主要表现在两个方面,即产品的属性和产品的效用。

(一) 定位在产品的属性上

产品的属性包括质量、款式、结构、性能、外观、成分、色彩、价格等。因此在产品定位中可将目光瞄向某种属性,并且这个属性应是竞争对手的空白领域,这样定位才容易生效。

如美国七喜公司在竞争几乎白热化的饮料市场上,针对可口可乐、百事可乐等公司的饮料特点,把本公司生产的饮料定位于“非可乐型”饮料,并大肆宣传其不含咖啡因的特点。最终,定位策略实施当年,销售量就提高了10%。

（二）定位在产品的效用上

消费者在购买产品时,所关注的通常是产品的使用价值,即效用。因此,在结合市场细分和市场竞争的前提下,定位在产品的某一效用上是明智的。如韩国护肤品牌“九朵云”,其将产品定位在“祛斑美白”上,而且还集“不含铅,不含激素,敏感肌肤适用,一抹瞬间亮白,抗皱、抗紫外线”等功能于一身。因此其不仅火遍韩国,在中国更是大受欢迎,也因此,其在中国的假货更是横行。由此可看出“九朵云”针对效用的产品定位是非常成功的。

从以上两方面的实例中我们可以看出,通过定位属性和效用,可以清楚企业所做的产品,其拥有的市场与目标人群自然也会随之清晰明了。

二、你的客户是谁

产品定位的另一个重要方面便是确定你的客户是谁,只有明确了目标客户才可以更清晰地做产品,更有针对性地打开产品市场。在著名的产品定位五步法中第一步便是确定目标市场。通过定位目标市场,不仅可以为自己找到合理的市场位置,还可以确定自己的服务对象,即明白客户是谁,这样才可以为产品定位提供重要的决策依据。

（一）定位在消费对象上

没有哪个产品可以满足消费者的所有需求,一般产品也只能满足部分消费者的部分需求。所以,应把不同年龄、不同性别、不同职业、不同阶层、不同民族、不同宗教等消费群体作为定位对象,并通过价格、品牌、包装、效用等形式表现出来,以满足不同消费群体的需求,提高产品的市场竞争力。

如某些“清真”产品便是针对伊斯兰教或者某些民族而进行定位的;又如某些“高级定制”服装品牌便是针对高消费群体进行定位的;再如某些包装精致可爱、色彩绚烂的彩妆品牌便是针对年轻女性进行定位的。这些都是以消费对象为目标的产品定位,优势便是可以抓住某块目标市场,针对性地进行生产营销。

（二）定位在消费心理上

消费心理定位也是确定客户群体的一个方面,因为不同的消费者在购买心仪的商品时都是基于不同的消费心理,因此以消费心理为目标对产品进行定位也不失为一种明智之举。消费心理各有不同,如“求实心理”“求廉心理”或“求美”“服务”“求异”“好奇”等心理。因此抓住消费者的某种心理对产品进行定位,正好可以击中某些特定消费者的心窝,自然也就打开了产品的市场。

第二节 市场细分

一件产品必然不能满足所有消费者的需求,比如汽车,有的人喜欢深色,有的人喜欢浅色,有的人偏好质量,有的人偏好外形,有的人则更看重价格。满足所有消费者的需求,且说不现实,从公司有限的资源考虑也没有办法达到。因此市场细分势在必行。成功的市场细分可以在特定的子市场实现利益最大化,比盲目地向整个市场销售产品要明智许多,即“宁做鸡头,不做凤尾”。

综上所述,市场细分便是一个“求同存异”的过程,即企业以消费需求的某些特征或变量为依据,把整体市场划分成若干需求相似的子市场。每个子市场所面对的客户群体都具有相似的需求和欲望,而不同子市场的消费者则对同一产品的需求有明显的差异。

一、你的产品在目标市场中的位置

市场细分的首要目的便是确定产品在目标市场中的位置,可依据客户群体的不同社会地位和收入来划分。

如美国一家啤酒公司发现公司 80% 的啤酒都是被 50% 的顾客消费掉的,并且这些人大多是年龄在 25~50 岁的工人,爱看体育节目且每天看电视的时间不少于 3~5 小时。显然,根据这些信息,企业便了解了目标群体的社会地位与习惯,再针对性地改进定价、广告传播等营销方式,必然会获得更大收益。

再如保洁公司根据不同的社会阶层进行市场细分。其中著名护肤品牌 SK-II 针对的是社会地位较高的顾客群,精华露的价格更是在 800~1200 元;而 OLAY 的产品针对的则是中等阶层的消费者。

再者,根据客户群体的不同收入来划分。通常收入是引起需求差别的一个直接而重要的因素,高收入消费者和低收入消费者在产品选择上会有明显的不同。因此可将目标市场划分成高、中、低三级。

如保洁的洗衣粉便通过消费者收入的不同水平,将市场细分为高价市场、中价市场和低价市场。其中碧浪定位于高价市场,市场占有率为 5%;汰渍定位于中价市场,市场占有率为 15%;在中国收购和合资的本土品牌如熊猫、高福力、兰香则定位于低价市场。

二、分别对应的客户、竞争者和市场特点

市场细分建立市场环境、市场特点、竞争者、目标客户等诸多因素之上。同时,通过市场细分,也可使企业更清楚地了解目标市场的客户群体、竞争者和市场特点。

(一) 目标客户

一个企业在做产品时通过市场细分可更为清晰地了解客户群体的需求、特点。如服装企业,通过市场细分可清楚客户群体不仅包括男装市场、女装市场,还包括老、中、轻不同年龄阶段的群体市场。若把目标市场定位于童装市场,则会更加清晰地了解到童装市场客户群体的特点。顾名思义,童装市场的客户全都是儿童,但消费群体则是家长。现在

的家庭大多都是独生子女,并且儿童处于生长发育阶段,衣服的更新换代频率高,穿着周期短,因此家长在孩子的穿着上除了注重外观之外更加注重衣服本身的舒适性、款式的实穿性、用料的安全性以及价位的合理性。

可见,通过对服装市场进行细分,会更加清楚客户群体的特点、需求。抓住这些需求和关注点,针对性地对产品进行设计、改进,相信在细分的子市场中会分得一杯美味的羹。

（二）竞争者

通过市场细分可更为清楚地了解目标市场中存在的各类竞争者。如企业将目光瞄向饮料市场,则会通过市场细分了解到该市场的竞争现状和发展趋势。百事可乐、可口可乐、娃哈哈、康师傅、王老吉、统一、雀巢等种类丰富,品牌良多,饮料市场可谓是各自为王的战国时代。

与此同时,通过市场细分,会更加清晰各品牌的竞争优劣。人们越来越注重健康,碳酸饮料在人们心目中的地位已逐渐下降,果汁、凉茶、植物蛋白饮料则以黑马之势异军突起。各品牌之间的竞争厮杀可见一斑。如果想在这样一个充满竞争的市场中站稳脚跟,则应在主流发展趋势中寻求创新。比如,再是无碳酸的果汁、凉茶、植物蛋白等饮料,其中的添加剂还是会令消费者望而却步,随着人们生活环境的逐渐恶化和水资源的短缺,若开发高端饮用水市场,或者积极研发倡导健康又不失风味的零添加、纯天然饮料市场,则会在竞争残酷的饮料市场中打下一片属于自己的天下。

所以通过市场细分找准目标市场的同时,会更加清晰该市场中的种种竞争态势,抓住竞争者的弱点,对自己的产品改进、研发,相信会在竞争残酷的市场中争得一片属于自己的天下。

（三）市场特点

在细分市场下,企业会更加了解市场特点。如我国茶叶市场,通过市场细分,会更加清楚不同地域对于茶叶的偏好,如南方地区更偏好绿茶,而花茶在华北和东北地区更畅销,砖茶则在少数民族地区更受欢迎。但是茶叶市场一向定价模糊、品牌过少、质量良莠不齐,这些问题也是该市场的显著特点。若茶商从这些问题入手,把关好茶叶质量,塑造自己的品牌,制定合理的价位,并且根据现代消费理念的变化,在坚持中国特色的基础上在包装上做些大的改进和突破,相信茶叶的营销之路会更为顺畅。

所以,细分市场,抓住目标市场的特点,对症下药,一定会在创业之路上少走许多弯路。

第三节 初创公司的商业模式要素

今天的我国,伴随着创业大潮的不断推动,创业,对于每一个人来说似乎都不再遥远。尤其是对于刚刚步入社会的毕业生们,创业无疑是实现人生梦想、缓解社会就业压力的又一途径。但是这一途径相较于就业,充满着更多未知和挫折,同时对于个人能力也有着更高的要求。这里的绝大多数人都在不了解商业模式的情况下就加入了创业大军,于是结

果往往是失败或者弯路重重。所以一名合格的创业者必须了解何为商业模式以及一个初创公司应具备怎样的商业模式要素,才可以在创业之路上顺利地步入正轨,良好发展。

对于初创公司来说,商业模式更应结合其位于创业阶段的特点来设计和开发。简单来说,商业模式就是一个有关于企业如何赚钱的“故事”。对于初创公司,商业模式通常包括以下四种要素:

一、明确市场定位

明确市场定位是初创公司商业模式的第一要素。通过明确市场定位,首先可以了解企业的业务范围,即明确企业应该做什么。其次便是可明确目标客户以及产品和服务的特征。明确目标顾客就是要思考顾客的真正需求,通过思考顾客需求便可确定企业“要做什么”。同时还要审视自身的资源和能力来确定自己“能不能做”。

如北京立思辰科技股份有限公司,该公司最初是由池燕明等几名清华学生勤工俭学开办的校内复印社,经过 20 多年的发展成为如今向政府机构及大中型企事业单位提供办公系统管理解决方案和服务的提供商。其便是通过明确客户需求以及自身能力清晰地对自身进行了市场定位。顾客需要的不仅仅是简单的办公设备供应,而是有能够帮助其更高效地处理、管理办公文件资料等更深层次的需求。而立思辰多年的办公设备和服务经验则为实现顾客需求提供了保证。因此,立思辰最终将自身定位为“文件管理外包供应商”。^[9]

二、建立合作伙伴关系

建立合作伙伴关系对于初创公司来说也是非常重要的。因为大多数企业都不具备完成任务的所有资源,因此必须要与其他合作伙伴分工协作共同完成,对于资源短缺的初创公司来说更是如此。如果一个企业不强调建立合作伙伴关系的重要性,硬着头皮在资源短缺、技术不足的情况下完成所有工作,不仅影响工作质量而且不利于企业自身核心业务的专注发展。因此在一个企业的商业模式中保持与合作伙伴长期互惠互利关系、实现共同发展是利于企业发展的明智选择。^[9]

如耐克,其专长是营销和新颖的设计,而对于制造则采取外包策略,这样自身产品的质量没有降低,核心技术也得以专注发展,还与合作伙伴保持着长期互惠互利的关系,使整个企业的运作可以良性运转。

三、传递产品或服务

创业公司如何传递产品或服务,是商业模式的另一要素。设计并选择传递产品或服务的渠道包括如何将产品或服务送达顾客,如何为产品或服务定价等问题。向顾客送达产品或服务不仅仅是送货和安装,还包括顾客培训、担保维修、便利的营业时间、免费咨询电话等。对于初创公司,更应该建立高水平、多层次的服务体系,以便在顾客心中留有良好的企业形象和较高的专业素质。同时,为产品和服务定价也非常重要。研究表明,初创企业的价格定位必须符合顾客对产品或服务的价值认知,过高或过低的价格都将对企业销售产生不利影响。

如电子产品,几乎所有的电子产品厂商都有成熟的售后服务体系;再如手机通信业,都有成熟的电话咨询、网上查询业务;大型连锁企业在招聘代理商时都会对客户进行必要的培训。这些都是将产品和服务向顾客送达的良好方式。再如,顾客在购买一件商品时,往往会选择物美价廉的进行购买,过高或过低的价格都会使顾客望而却步,因此符合产品价值的定价往往更有利于商品的销售。

四、成本结构

成本结构即所使用的工具和方法的货币描述。创业公司的成本有哪些?新手创业者只关注直接成本,而低估了营销和销售成本、日常开支及售后成本。在计算成本时,可以把预估的成本与同类公司发布出来的报告对比一下。

第四节 投资回报分析

初创企业在初创时期有一个问题是不得不面对的,那就是投资回报分析问题。尤其是在现在全球经济形势不太好的形势之下,中小企业都在尽量缩减各种成本,在这种情形下,对投资回报进行分析便显得尤为重要。

通常,对投资回报进行分析要用到投资回报率这个概念。投资回报率(ROI)是指通过投资而应返回的价值,企业从一项投资性商业活动的投资中得到的经济回报。它涵盖了企业的获利目标。

一、投资回报率的计算

投资回报率的计算公式如下:

$$\text{投资回报率} = \text{年利润或年均利润} / \text{投资总额} \times 100\%$$

从公式可以看出,企业可以通过降低销售成本提高利润率;可以通过提高资产利用效率来提高投资回报率。

投资回报率的优点是计算简单;缺点是没有考虑资金时间价值因素,不能正确反映建设期长短及投资方式不同和回收额的有无等条件对项目的影响,分子、分母计算口径的可比性较差,无法直接利用净现金流量信息。只有投资利润率指标大于或等于无风险投资利润率的投资项目才具有财务可行性。而且投资回报率往往具有时效性——回报通常是基于某些特定时间节点。

二、投资回报率的作用

投资回报率对于提高投资分析的有效性和可靠性具有十分重要的作用,这主要体现在:

(1) 由于收入、净收益、资产增长变化等数据只是量化的指标,因而没有一项可以独自作为公司业绩的综合计量。投资回报率则可以弥补这方面的缺陷。

(2) 将受益与投入资本相联系即构成投资回报率,通过它,我们可以分析公司投入资本的成功程度。

(3) 投资回报率分析将公司的受益或其他业绩指标与公司融资水平和融资来源进行比较,通过它可以确定一个公司获得成功、吸引资金、偿付债务和支付股利的能力。

投资回报率可用于计量管理绩效、计量盈利能力、计划与控制的工具等。

第五节 风险管控和规避

风险管控由来已久,近些年来更是逐步成为国际上关注的热点,在一些发达国家,风险管控不仅在理论上发展迅速,而且越来越多的企业已认识到风险管控的重要性,越来越多地将风险管控应用到企业管理的各个方面。

在我国,风险管控理论的发展和应用相对较为落后,有相当一部分企业普遍存在风险管控意识不足,缺乏管控方法、策略等。特别是初创企业在战略目标的制订上有一个很大的特点就是急于求成,总是希望以最快的方式获得回报。结果使企业在发展的过程中承担了过多自身承受不起的风险,加之缺乏与之相匹配的风险管控策略和措施,导致企业应对市场变化能力不强,产品或服务的使用寿命大大缩短,企业发展后劲不足,甚至有个别企业在重大风险事件发生之时无从应对,从而导致巨额损失,甚至是创业失败。因此,对于创业者和初创公司来说,了解风险管控的概念和学习如何管控风险便显得尤为重要了。

一、风险管控的概念

企业风险是指由于企业内外环境的不确定性、生产经营活动的复杂性和企业能力的有限性而导致企业的实际收益达不到预期收益,甚至导致企业生产经营活动失败的可能性。

风险是可以被感知的客观存在,无论从微观角度还是从宏观角度,都可以对其进行判断和估计,从而对风险进行有效的管控和规避,那么,什么是风险管控呢?

企业风险管控是对企业内可能产生的各种风险进行识别、衡量、分析、评价,并适时采取及时有效的方法进行防范和控制,用最经济合理的方法来综合处理风险,以实现最大安全保障的一种科学管理方法。

在企业的风险管控中,我们可以把风险理解为与希望产出出现偏差的可能性。应用于创业企业,是指给公司财产与潜在获利机会带来损失的可能性。这里的财产不仅指有形财产,还包括雇员、企业声誉等无形资产。风险管控的意义如下:

(1) 减轻企业的财务负担。创业资金是困扰初创企业的主要问题之一。由于初创企业没有积累、资金实力较为薄弱、收入极为有限、现金流量不足,所以,减少风险带来的财产损失、减轻企业的财物负担就显得格外重要。

(2) 获取有利的竞争地位。在创业期间,企业之间的竞争与其说是人才、技术、产品和市场上的竞争,不如说是集中在风险管控上。所以创业公司是一个风险集中的组织,创业过程实际上就是把不确定性变为确定性的过程。

(3) 有利于企业管理向规范化方向发展。在初创阶段,企业管理的责任落在创业者身上。但是由于创业者精力与能力方面的限制,对各类风险的识别和管理可能不到位,建立合理的风险管理体系,使各类风险都有责任人负责,可使企业在对风险进行管理的基础

上逐渐形成相应的职能管理体系,加快企业内部管理的正规化。^[10]

二、初创公司典型的风险管控特点

我们先来看一个案例:

当年美国次贷危机引发的金融风暴席卷全球,在其影响下,作为全球制造业大国的中国同样面临着巨大挑战。而在此背景之下,海尔冰箱的生产车间内却是一片热火朝天的景象。

在弥漫着悲观情绪的市场上,2008年海尔集团全球营业额实现1220亿元,同比增长8%,其中海外营业额同比增长9.8%,利润同比增长20.6%。目前海尔集团已经是世界第四大白色家电制造商、中国最具价值品牌,在全球建立了29个制造基地,8个综合研发中心,19个海外贸易公司,全球员工总数超过5万人,已发展成为大规模的跨国企业集团。这样一组数据,无疑勾勒出了在全球危机(尤其是国内制造业危机)的寒冬之下的一抹盎然春意。

海尔今天的这一切得益于其十分注重吸取1997年亚洲金融危机的教训,重视内控和风险管理体系的建立与完善。

海尔管理层认为,所有风险的源头可以说是战略,确定战略的时候,就锁定了全部风险。企业里的风险可以通过一些手段进行有效规避:财务管理、预算管理、人事管理、有效授权、投资管理和风险监控,制定风险管理体系以量化各项企业风险,制定风险防范的办法,降低经营的风险。

海尔集团对于管控和规避风险的方法与措施是值得大学生创业者及初创公司学习的。如通过兼并扩张分散风险,建立财务公司规避金融风险,以创新变革应对风险,对公司战略不断加以审核和评估,以便及时做出局部和根本性的调整,等等。

我们知道,创业不是简单的事情,并非所有的人都能够做到乔布斯、马云、扎克伯格的境界,稍不注意,就有可能胎死腹中。因此,在创业前期,一定要懂得管控和规避风险。那么,初创公司面临的风险有哪些?初创公司又该如何进行风险管控呢?

(一) 初创公司面临的风险

初创公司面临以下几个方面的风险。

(1) 由于初创公司经验的不足以及缺乏对外部环境的了解,这个阶段公司会面临信息风险。

(2) 初创公司由于刚刚起步,最大的问题是资金不足。对于产品的生产需要投入成本;而其他老企业相比,新企业缺乏社会网络,为了建立社会网络,获取社会资源,也需要投入成本,这增加了新企业的创业成本,公司会面临财务风险。

(3) 由于初创公司刚成立,知名度不高,在拓展市场方面会有较大困难,同时在产品销售和提供服务方面与其他竞争者相比,缺乏市场竞争力,公司会面临较大的竞争风险。

(4) 相比较而言,初创公司由于没有一套完整的管理制度,在遇到挫折和各种问题时很难迅速地做出决策,不像老企业那样能迅速制定出解决问题的方法,一旦出现较大的管

理失误,就有可能夭折。因而,初创公司还面临着管理风险。

(二) 企业风险管控的过程

企业作为市场的主体必然要参与市场的竞争,在市场竞争中企业会面临各种各样的风险,只有对这些风险加以防范,管理和控制风险,企业才能生存和发展。因此,每个企业,特别是初创企业都应该树立风险意识,加强风险控制,降低风险,使企业风险不足以影响企业的经营活动。企业风险管控的过程一般包括三个阶段,分别是风险识别、风险评估、风险应对。

1. 风险识别

风险识别是指企业对所面临的以及潜在的风险加以判断、归类整理,并对风险的性质进行鉴定的过程,它是风险管控的第一个阶段,也是进行风险评估的基础和前提。

目前识别企业风险常用的方法主要有 SWOT 分析法等。SWOT 分析法是企业分析自身的优势与劣势,以及企业在外界市场所面临的机会和威胁来确定企业风险所在。

2. 风险评估

风险评估是对识别后的风险做进一步的分析和度量,由于不同的风险对企业的影响是不同的,所以风险评估解决的是风险发生的概率、风险带来损失后果的程度问题。企业需要对已经识别后的风险进行分析、比较和评估,为应对风险做好准备。

3. 风险应对

风险应对是指在对风险进行识别和评估后,制订相应的应对措施。初创企业一般规模较小,风险管控的任务主要落在创业者身上。制订风险应对的措施就是用最小的成本达到最大安全保障的过程,常用的风险应对方法有:

(1) 规避风险。

规避风险是指设法规避损失发生的可能性。有一些风险,由于造成的后果及损失严重,发生概率高,企业应规避这些风险,使企业免受其影响。

大学生创业思路灵活,创新能力强,富于挑战,但创业经验不足,应对复杂经营环境的能力有限,因此在风险规避上应以主动回避为主,合理使用资金,对项目应进行备选方案设计,避免好高骛远,并适时根据经营形式调整部署规划。

(2) 接受风险。

有些风险企业可以规避,当它出现的时候企业可以分散它,减轻它对企业的冲击,但有些风险是不得不面对的,对于这类风险我们只能选择接受。

(3) 减轻风险。

减轻风险是指在损失发生后为减轻损失程度而采用的各项措施。面对风险,企业应不断制订或改变战略计划,减轻风险对企业的冲击,使企业更好地朝预设的方向发展。

(4) 转移风险。

转移风险是指为避免承担风险损失,通过某种安排,把企业面临的风险全部或部分转移给另一方。通过转移风险而得到保障,是应用范围最广,也是最有效的风险管控手段。

大学生创业企业财产相对单一,在风险转移上,应该以财务后果转移为主,尽可能保持财产本身,如在创业投资中吸收多种来源的创业资金,分摊风险损失和风险收益到各投

资者身上;还可以通过保险、担保和租赁等方式,把风险转移给保险公司、担保人员和租赁人等,这样可使大学生创业企业最大化持有财产。财产持有的日益积累和多样化可使企业通过财产组合尽可能地分散风险,使风险转移和风险分散产生协同效应。

初创企业究竟该选择哪种风险应对的方法,需要根据具体情况进行分析。损失小的、无法规避的接受,大的减轻和转移,而对人力资源风险、财务风险、市场风险等则要采用规避和转移的方法处理。

(三) 初创企业的风险管控措施

初创企业会面临诸如信息风险、财务风险、竞争风险和管理风险等一系列风险,如不及时采取措施处理,这些风险造成的损失和后果有可能对初创企业的进一步发展造成重大影响,甚至导致企业“胎死腹中”。因此,采取正确的措施管控和规避这些风险显得尤为重要。

1. 应对信息风险

由于经验的不足和缺乏对外界环境的了解,初创企业会对未来的发展方向不确定。因此企业应该收集市场信息,准确地进行市场定位,找到适合自身特点的业务方向,制定企业的愿景和使命。

2. 应对财务风险

初创企业资金不足是正常现象,经营流出的现金大于流入的现金。但是资金不足所带来的风险是可以避免的,创业者应认真规划企业的发展方向,制订出一个符合实际的经营计划,控制现金流量。同时,企业也可以通过融资的方式获得资金,以减少财务风险带来的影响。

3. 应对竞争风险

把重点放在产品生产的工作上,提高产品质量和生产技术,不断创新以提高市场竞争力,另外产品价格应该以扩大市场占有率为目标。在竞争压力下,企业需要分析自身条件和外部环境,培养竞争优势,研究竞争对手,制定竞争战略,以最终获取竞争的胜利。

4. 应对管理风险

管理风险主要是由初创公司管理不善产生的风险,主要是由管理者素质、决策风险、组织风险所决定的。因此,企业应该建立一套管理制度并完善管理职能,使企业的制度和组织结构能充分地发挥作用,减少因管理上的失误给企业带来的负面影响。

第六节 商业计划书

对创业者和创业企业来说,商业计划书的作用尤为重要。处于酝酿中的创业项目,往往比较模糊,通过制订商业计划书,把详细的计划都写下来,然后再逐条推敲,这样创业者就能对这一项目有更清晰的认识。可以这样说,商业计划书就是把要计划创立的企业首先推销给创业者自己。

商业计划书能够为创业者提供战略方向;推动与“合作伙伴”的关系;为未来的决策提供一个标准;提供战略指导;提供经营策略;建立财务及运营架构;吸引、筹集资金;等等。