

学校编码: 10384

学 号: 17920111150880



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

AT 公司创业计划书

A Business Plan for AT Company Ltd

孙 剑 武

指导教师姓名: 郭 霖 教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2017 年 7 月

论文答辩时间: 2017 年 8 月

学位授予日期: 2017 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2017 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

本人声明该学位论文不存在剽窃、抄袭等学术不端行为,并愿意承担因学术不端行为所带来的一切后果和法律责任。

声明人 (签名):

指导教师 (签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

随着人民日益提高的生活质量，对健康的要求提出来一个更高的需求。2000 年开始，医药行业的发展呈现出高速发展，根据 2015 年中国医药行业协会白皮书的数据，2015 年中国医药市场的销售量就超过了 2.5 万亿元。而近几年层出不穷的药品质量问题也是受到了广大消费者的关注，特别在流通领域，由于药品保存不当造成了患者死亡的案例常常诉诸于报端。医药冷链几乎作为一个空白的市场，具有广阔的市场前景，以及良好的社会效应。本论文应用创业管理相关理论，结合精益创业的理论，通过对医药冷链行业进行分析。从行业趋势、目前市场的玩家情况，创业过程中面临的风险等各方面进行评估，最终撰写出自己的创业计划。在根据实际行业调查的基础上，开发符合市场需求的产品，寻找潜在的目标客户。通过创业管理理论的指导，开发新产品，并制定较为合理的销售渠道，从而形成公司的独特的核心竞争力。该研究认为冷链包装的创业方向一个可行的创业计划，具有了较高的可执行性。

关键字：医药冷链；创业计划；创业管理。

Abstract

With the increasing quality of life of the Chinese citizens, the health requirements put forward a higher level demand. Since the year 2000, the development of the pharmaceutical industry has shown rapid development, according to the 2015 China Pharmaceutical Industry Association 2015, China Pharmaceutical market sales of more than 2.5 trillion CNY. and in recent years the quality problem of the drug is also subject to the attention of the consumers, especially in the distribution segment, due to improper transportation condition of the medicine, patients caused the result to death often resort to the newspapers. Medicine cold chain almost as a blank market in China, with a broad market prospects, and good social effects. In this paper, the theory of entrepreneurial management, combined with the theory of lean entrepreneurship, through the analysis of the cold chain industry, from the industrial trends, market competition, risk and other aspects of a detailed assessment. As a detailed business plan. In a series of surveys on the basis of a reasonable combination of product development plan, positioning target consumer groups, through lean business ideas, product innovation, and develop a more reasonable sales channels, forming the company's core competitiveness. The study suggests that this is a viable business plan that has a high implementation possibility.

Key words: Pharmaceutical Cold-chain; Business Plan; Entrepreneurial Management

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究的目的和思路	4
第三节 论文的结构	4
第四节 论文研究的意义	5
第二章 创业相关理论综述	6
第一节 创业管理	6
第二节 商务模式概述	9
第三节 商业计划书	10
第三章 AT 公司现状	12
第一节 公司业务和产品简介	12
第二节 AT 公司目前的经营状况	14
第三节 公司面临的挑战和问题	15
第四章 医药冷链运输市场分析	17
第一节 医药冷链运输市场简介	17
第二节 市场需求分析	18
第三节 市场竞争环境分析	23
第五章 公司战略	28
第一节 公司远景和使命	28
第二节 公司管理与所有权	29
第三节 公司竞争战略	30
第六章 营销策略	35
第一节 市场营销策略	35
第二节 营销渠道建设与选择	38
第七章 财务预测	40

第一节 资金需求	40
第二节 财务预算及资金使用	40
第三节 企业未来六年的销售状况预估	42
第八章 研究结论	51
第一节 研究的主要结论	51
第二节 不足之处	52
参考文献	53
鸣 谢	55

第一章 绪论

第一节 研究背景

在医药生产制造过程中，制药企业会非常严格的遵守药品生产制造规范，关注药品生产过程中的质量问题，保证生产出合格的药品。但是，生产出合格的药品只是第一步，在药品生产完成后，需要储存，运输，搬运，一直到被患者使用。任何药品都需要在合适的温度下储存和运输，一旦药品存储不当会造成产品的失效，对病人轻则无治疗效果，重则会有性命之忧。因此，流通领域的安全问题也是药品安全的重要环节，尤其是对于温度敏感型药品，流通过程中外在的自然环境以及专业的设施装备所构成的药品储存运输微环境内的温湿度、光照等因素变化，都是有可能对温度敏感型药品的稳定性产生重要影响，进而影响药品的效期和质量。

当前，我国温度敏感型药品流通的供应链却是一个不可预知的信息黑洞，药品流通中的安全工作仍然存在监管不到位，甚至等到出了社会影响巨大的群体性事件才引起监管部门的重视，现有的医药冷链监管模式在很多层面还在等待相关产业上的参与者靠道德，良心办事，自己管理，自己检查。2016年3月，山东警方破获案值5.7亿元非法疫苗案，疫苗未经严格冷链存储运输销往24个省市。此次涉及疫苗买卖线索的共有安徽、北京、福建等24个省份近80个县市，涉案金额高达数亿元，造成了重大的社会影响。¹

也有企业采用了GSP温度监测仪去管理药品的温度，但在实际操作过程中，只是少部分按照温度要求应付上级检查，大部分冷链包装并没有纳入温度监管的数据库中去。更有甚者，一些企业直接修改后台的温度记录仪数据，进行数据造假。而所有数据都存放在企业的数据库里面，监管部门根本无从查起。相对医院这些流通单位，还都是凭感觉或者按照个人的经验来取代精确的温度记录仪来收货，缺乏系统性的监管。另外，我国药品的流通供应链漫长，流通过程中涉及到制药企业、一二三四级分销商、医院、各级疾病预防控制中心和基层防疫站等。在动态的运输环节，更可能经过海关、机场、航空货运、铁路货运、公路货运和中转配货站、短途配送以及个人家庭等多个作业环节、不同的作业地点。无论是作为企业经营机密或

¹ 我国药品安全问题 - 《互联网文档资源 (<http://wenku.baidu.com>)》 - 2016/10/4

行业竞争，还是出于个人隐私等多方面的考虑，这些失控信息的交换传递都很困难，即使是相连的两个不同主体实施的不同环节，直接实现信息的交互都是困难的。这使得我国药品流通安全的管理变得十分困难，流通安全事件的预防和出现问题后的责任追究都耗时久远。这种现状甚至可能被不良企业用于推诿责任，给我国人民的用药安全带来隐患，消费者维权异常艰难。¹

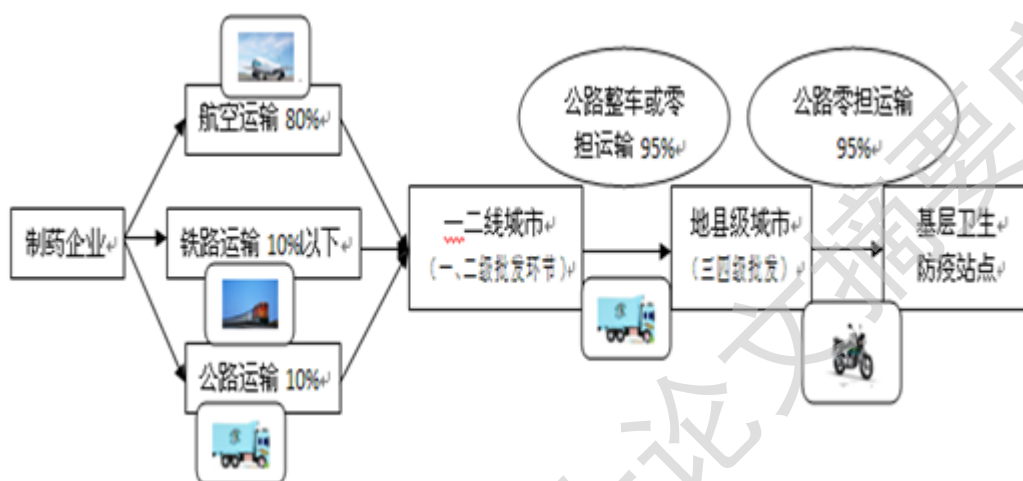


图 1-1 制药企业货物运输流程图

图 1-1 资料来源：中国医药协会《温度敏感性药品流通安全试验室建设方案》第 2 页，2015 年

我国温度敏感型药品流通安全中的另一个重要原因是药品冷链物流技术装备管理体系建设的不完善。温度敏感型药品流通安全需要的合格的微环境，通过合格的专业设施设备来达成的，2013 版 GSP（药品经营质量管理规范）严格了药品冷链的相关要求。当前，我国温度敏感型药品流通所涉及到的冷库、冷藏车、冷藏箱、冷藏包、冷藏柜和温湿度检测仪器、温湿度追溯信息平台等，种类较多，工艺和性能差距较大。冷库、冷藏车、药品冷藏箱虽然有统一的制造标准和出厂的检测标准，但并没有制订针对温度敏感型药品所需要的严格的冷链验证规范。由于材料导热系数不同、制冷工艺不同、库或车内的导流设计（出风口、回流槽等）不同等原因，温度敏感型药品实际所处的微环境可能有较大的差异，这些因素同样可能成为药品流通不安全的潜在因素。

根据中国交通运输协会、中国物流业商会、中国机械工程协会等相关机构的统计，当前我国道路运输中冷藏车的比例仅占货运车辆总数量的千分之三到千分之四（4-5 万台），至今我国还没有一架具有冷藏保温功能的货运飞机（UPS 已有 600 架

以上)。更不必说部分企业出于节约成本，减少油耗的考虑，进行人为停机（停止制冷系统工作）。基层单位配送使用的冷藏箱多种多样，大中城市中有使用白色泡沫箱加冰袋，加冰排，也有塑料周转箱加冰排。多数条件较差的三四线城市，农村地区甚至可能完全不采取温控措施，直接使用编织袋或放在车内带走。

仓储方面，由于地区经济发展程度的差异，部分三四线城市和中西部地区药品冷藏库的保温性能差异很大。不考虑条件很差的公路货运中转站（各类配货站），航空和铁路的中转仓库也是以简易仓库为主。

上述药品冷链相关设施设备部分（冷库、冷车、冷箱、冷柜）有了统一的国家制造标准，有些仅有不同的企业标准（冷包、冰排、温湿度检测仪器、温湿度追溯信息平台等）。设施设备研发生产单位虽然对所销售产品进行安装、调试或指导，但对于上述设施设备所形成的微环境的验证缺乏行业统一的标准，只能凭各自的经验和与供应商的交流来保证质量，造成使用单位的困惑，也给装备运行后期带来问题。

我国药品流通供应链链条长，药品流通设施设备条件，特别是运输和中转条件恶劣，温度敏感型药品实际所处的外部和微环境可能超出药品稳定性试验的预设温度范围。例如，它可能是由于办理保管手续问题，导致温度敏感型药品在机场没有温湿度控制条件的临时周转仓库放置时间超过半个月。也有可能由于普通箱式货运车辆中转集货原因，在公路运输配送站暂停 3-10 天，而期间在炎热的夏季，水泥广场上的箱式货车内的温度可能达到摄氏 60° C 以上。药品在末端使用（医疗机构和患者家庭等）环节同样可能由于种种原因而出现问题。

《全国电子商务物流发展专项规划(2016-2020 年)》在商务部、发展改革委、交通运输部等 6 部门的共同推动下完成，其中明确指出要求建立服务医药电商的全程冷链及可追溯体系。¹而针对生物制品等医药的冷链包装和运输，2015 版《药品经营质量管理规范》已经提出了具体要求。按照规定，细胞因子、酶制剂、血液制品等生物制剂需要严格的 2~8 摄氏度冷链运输。对冷链疫苗包装有过实际操作经验的都清楚，在冷链包装中，高温不超过 8 摄氏度相对容易实现，但是低温的控制是比较有难度的，“过冷”现象比较难以控制。因此，装没有专业的冷链包装材料很难实现对温度的真正控制。市场上的绝大部分冷链包装也都无法达到不“过冷”的规定，这也是目前医药包装冷链的通病。

¹ 《全国电子商务物流发展专项规划(2016-2020 年)》商务部 国家发改委 交通运输部, 海关总署 国家邮政局 国家标准委 2016-03-16

笔者在医药行业浸润多年，亲眼目睹了各种不规范的操作，对此忧心忡忡。不规范操作造成的巨大潜在风险，作为冷链包装行业的从业者，认为现有的医药冷链包装技术仍需完善。笔者计划尝试新的设计要求，根据运输需要，制定不同容量的冷链包装容器，才能真正打通冷链运输“最后一公里”，因此存在一个新的商业机会。

本论文将以本人正在创业的 AT 公司为研究对象，该公司将对冷链包装改进，通过被动式包装箱，将流通过程药品保存的时间大大延长，希望借此能够为更好的保护广大患者尽绵薄之力。

第二节 研究的目的和思路

论文针对 AT 公司的创业计划书进行深入探讨，并紧密结合整个创业过程。通过对相关创业理论上的更深层次的学习和实践，对理论知识进行系统性的整合，在实际创业过程中进一步深化理解创业管理的相关知识。同时也利用创业理论进行后续的创业过程，为公司的经营提供实际的理论基础与实际指南。

本文通过阐述创业理论和创业实践，系统性对创业过程中的重要因素进行分析，并结合相关应用，对如何应用创业计划书进行详细分析。根据自己在实际创业过程中发现的问题，来分析创业计划书在创业过程中发挥的重要作用。

根据创业公司的行业，愿景，使命来撰写创业计划书，本文依据我国医药冷链的实际情况，研究分析医药冷链包装的产业环境与市场因素，并探讨市场竞争状况。按照医药冷链包装行业良好的发展前景并结合创业理论，对企业的设立进行一个总体的合理规划，制定合理的不同阶段的企业发展计划。为企业的经营和管理提供合适的理论指导。分析基于现阶段医药冷链包装行业产业环境及其发展情况，通过所学所掌握的知识，希望创造出适合中国国情的医药冷链包装生产服务商。

第三节 论文的结构

本论文的结构共八章。第一章是绪论部分，阐述了该论文的研究背景，以及研究的目的和思路，使读者能够对该项目有一个初步的理解；第二章是创业理论相关综述，讲述了该论文研究中使用到的理论知识。第三章介绍了 AT 公司现状，以及面临的挑战问题。第四章着重分析了医药冷链运输市场，对其市场需求，竞争环境进

行了分析。第五章介绍了公司战略，包括公司的远景和使命，公司的管理与所有权，以及公司的竞争战略。第六章介绍了公司的营销策略，包括详细的策略介绍和营销渠道的建设。第七章介绍了公司的财务预测，包括资金需求，以及三大报表，财务比率。第八章就是论文的结尾部分，阐明研究研究结论，以及不足之处。

第四节 论文研究的意义

药品作为日常百姓生活中的必需品，其安全性自然是最重要的条件。目前中国的医药市场不仅产品落后欧美发达国家很长一段距离，由于研发费用的高企，中国几乎不存在真正的药品研发机构，新药的研发几乎完全被欧洲，美国，日本垄断了。另外，医药流通领域的药品安全属于监管盲区，整个药品流通几乎都处于“断链”的状态，对百姓的用药安全造成了极大的安全隐患。

本计划书不仅仅是总结一下创业理论，也是笔者在创业过程中实践上的探索。通过对医药行业冷链包装市场的评估，对冷链包装市场主要玩家目前的状况进行调查研究，对国家产业政策以及医药发展趋势进行合理的预测，去探讨在冷链包装材料在未来的应用和假设，并得出结论！

本计划书它能够更加精确的为创业过程中各个阶段提供理论指导，防止创业过程中走弯路，走偏路。也希望比论文能够为那些奋斗在医药冷链创业过程中的广大创业者提供些许帮助。

第二章 创业相关理论综述

对于有才华，有想法的人来说，创业不仅是施展才华的机会，更是一个实现自我价值，创造社会价值的一个机会。当创业机会来临的时候，时刻不能忘了风险这个同胞兄弟一直在左右。如何做好新创企业的内部，外部环境的调研，并发掘合适的创业时机。并且如何去面对创业过程中面临的各种困难，发掘创业成功的必要条件，借鉴并参考其它创业者成功的经验，创业管理能够为创业者们提供非常好的创业指导。

第一节 创业管理

创业管理是一门学科，目前主要有蒂蒙斯模式与克里斯琴模式，前者主要强调在创业过程中需要最优化的搭配资源，团队，机会，并达到一个动态平衡。后者则主要强调，创业者与创新型企业的互动，他认为创业者与新创企业为创业管理的两大要素。笔者对创业管理的理解以及亲身实践，得出如下的对于创业管理的注意事项。

一、创业管理的定义与内涵

创业管理不同与传统管理，它主要研究的是企业管理者的创业行为，研究一个企业如何从项目立项，项目拓展，项目成熟的相关过程与行为。

创业管理使得创业者在创业过程中有一定的策略与规律可遵守，避免了在创业过程中，特别是创业初期的一系列盲目的行为，帮助创业者能够最大限度的实现创业成功的指数与概率，创业并不是盲目的冒险，而是能够理性的控制风险。

创业管理是从创业方面的角度去对创业行为进行战略管理的一种方法。在 1990 年，Stevenson 正式提出创业学和战略管理存在在因果联系。笔者从创业管理的战略高度和一般的普通企业的管理行为的不同，创业管理是创业过程中战略管理的核心内容。创业管理范围主要包括：以环境的动态性与不确定性以及环境要素的复杂性与异质性为假设，以发现和识别机会为起点，以创新、超前行动、勇于承担风险和团队合作等为主要特征，以创造新事业的活动为研究对象，以研究不同层次事业的

成功为主要内容，以心理学、经济学、管理学和社会学方法为工具研究创业活动内在规律的学说体系。¹²

二、创业管理过程中的四大要素

1、创业项目的选择

创业的项目的选择是一个非常重要的内容。选择了一个好的项目，就如找到了风口上的猪一样，项目成功的概率会大大提高。选择创业项目，也必须抱有严谨的态度，按照自身的优势条件和资金实力对行业细致分析。³

回顾过去，任何具有突破性的创业家，企业家，他们所创造出的产品或服务都是极大的增加了社会的生产力，提高了社会运行的效率。例如，蒸汽机的发明，引起了第一次工业革命。淘宝网，阿里巴巴网，缩短了消费者与商家的信息不对称，引起了网络购物的革命等等。因此，在确定项目前，需要先在这个项目打个问号，是否满足下面的条件：

- 1) 该项目是否能够解决社会生产中的相应问题，提高社会的生产力或提高人民的生活水平
- 2) 该项目是否有切实可行的商业模式使大众能够接受该产品或服务，并愿意支付相应对价
- 3) 该项目的市场容量是否足够大，能够保证企业在未来可预见的时期内获得收益。

而一般来讲，创业项目的选择也要，明道，优术，取势。创业者可以把握行业趋势，选择创业方向：

- 1) 选择国家政策扶持行业，并具有发展前景行业。要开创自己的一番事业，就必须先要知道国家目前在扶持鼓励哪些行业发展，哪些行业是允许创业，哪些是限制的。

- 2) 要认真做好市场调研，挖掘市场需求。创业必须树立一个“企业是为解决客户需求才存在”的观点，才能确保企业长盛不衰。创业项目的选择是以市场为导向，投资什么项目凭不是凭空想象出来的，必须要从社会需求出发。要想知道社会需求，

¹ 罗伯特·D·希斯瑞克.《创业学》. 上海: 复旦大学出版社, 2005.

² 杰弗里·蒂蒙斯、小斯蒂芬·斯皮内利.《创业学》. 北京: 人民邮电出版社, 2005.

³ 约翰·麦那著, 李璞良译. 创业高手-心理学人师讲述创业企业家人格特质. 知识出版社, 2001.

就必须作调查，特别是第一次创业者就必须对市场做出详细的调研报告。

3) 充分利用自身优势与长处每一个人都有自己的长处和优势。当你对某一行业、某一领域感到熟悉时，又在技术上有所专长，这就是自己行业长处之一了。能充分发挥自己的长处和优势，并且选择自己有兴趣熟悉的行业，创业就成功一半了。

4) 量力而行，从小做起、从小利做起。创业都必须遵从量力而行原则，才能安稳创业。若拿着自己血汗钱或者借钱创业，就应该尽量规避风险较大的创业项目，

2. 创业团队的搭建

创业团队是整个项目的核心内容之一，任何的商业计划书都必须要通过该团队去实施，并完成。因此，一个稳定，可靠，充满斗志的团队是项目成功的必要条件。而创业团队的建立不是一朝一夕的事情，需要长时间的磨合。在能力范围之内，尽量招募优秀的创业人员加入团队，并且整个团队需要有一致的创业目标与价值观。在执行项目的时候，团队的性格需要互补，亦静亦动，使整个团队能够形成合力，共同促进项目的完成。

另外，创业团队必须有能够担负创业压力的带头人以及把握大方向战略规划者。

在通常的市场营销和企业经营管理过程中，我们会经常注重领导力的培养，甚至把领导力作为企业的核心竞争力来对待。但是，在创业团队中，带头人的作用更加明显和重要。创业团队中的领导者通常扮演者创业公司的灵魂人物，例如苹果公司的 SteveJobs，阿里巴巴的马云。这样的灵魂人物作为领导者，并不是按照出资比例，或者技术专利，也不是谁有更好的想法来决定的。

有专门的针对创业者能力的研究报告表明，创业带头人必须具备团队搭建以及团队管理的基本素质。创建团队过程中，所有参与的创始成员有必须能够保证有相同的诉求，共同的理念，最终目标的一致性。因此，带头人需要能够有一套行之有效的，能够凝聚团队的方法和理念，形成一致的公司文化，公司布标，公司价值观。

3. 创业项目的实施

创业项目的实施需要依靠相应的计划书去完成。因此在创业项目启动的初期，需要相应的商务计划书。制定计划书过程需要考虑如下内容：

1. 创业项目所涵盖的产品或服务客观的市场分析，对创业项目有一个比较可见的未来预期。

2. 详细的，具体可操作的商务模式；短期，中期，长期的实施计划。该计划越

具体，考虑的越周全，将来犯错误的可能就越小。

3. 资金的需求与使用情况。这点也非常关键，资金的考虑是非常重要的的一环，包括启动资金，发展资金，还有资金的来源亦需要考虑。

4. 项目的进度表与项目回报周期。制定详细计划表，并且严格按照项目要求推进，避免半途而废。

5. 要计划好项目执行到何时可以终结。一旦创业项目出现异常，要考虑好终结的要素。

创业项目的实施不是一蹴而就的，一成不变的。需要根据实际情况，并且在以后的实施过程中进行不断的微调，不停的满足并适应公司各个不同的阶段。创业项目在实施过程中由于面对极多的不确定性，各种困难与挑战，创业者都需要和团队精诚合作，同心同德，越过创业过程中的种种门槛。在各种未能预期的挑战面前不能动摇，退却，萌生退意。

4. 创业项目的终结

创业毕竟是一个风险性较高的行为。创业路上有着无数的不确定因素，即使穷尽所有力量，创业行为都未必能够获得成功。因此，在创业之初，就一定要考虑清楚创业者能够接受何种程度的亏损，设定一个合适的项目终结点，在达到亏损点后，及时止损。

创业绝不能象赌博一样孤注一掷。如果因为创业失败，而导致了在未来的事业或生活上再无东山再起的机会，这是创业者们最遗憾的结果。

第二节 商务模式概述

商务模式简单点说指做生意的方法，是一个公司赖以生存的模式，一种能够为企业带来收益的模式。商务模式规定了公司在价值链中的位置，并指导其如何赚钱。泰莫斯定义商业模式是指一个完整的产品、服务和信息流体系，包括每一个参与者和其在其中起到的作用，以及每一个参与者的潜在利益和相应的收益来源和方式。在分析商业模式过程中，主要关注一类企业在市场中与用户、供应商、其他合作办的关系，尤其是彼此间的物流、信息流和资金流。²

商业模式的设计是商业策略一个组成部分。而将商业模式实施到公司的组织结

¹ 迈克尔·波特.《竞争战略》. 北京: 华夏出版社, 1997.

² 翁君奕:《商务模式创新-企业经营“魔方”的旋启》, 经济管理出版社, 2004年08月

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库