



学校编码: 10384

学号: X200215427

分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

厦门 SWEET 咖啡食品有限公司商业计划书 The Business Plan of Xiamen Sweet Coffee Food Co.,Ltd

徐海鹰

指导教师姓名: 郭 霖 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2007 年 5 月

论文答辩日期: 2007 年 6 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席 _____

评 阅 人 _____

2007 年 5 月

厦门 SWEET 咖啡食品有限公司商业计划书

徐海鹰

指导教师: 郭霖 副教授

厦门大学

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，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的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明

确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名： 日期： 年 月 日

导师签名： 日期： 年 月 日

摘要

商业计划书是创业课程中重要的环节，在新创业项目设计中最为引人注目。有了好的企业构思如何付诸实践，如何在企业初期配置有限的资源，如何安排生产运营和财务预算，这些都需要具体的创业策划，即一份具体的商业计划书，形成书面完整的计划统筹。本论文应用创业管理相关理论，通过对咖啡和烘焙咖啡市场进行调查及分析，提出 SWEET 公司的创业计划。研究表明，SWEET 公司应定义于专业烘焙咖啡豆生产及销售企业，实行聚焦的战略，发展成为集生产、批发零售为一体的国内知名咖啡品牌企业。通过市场定位于国内大中型城市，生产适合中国人口味的研磨咖啡和建立各地区的代理渠道及品牌连锁专卖店，形成自身的核心竞争力。根据财务估算，企业初期投资 1000 万元，假设经营周期为 21 年，通过动态财务效益分析投资回收期为 16.06 年，内部收益率 10.3%，虽然预期财务评估指标不是很高，但是由于初始投资 1000 万元中有 610 万元用于购买土地和厂房建设，考虑到 20 年后土地及厂房具有残值并具有升值空间，所以认为该项目可行，具有投资价值。本商业计划书在探讨如何成功为内部股东投资提供参考的同时，本人作为创业实践的探索者，希望能为将来的企业运营提供基本数据和行动的指南。

关键词：创业；商业计划书；咖啡

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Business plan is an important link of New Venture Creation curriculum and is the most spectacular in the project design of new undertaking. After having a good undertaking perception, how to implement, how to optimize limited resources in the early stage of undertaking and how to arrange productive operation and financial budget, all of them require a concrete venture creation plan, in the other word, a concrete business plan, in a bid to develop a complete written plan as a whole. Applying related theories of New Venture Creation, this article introduces the new venture creation plan for Xiamen Sweet Food Co. Ltd. through conducting an research and analysis on coffee and coffee-baking markets.

The research shows that Sweet Co. should define itself as a special enterprise of baking coffee bean production and sale, implementing focus strategy to become a national-wide renowned coffee brand-processing enterprise which is a collection of production, whole-sale and retail. Through market positioning on large and medium-sized cities of China, producing grinding coffee which suits to Chinese people's taste and establishing agency channels and brand chain stores, Sweet Co thus develops its own core competitiveness.

According to financial estimation, the initial enterprise investment is 10 million Yuan, supposing that the operational period is 21 years, through dynamic financial benefit analysis, the investment recovery period is 16.06 years and the internal revenue rate is 10.3%. Although the expected financial evaluation targets are not high enough, taking into account 8.9 million Yuan of 10 million initial investment is for the fixed assets and the land and factory are of scrap value and have a revalue space, the project is considered to be feasible and worth investing.

While discussing how to provide reference for internal share-holders to invest

successfully, as a new venture creation explorer I am in a hope to provide basic statistics and guidelines for future enterprise operation by this business plan

Key Words: New Venture Creation ; Business Plan; Coffee

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

| | |
|-----------------------|----|
| 第一章 绪论..... | 1 |
| 第一节 选题背景..... | 1 |
| 第二节 研究内容和方法..... | 2 |
| 第三节 论文结构..... | 3 |
| 第二章 创业理论及商业计划书..... | 4 |
| 第一节 创业概念..... | 4 |
| 第二节 创业过程..... | 4 |
| 第三节 商业计划书..... | 6 |
| 第四节 研究框架..... | 8 |
| 第三章 公司产品及生产工艺..... | 9 |
| 第一节 公司简介..... | 9 |
| 第二节 咖啡的生产工艺..... | 9 |
| 第三节 公司产品种类..... | 14 |
| 第四章 行业分析..... | 17 |
| 第一节 中国咖啡市场的框架..... | 17 |
| 第二节 中国咖啡市场的细分..... | 17 |
| 第三节 中国咖啡市场的规模和增长..... | 18 |
| 第四节 结论..... | 20 |
| 第五章 竞争环境分析..... | 21 |
| 第一节 直接竞争者..... | 21 |
| 第二节 替代品..... | 23 |
| 第三节 潜在进入者..... | 23 |
| 第四节 目标客户群..... | 24 |
| 第五节 供应商..... | 28 |
| 第六节 结论..... | 29 |

| | |
|----------------------|----|
| 第六章 公司战略..... | 31 |
| 第一节 公司愿景和使命..... | 31 |
| 第二节 公司竞争战略..... | 31 |
| 第三节 实施计划..... | 32 |
| 第七章 市场营销和销售..... | 34 |
| 第一节 品牌策略..... | 34 |
| 第二节 价格策略..... | 42 |
| 第三节 销售方式和分销..... | 36 |
| 第四节 促销策略..... | 38 |
| 第八章 组织结构设计..... | 40 |
| 第一节 组织架构及股权结构..... | 40 |
| 第二节 激励机制..... | 42 |
| 第九章 财务计划及分析..... | 43 |
| 第一节 制定财务报表..... | 44 |
| 第二节 财务分析..... | 50 |
| 第三节 单因素弹性分析..... | 51 |
| 第四节 项目效益评价..... | 53 |
| 第五节 风险评估及防范..... | 53 |
| 第十章 结 论..... | 55 |
| 第一节 研究的主要结论..... | 55 |
| 第二节 商业计划书撰写经验总结..... | 54 |
| 第三节 研究不足之处..... | 55 |
| 附 录..... | 58 |
| 参考文献..... | 66 |
| 后 记..... | 67 |

第一章 绪论

第一节 选题背景

在 21 世纪的今天，人们公认创业是实现自我价值和社会价值的快速途径，创业活动已逐渐变成整个经济体系中经济主体的一项常规行为，创业精神得到世界范围的认可和推崇。在中国改革开放最早的深圳，更是把拥有自己的事业当成每个深圳人的梦想。本人在深圳有 7 年工作经验，将创业已纳入自己的人生职业规划。通过厦门大学三年 MBA 系统的学习，全面的掌握了经营管理的基础知识，结合自身多年的市场打拼经验，认为创业时机成熟，可以开始实施人生创业目标。

一次偶然的的机会结识了黄玲女士，她正在筹划创办烘焙咖啡豆生产加工企业，目前在向厦门市政府申请工业用地。她认为快速消费类产品特别是食品随着中国国民经济的提高将成为增长最快的行业，有着越来越大的需求，而她本人又嗜爱亲手煮咖啡，习惯伴着精美的咖啡壶和瓷器、满屋咖啡飘香的惬意生活，她希望能慢慢培养国人饮用咖啡的习惯，最终变成一种生活文化。本人对该行业不甚了解，但是对其批地建设厂房增加固定资产投资的想法很认同，认为投资风险会相对较小，另外潜意识认为咖啡行业还有很大的市场未被开发，这是一很有发展前景的朝阳行业。面对这一商机，本人主动提出合作。根据创业理论，好的创意要转化成可以认可的商机，必须经过严谨的评估，最后要形成一份完整的商业计划书。于是我开始了创业第一步—撰写商业计划，目的是一方面可以通过市场调查对行业整体状况有初步的了解，收集行业数据来论证创业团队的初步见解，另一方面希望通过建立模型和财务运算对整个投资情况进行评估，在资源合理配置条件下，测算出项目收益情况，最终做出投资决定，同时为下一步企业的建立及运营提前做出规划。

第二节 研究内容和方法

一、研究内容

如何制定一份供投资者自己内部参考并能具体落实到实践的计划书，笔者作为一名《创业学》理论的学员同时又作为股东之一将在本文进行尝试性探讨。撰写商业计划书的过程就是在头脑中建立并运营企业全过程的书面的落实。

1、是对国内咖啡行业和研磨咖啡市场的了解和调查，总结出行业特点和行业状况。

2、通过研究企业内外部环境确定企业发展竞争战略和营销策略，确定企业发展目标。

3、通过建立商务模型进行财务预算，实现资源的有效合理配置。

4、根据论证得出有关如何撰写供投资者内部参考的商业计划书的研究结论。

二、研究方法

研究方法主要有以下两种：

1、以创业学相关理论为基础

根据创业学中创业计划书的标准格式和要求内容等有关理论来组织全文的章节。在各章节中如通过迈克·波特的五力分析模型分析竞争环境的基本现状，提出创立新公司的机会；根据三种竞争战略和组合营销理论确定公司的竞争战略和营销策略；根据激励及公平理论制定绩效考核准则；根据动静态财务效益评估法对项目可行性进行专业分析等。

2、数据来源和收集

由于咖啡是个新兴的行业，可直接获得的数据并不多。本文主要通过对相关协会，国内主要企业以及门店的访谈和调查来收集数据。同时，国内外一些专业网站的数据也是重要的参考依据。

第三节 论文结构

全文分三部分，共十章。

第一部分即第一章和第二章，介绍本论文研究的目的、内容、方法及相关的创业理论，为下文提供理论依据。第二部分从第三章到第九章，共七个章节，以建立 SWEET 咖啡豆生产及销售企业为例，按照商业计划书的标准格式撰写一篇完整的商业计划书。首先在第三章介绍了 SWEET 咖啡公司的创业团队，公司股份组成，然后介绍咖啡的生产工艺和公司的系列产品。第四章对目前国内咖啡行业状况和市场进行了剖析。第五章根据五力模型对竞争环境进行分析。第六章确定公司的战略；第七章详细介绍了公司在建立初期的营销战略。第八章介绍公司的组织结构和人力资源。第九章进行详细的财务分析和项目评估以及风险防范。第三部分即最后一章提出如何写好一篇供内部股东参考的商业计划书的关键要素以及主要研究结论。

第二章 创业理论及商业计划书

第一节 创业概念

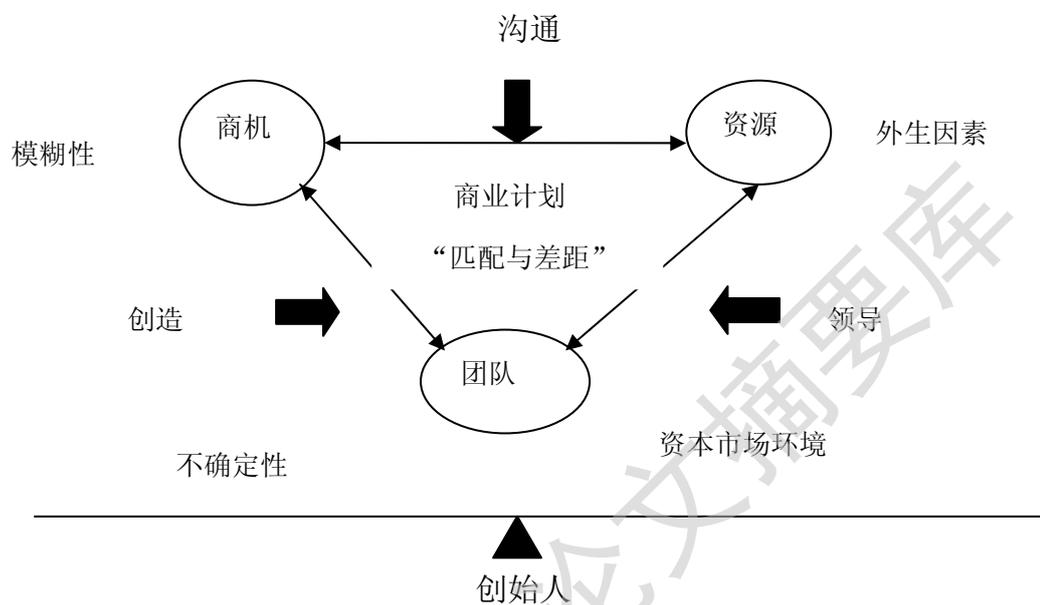
伴随着人们热衷于谈论创业并且付诸实践，学术界对创业理论的研究在近 20 年中也得到了快速的发展。创业是一个跨学科、多层次的现象，这一特点使得这一领域既引人注目又显得复杂，引起了全球范围内许多学者的极大关注。

有些学者简单地把创业定义为新企业的创建（Low 和 MacMillan, 1988）或者定义为新产品、新工艺、新组织和新市场的组合（熊彼特, 1934）。也有学者更进一步阐述了创业的含义，即创业包括新创企业的创业和已创建企业的创业。例如，Weber (1990) 早期提出：创业是指接管和组织一个经济体的某部分，并且以自己可以承受的经济风险通过交易来满足人们的需求，目的是为了创造利润。Cole (1965) 把创业定义为发起、维持和发展以利润为导向的企业的有目的性的行为。目前，创业的多数定义侧重于机会追求。经常引用的是 Stevenson、Roberts 和 Grousbeck (1989) 给出的定义。他们认为创业是一个人——不管是独立的还是在一个组织内部——追踪和捕获机会的过程，这一过程与其当时控制的资源无关。以 Timmons Model 为依据，王延觉认为创业是创业者、商业机会和创业资源相互作用、相互匹配，以创造财富的动态过程。

第二节 创业过程

创业过程首先是创业者发现和评估商机，然后利用所能调动的资源将商机转化为创业者对新创企业进行成长管理的过程。能够表现创业动态过程的重要模型 Timmons 模型，它的核心思想在于创业过程是一个高度的动态过程，其中商机、资源、创业团队是创业过程最重要的驱动因素，它们的存在和成长，决定了创业过程向什么方向发展，根据图 2-1 所示我们可以看到在创业过程中的三个基本要素：

图 2-1 TIMMONS 创业过程模型



资料来源：杰弗里·蒂姆斯 小斯蒂芬·斯皮内利 著 创业学 第6版第31页

1、机会

Timmons 强调了商业机会在创业过程中的重要作用，认为创业过程是由商机驱动的^①，特别是在企业的创立之初，真正的商机比团队的智慧和技能、可获取的资源都要重要得多，所以创业者应当投入大量的时间和精力寻找最佳的商机。

2、资源

资源的多寡是相对的，Timmons 认为成功的创业企业更着眼于最小化使用资源并控制资源，而不是贪图完全拥有资源。为了合理利用和控制资源，创业者要竭力设计创意的精巧，用尽谨慎的战略。

3、团队

创业团队是创业企业的关键组成要素。事实上，在选择合适的投资项目时，吸引风险投资家们的往往是企业创业团队的卓越才能。

如何把上述三个核心要素有机地组合在一起，Timmons 模型则强调了适合

^① 资料来源：资料来源：杰弗里·蒂姆斯 小斯蒂芬·斯皮内利 著 创业学 第33页

和平衡的概念。在创业过程中，创业领导者及创业团队的任务就是反复探求更大的商机和资源的合理运用，使整个三角架保持平衡，其中创业领导者的作用至关重要。

在这一过程中，如何将一思路的雏形塑造成一难得的商机，怎样实现将所控制的资源合理配置，有效利用，从而创造出最大效益，最终都需要一份商业计划将其呈现出来，因此在创业过程中商业计划书扮演了重要角色。

第三节 商业计划书

一、商业计划书

商业计划书是由创业者准备的一份书面计划，用以描述创办一个新的企业所有相关的外部 and 内部要素。他涉及公司的构想、战略、生产、市场营销、财务、组织管理和人力资源（包括管理团队）等各方面，3-5 年时间跨度的企业经营决策^①。从制定商业计划书的目的上，可分为两类：1、寻找风险投资资金。2、为公司在一定年数内提供战略和运营指导。无论作为哪一方面用途，都必须是仔细思考和周密计划的成果，做到清晰明确，论之有据。

二、商业计划书的作用

撰写商业计划书的技能并不一定是使企业获得成功的技能，但一定是在实践中尝试的。它是联系理想和现实的桥梁，是将创业者的远见和企业发展目标联系在一起的实践指南。对初创的风险企业来说，制订商业计划书的作用尤为重要。一个酝酿中的项目，往往很模糊，通过制订商业计划书，把决定企业成败的关键内外部因素和机遇一一列举，提起企业的潜力和各种风险。企业风险包括技术风险、市场风险、管理风险、竞争和战略风险及财务风险。将各因素逐条推敲，从而将创业者的理想及现实的判断具体化，书面化。

^① 资料来源：杰弗里·蒂姆斯 小斯蒂芬·斯皮内利 著 创业学

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.

厦门大学博硕士论文摘要库