

学校编码: 10384

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

学号: 200415191

UDC \_\_\_\_\_



廈門大學

硕士学位论文

AF 有限公司创业计划

A Business Plan for AF Ltd.

黄丽芸

指导教师姓名: 郭霖 副教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2007 年 02 月

论文答辩时间: 2007 年 03 月

学位授予日期: 2007 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评阅人: \_\_\_\_\_

2007 年 03 月

# 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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 摘 要

室内装饰品是一个非常庞大的市场。西方国家家庭具有购买油画进行室内装饰的习惯，需求量大。随着国内消费能力的增强，人们对商业油画的需求增长迅速，市场前景乐观。厦门乌石埔是国内三大油画产业基地之一，具有中高档油画的生产优势，聚集了大批的商业油画专业人才。由于缺乏质量控制和产品创新，商业油画还是一个不成熟的行业。另一方面，国际市场上，商业油画存在很多中间流通环节，从厂商到最终客户之间的差价非常大，流通成本很高。商业油画经营的资金门槛较低，但是管理、营销和技术门槛很高，特别适合具有一定经营管理和国际销售经验者进行创业尝试。

本论文应用创业管理相关理论，通过对商业油画行业进行分析，提出创业计划。研究表明，公司应该定义为中高档油画产品经营商、油画成品加工服务商和现代画框生产商。市场定位在欧洲、美国、亚洲，以及国内北京、上海等中心城市。通过产品创新和建立质量控制方法，并建立较为直接的销售渠道，可以形成公司核心竞争力。通过估算，企业创业投资 80 万元，预计贴现投资回收期为 2.03 年，5 年内部收益率为 70%。这是一个资本投入不多，但盈利性较好的创业投资项目。

结尾总结作者本人一年里的创业实践，阐述了创业计划书的作用，以及如何写一份有效的商业计划书，希望对创业的朋友有所借鉴。

**关键词：**商业油画；创业计划

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## **Abstract**

Home decoration market is a huge market. The western families are used to buy oil paintings to decorate their home. Meanwhile, Chinese market is blooming as the result of consumption ability increased. The demand for oil painting is going up rapidly in China. Xiamen Wushipu Oil painting village is one of the three oil painting production bases in China, which has the production advances of medium and high quality oil painting, and where congregate numbers of talent artists. As the current market is lack of quality control and product innovation, the oil painting market is an immature industry. On the other side, there are very long sales channels in the international market. There is huge price difference between the producers and the final consumers, the circulation cost is quite high. The capital requirement for oil painting business is low, yet quite high requirement of management, marketing and technique. It is quite suitable for an entrepreneur with management skills and international sales experience to set up a new business.

The thesis analyses the oil painting market based on the theory of Entrepreneurship, then organize a business plan. From the studying, the new company should define as a medium and high quality oil painting supplier, finished product service provider and modern frame manufacturer. The market orientates Europe, America, Asia and Beijing, Shanghai, etc metropolises. We can establish our core competition by product innovation, advanced quality control and direct sales channels. By financial forecast, we can build a new company with 800K RMB investment. The expected NPV investment return is 2.03 years; the IRR rate in 5 years is 70%. We will find out that the project is a little investment and a profitable business project.

In the final of the thesis, the writer sum up her one year business venture, and expatiate on the function of business plan and how to write an effective business plan, hoping that could be use for reference for the friends interesting in set up their own business.

**Key Words:** Oil painting business; Business plan

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 目 录

<b>第一章 绪论</b> .....	<b>1</b>
第一节 研究背景 .....	1
第二节 研究目的 .....	2
第三节 研究方法 .....	3
第四节 论文结构 .....	3
<b>第二章 创业管理与创业计划的相关理论</b> .....	<b>4</b>
第一节 创业管理 .....	4
第二节 创业过程 .....	6
第三节 创业计划书 .....	8
第四节 研究框架 .....	10
<b>第三章 商业油画市场分析</b> .....	<b>11</b>
第一节 产品与市场 .....	11
第二节 中国商业油画生产和消费分析 .....	15
第三节 商业油画的现状分析 .....	17
<b>第四章 竞争环境分析</b> .....	<b>21</b>
第一节 顾客分析 .....	21
第二节 供应商 .....	22
第三节 竞争分析 .....	23
第四节 替代品 .....	28
第五节 潜在进入者分析 .....	29
第六节 结论 .....	30
<b>第五章 公司战略</b> .....	<b>33</b>
第一节 公司远景和使命 .....	33
第二节 公司目标 .....	33
第三节 公司管理与所有权 .....	35
第四节 公司竞争战略 .....	36

第六章 生产管理 .....	39
第一节 产品创新 .....	39
第二节 质量控制 .....	40
第七章 市场和销售 .....	44
第一节 市场定位 .....	44
第二节 营销策略 .....	44
第三节 营销步骤 .....	45
第八章 财务计划与分析 .....	49
第一节 资金需求 .....	49
第二节 财务数据分析 .....	50
第三节 财务分析 .....	55
第四节 风险分析 .....	56
第九章 研究结论 .....	58
第一节 研究的主要结论 .....	58
第二节 创业体验与总结 .....	59
第三节 研究的不足之处 .....	61
参考文献.....	62
致谢.....	63

## 第一章 绪论

创业是一个发现和捕捉机会并创造出新颖的产品或服务 and 实现其潜在价值的过程<sup>①</sup>。对任何人来说，自主创业是一项关系重大的决策，它将对人的一生产生重大的影响。

### 第一节 研究背景

创业是人生闪光的梦想，在做了几年的高级白领后，自己非常希望有朝一日也能尝试创业，实现自己的梦想。特别是通过学习 MBA 课程后，更加产生了闯荡一番的激情和勇气，于是开始寻找创业的项目。接触油画纯属偶然，是在报纸上首次对乌石埔油画有了初步的了解，没想到厦门还隐藏了这样“一块宝”——全国的三大油画产业基地。在和海外的朋友聊天时，他们告诉我油画在国外需求量很大，卖价都很高。在和几个画师的接触中，发现油画和很多行业相比还是一个比较幼稚的行业，投入的资金不用太多，但是管理门槛和技术门槛较高，如果运作得好，能够产生较好的效益。自己已经从事多年的外贸工作，也积累了一定的管理经验，选择这个行业进行创业，建立自己的商业网络，实践自己的管理思想，具有较大的可行性。但是创业面临的问题非常复杂，需要理清很多问题，克服种种困难，三思而后行。在乌石埔油画街的一个招商项目上，对方开出了非常优惠的招租条件，的确令人心动，于是开始创业的筹备工作，并在 2005 年年底开始了创业道路的探索。

首先是物色合作伙伴，自己的长项在于外贸和管理，技术较差，因此需要物色合适的人选负责生产，解决质量控制问题，成本控制问题，雇工问题等等。市场开拓方面，希望能够建立自己的营销网络，减少中间环节，解决目前流通环节太多，生产价格和销售价格差价太大的问题。通过进一步的研究，自己希望能更好地了解新创企业的内外环境，理清企业发展的思路，设立企业目标，提出较完整的创业计划，从而为公司创业提供帮助。当然，创业的前提是对行业的分析，只有对行业深入的分析才能够找到较好的切入点，进而迅速站稳市场。

---

<sup>①</sup> 资料来源：《创业学》 李志能，郁义鸿 罗伯特·D.西斯瑞克，复旦大学出版社

## 第二节 研究目的

创业要承担的风险是巨大的。创业者必须承担相应的财务风险、精神风险和社会风险<sup>①</sup>。国内有关机构和专家经调查发现：中国私营企业寿命奇短。全国每年诞生 15 万家私营企业，却同时有 10 万多家倒闭，其中 60% 在 5 年内关门，85% 在 10 年内消失。相关统计数据显示：就平均寿命而言，世界 500 强企业为 40 岁，跨国公司为 12 岁，中国企业为 7.5 岁<sup>②</sup>。

绝大部分创业计划是为吸引投资者以便得到融资。由于自身的优势，融资对于本企业不是问题，本研究的主要目的包括：

### 一、作为创业实践的探索和总结

创业学是一门最具综合性的学科，同时也是一门实践性最强的学科。通过创立一个公司去探索和实践，可以加深个人对创业过程的体验。不论成功与否，都有助于提高个人的领导力和洞察力，增强驾驭全局的能力，为今后的发展打下良好的基础。

### 二、为未来的经营活动提供基本数据和指导准则

通过制定创业计划，能理清自己的思路，初步验证自己创意的可行性。为未来的经营活动提供一种方向和行动的指导准则。将创业企业的理想和希望具体化，计划书将代表我的远见和公司的目标，沟通理想和现实的桥梁，构想未来企业的画面。

### 三、探讨创业计划书的作用

本文的另一个主要的研究目的是，通过自己一年的创业实践，回过头来检验计划与实际之间的差距，并探讨创业时有无必要去做一份创业计划书，创业计划书起什么作用，以及怎样去做一份有效的创业计划书。通过本文研究，希望对有志于创立中小企业的的朋友有所借鉴。

<sup>①</sup>资料来源：《创业学》李志能，郁义鸿 罗伯特.D.西斯瑞克，复旦大学出版社

<sup>②</sup>资料来源：读书频道，《企业寿命》，[www.rfa.org/mandarin/pinglun/2005/08/30/chen\\_jingsong/](http://www.rfa.org/mandarin/pinglun/2005/08/30/chen_jingsong/)

### 第三节 研究方法

#### 一、创业学相关理论为基础

根据创业学中创业过程、创业管理、创业计划书等有关理论来组织全文的章节。通过迈克·波特的行业五力分析理论分析行业的基本现状，并根据商业油画存在的问题，提出公司的行业定位。最后是以新公司为研究对象，对公司的使命，分阶段的战略目标，产品开发，生产、营销，财务管理进行分析和规划。

#### 二、数据来源和收集

由于油画是个新兴的行业，可直接获得的数据并不多。本文主要通过对相关协会，主要企业，以及画师的访谈来收集数据。同时，根据国外一些专业网站相关消费率来推算油画的市场需求。

### 第四节 论文结构

本论文一共分为九章。按照分析到结论再到规划，逐层递进，试图对自己的创业进行思考，并提出较为科学、可行的操作方案。

第一章是绪论，简要介绍论文的研究背景以及研究的目的和方法。第二章是简述创业管理与创业计划的相关理论。第三章是分析商业油画行业的特点，存在的问题。第四章是运用迈克·波特的行业五力分析理论分析行业的基本现状，提出公司的行业定位。第五章开始到第八章是运用创业学的理论提出公司发展的战略、目标、财务、营销、生产、风险等管理，为公司各个阶段的发展进行规划和展望。最后第九章对本论文进行总结。

## 第二章 创业管理与创业计划的相关理论

什么是创业？斯蒂文森等人的定义是“创业是个——不管是独立地还是在一个组织内部——追踪和捕捉机会的过程，这一过程与其当时控制的资源无关。”在此定义基础上，斯蒂文森指出有三个方面对于创业是特别重要的，即觉察机会、追逐机会的意愿及获得成功的信心和可能性。<sup>①</sup>

创业的理论离不开“企业家”这一概念。以上定义抓住了企业家的一些基本特征，如创新性、对商业机会的把握、组织、创造、财富与风险的承担，这些又被称为创业家精神。

罗伯特.D.西斯瑞克认为，创业管理贯穿了新创企业的整个生命过程。从机会的捕捉，到创业初期业务开展，早期成长期管理，快速成长期的扩张，以及企业退出等全过程。

### 第一节 创业管理

#### 一、创业初期开展业务需要考虑的问题<sup>②</sup>

##### （一） 新创企业发展初期重要资料保存和财务管理的程序

保存资料不仅是有效管理的前提，还能帮助创业者识别关键性的收入和支出项目，能更好地管理公司的现金流。

##### （二） 招聘与激励员工

在企业发展初期，创业者要特别重视员工激励，使他们全心全意为企业效力。另外，辅于物质上的奖励，如股票期权和现金，也是留住高素质员工的有效方法。

##### （三） 财务管理

创业者不仅要估计出最初 3 年的损益表和现金流量表，还必须采取相应的措施确保目标的实现。因此，创业者必须掌握一些财务技巧。现金流量表、损益

<sup>①</sup> 李志能，郁义鸿，罗伯特.D.西斯瑞克，《创业学》，复旦大学出版社 2005 年 7 月，P9

<sup>②</sup> 李志能，郁义鸿，罗伯特.D.西斯瑞克，《创业学》，复旦大学出版社 2005 年 7 月，P287-393

表、资产负债表都是需要认真管理的财务报表，并懂得一些财务比率分析。计算财务比率是一种非常有效的分析和控制手段，可用于检验新创企业初期的财务状况。

#### （四） 市场和销售管理

新创企业在开业初期还需要进行市场和销售管理。这些管理主要强调了企业在年度市场计划中反映企业效益的关键变量。这些关键变量包括市场份额、分销、促销、客户满意和销售额。

#### （五） 快速成长和管理控制

当新创企业进入快速成长期时，创业者必须关注由此可能产生的管理问题。如：管理跟不上、计划不力、资源浪费、企业偏离既定的发展方向、各部门与个人沟通不力、忽略员工培训、员工过度紧张和厌倦、质量控制无法保证、资金链供应不上等等。

#### （六） 提高新创企业的知名度

在新创企业初期，创业者就应该着手提高企业产品或服务的知名度。

## 二、 早期成长的管理

在企业迅速成长阶段创业者应特别注意和重点解决一些问题。快速成长的企业和面临一些急需解决的严重问题。成长太快或无法控制企业的成长会导致“快速成长失控”的现象，即出现资金、库存、客户和利润管理失控的情形。虽然不一定导致企业破产倒闭等灾难性的后果，但创业者应采取有力的措施加以控制而不是任其无序发展。

创业者在企业的成长阶段的重要任务之一是灵活调整企业的组织以适应成长的要求。同时应该努力建立一个有效的组织文化，包括良好的人际交流，善于倾听，适当分权，定期的、前后一贯地给予员工反馈意见，设立激励机制，集中精力完成计划中的任务和目标以保证企业明确的方向感，建立团队精神而不是个人主义等。

创业者还应该清楚地认识到在这一阶段必须掌握的几项重要技能和策略。这些管理技能和策略与包括信息、资金、库存、人力资源市场、策略、时间、谈判在内的许多领域相关联，这些技能对成长阶段的新创企业经营管理是至关重要

的。

### 三、新创企业的扩张

扩大企业规模有五种方法：合资、收购、兼并、杠杆收购、特许经营。合资有两个或两个以上合作者组成。合资的目的：分享技术，降低成本，进入新市场，进入国外市场等等。收购是将一个企业买下来使之完全从属于进行收购的企业。兼并是由两个或两个以上的企业参与兼并，只有一个企业存在。杠杆收购，即用收购企业的资产作为抵押来进行收购。特许经营也是创业者扩大企业规模的一种方式。有了特许经营权，创业者在市场销售中可以得到特许证授予者的培训和支持，可以使用已经建立了知名度的商标。创业者还可以通过特许权的方式让其他人使用自己的商标、生产流程、产品、服务来扩大企业的规模。

### 四、企业的终止与重组

尽管所有创业者的意图是建立一个长期的企业，但是许多问题会造成这些计划的失败。在美国，有近半的企业在经营的前4年内即告失败。因此对创业者来说，对终止企业或是挽救企业的选择有所了解是很重要的。《破产法》为创业者提供了三种选择，一是重组类型的破产，二是支付未清偿债务的延期付款计划，三是清算类型的破产。

创业者同样要对一些潜在的问题的关键预警信号保持敏感。财务管理的松弛，实行折扣以产生现金，关键人员的流失，原材料的匮乏，薪税金的未付，供应商要求以现金支付，以及顾客对于服务和产品质量的投诉增多等现象都是可能导致破产的一些关键因素。

然而，如果企业确实经营失败了，创业者就应该考虑重新创业了。经营失败可以成为一个学习的过程，这已经被众多在经历失败之后才取得成功的知名创业者的经历所证明。

## 第二节 创业过程

一个好的创意只是创业者手中的一个工具，不一定能够成为一个值得投资的

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](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库