THE CREATIVE ENTERPRISE TOOLKIT

MANDARIN | First Edition

nesta

BRITISH COUNCIL

01

有的放矢
Arrivals and Destinations

《创意企业指南》使用说明
An introduction to launching your own successful creative business

如果你充满创意，打算创业，那么这本指导手册将对你有所帮助。

《创意企业指南》将带领你发散思维、建立理想的商业模式。

写在前面

适用人群

独特之处

使用方法

核心内容

创业须知

企业类型

相关组织链接

02

适用人群

从《创意企业指南》指导手册中，你将获得创业的相关信息和建议，还能了解我们为帮助创意人进一步探索和发展商业创意而开展的系列实践活动。另外，手册还讲述了他们的创业故事。看完这本指南，你便得到以下创业关键问题的答案：

- 我应该怎样经营企业?
- 为什么客户会关注我，他们将从我的企业中得到什么?
- 如何盈利才能让我的企业稳定持久地发展?

“在实现创业梦想的过程中，你需要承担风险、解决问题、实践创意、付诸行动，这就是创业的真谛：发现商机、构思创意、用信心与实力把这些想法变成现实。”——尼克松（2004）

创业是非常艰难的，掌握必要的商业语言和程序将对你有很大帮助。它能使你自信地面对合作者、供应商、客户和企业咨询机构，清楚地表达自己的观点。

开始创业时你通常需要与银行经理、企业咨询机构、家人和朋友打交道，而他们往往会让你撰写商业计划——尤其是考虑为你的创业想法投资。

独特之处

商业计划似乎不受欢迎，因为它常常使用死板的线性过程来定义和描述企业。我们则用不同的方式解决这一问题。

《创意企业指南》给你提供了多种制定商业计划的方法，帮助你利用创新能力设计自己的企业，这套方法总共包含了三大部分：

01　实战指南

除了本章绪论外，还有另外三章将帮助你描述业务、探索经营方式并建立与你的抱负相适应的商业模式。

02　工作表

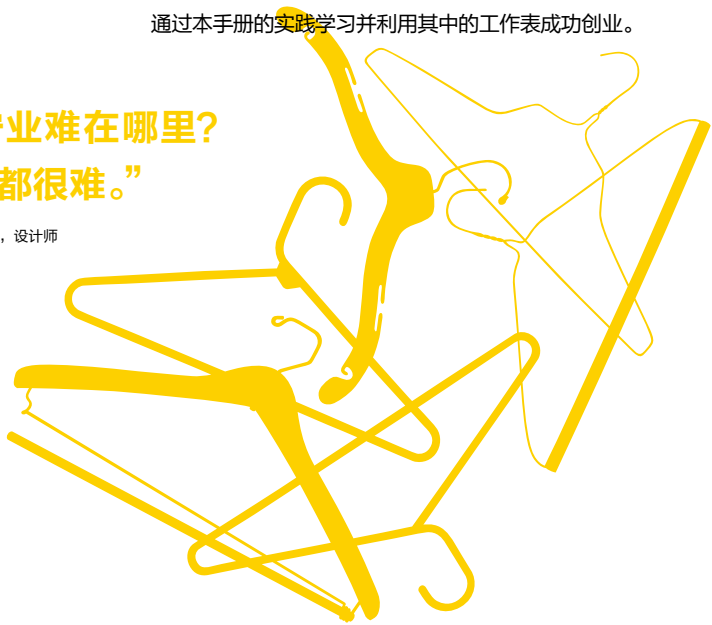
每章都包含了2-3个工作表，帮助你通过建立模型来探索创业中的关键问题。

03　案例分析

手册中共有7个真实的创业案例，案例中的当事人都通过本手册的实践学习并利用其中的工作表成功创业。

“创业和守业难在哪里？每个环节都很难。”

Katharine E Hamnet，设计师



04

独特之处

实战指南

下面是本手册的各章总结。我们建议你按顺序阅读，这样有助于你井然有序地创业：从创意构思开始，逐步过渡到营销策划和财务管理的实际操作。

- 在《破土而出：开启创意企业之门》一章中，你可以按自己的想法定义企业价值观，并提出企业的使命，然后想办法寻找真正的商业机会和潜在客户。
- 在《择善而行：企业经营要诀》一章中，你将寻找需要联系并建立合作关系的人，你要研究企业的各个组成部分，了解它们如何协作以及哪些环节需要合作伙伴的支持。
- 在《从长计议：与客户沟通，维持企业的长期发展》一章中，你将学会多种与客户沟通并提高销量的方式，还会学习管理现金流、积累资本的方法。

“我的企业不只是为了赚钱，它已经成为了我内在的一部分。除此之外，我再也不想做别的了。”

Carrie Ann Black, 珠宝商

05

工作表

建模是指用具体形象的方式来呈现工作内容，如图表、图片、实物或数学演示。工作表让你为企业的方方面面建立一系列模型，以更好地理解、描述和预测它们的运作情况。你将使用这些工作表来规划企业活动，使你的想法转化成人们想要的产品和服务。它们能帮助你研究你的产品与服务、目标客户及如何吸引顾客并为企业创造利润。

工作表将帮助你探索企业的以下领域：

- 企业价值
- 证据建模：用于描绘企业未来对社会的影响
- 目标客户
- 蓝图建模：用于可视化企业运作
- 关系建模：用于挑选企业合作伙伴
- 营销组合
- 市场营销首要任务

06

独特之处

每一个工作表都可以帮助你研究对企业至关重要的问题。通过模拟解决这些问题，你可以为企业建立一幅更可信的蓝图。你可以自己使用这些工作表，也可以与你的朋友或合作者分享。这些工作表还可以复印，这样你就可以进行多次审查和修改。当然，你也可以直接记录在本手册的工作表中，但使用便利贴可以保持表格整洁，方便循环使用。

“这些模拟练习确实让我开始思考我的长期计划和企业背后的整个理念……一旦我不再享受这个过程了，我也就不愿意投入那么多的时间经营我的企业了。”

Nadia Yousuf, 服装业

案例分析

案例分析反映了真实的企业家如何使用本手册中的工作表和模拟练习来建立企业。其中包括不同领域的创意企业：时装设计，珠宝设计，产品设计软件以及游戏设计。

使用方法

人们将初步想法转变成商业创意时，将经历不同的阶段：

幻想期：我们曾经都有过那么一些发现有待改善的事物的时刻，或者寻思改善生活的办法。

我们会想：“如果……就太好了”、“我突然有一个想法，可以……”，或者“如果……是否会更好”。在这个阶段，我们发现一些值得探索甚至未来可能实现的想法。

构想期：在这个阶段，你会更加了解自己究竟想要什么，你的企业将提供哪种产品或服务，有哪些人对你的产品或服务感兴趣以及你将如何进行交易。你需要更深入地研究来完善你的构想，包括了解市场是否有这样的需求。

试验期：在这个阶段，你会去测试你的想法是否能转变成可持续发展的企业。你开始考虑如何接触客户、跟谁合作、让谁一起参与、如何支付费用，以及你的收费能否为企业带来足够的利润以保证其持续发展。

“最初我的企业仅仅只是一个想法，但慢慢的，我的想法不断改进，信心不断提升，现在，我自信自己有能力打造一个成功的企业。”

Anna Stutfield, 产品设计师

08

使用方法

操作期：在这个阶段，你的企业已经开始了实际的交易和运作。你会就不同的部分进行测试来确保它们都能带来长期利润。

反思期：企业运作一段时间后，你可以衡量企业业绩，你可以根据提供给客户的价值以及它能为企业带来的利润，决定下一步要做什么。随着环境的变化和想法的不断深入，你需要重新审视你的客户、行业状况和财务模型。

发展和完善商业计划是一个不断深入的过程。你的见解没有多大改变时，你需要不断地检查你的活动和操作流程，以应对不断变化的市场和商业环境。

核心内容

以下三章是本指南的核心内容，它们能在你的构想期和试验期提供支持，并为操作期做准备。每一章都会为你提供实质性的帮助，内容如下：

创业准备

第二章中，你将探索企业基础的重要元素。主要内容如下：

- 结合商业基本元素，考量你的商业创意；
- 确定、保护和利用你的知识产权；
- 建立企业的价值观，证明你的企业存在价值。企业的价值观应能诠释你的热情与抱负，使你的企业有别于其他企业。在激情、才能和经济动力之间寻找一个均衡点，将大大提高你的企业成功的可能性；
- 阐述企业的使命，概括你期望企业带来的影响；
- 通过证据建模和虚拟证据来勾画企业前景以及你渴望的成功；
- 用“SWOT”分析法寻找企业的战略定位，发现潜在的劣势和威胁并予以解决，同时找出优势和机会加以利用。

成功之道

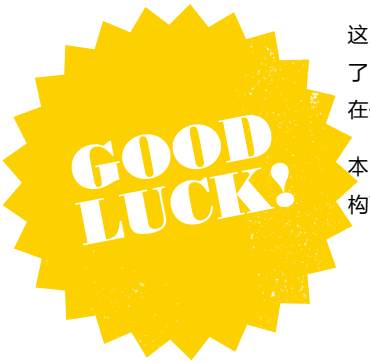
创业想法初具雏形，并确定了企业发展的基础后，第三章将助你寻找目标客户，探索与企业相关的方方面面，以及各种能推动企业发展和推广产品或服务的关系网络。主要内容如下：

- 确定目标客户，保证他们对你的产品或服务的需求是存在的。你要拥有足够的客户，让他们愿意按你的定价购买你的产品或服务；
- 了解你的企业愿景、客户期望和产品或服务质量间的相互作用，这是企业经营活动的关键；
- 蓝图建模将帮助你制定一个更加详细的行动计划，并确定在哪些领域你需要利用外部的专才和资源，以将你的产品或服务提供给客户；
- 关系建模介绍了企业经营活动的四个关键领域：发起人，生产商，分销商和顾客。你需要分清你和不同客户之间的关系，开发客户所需的产品或服务。

守业之道

你需要将产品信息或服务信息传递给客户，并进行有效的财务管理。第四章将会介绍营销和融资。主要内容如下：

- 营销组合使你更完整地了解联系客户的关键因素，它们就是7P营销组合：产品（Product）、分销渠道（Place）、价格（Price）、促销（Promotion）、人员（People）、过程（Process）和实体环境（Physical Environment）；
- 营销组合还会提供一个框架，帮助你充分考虑制定沟通策略的各种关键因素；
- 建立营销体系帮助你制定沟通策略，以保证传递给客户的任何信息都收到最佳效果；
- 财务模型介绍了财务之于企业经营的重要性。这个模型对你来说非常重要，它能帮你预测潜在的问题，并确保企业盈利；
- 现金流是让你了解资金周转的工具。通过了解这些，你可以真正控制你的企业财务，以此来保证企业如你所愿健康、可持续地发展下去。



这只是创业的开始——经过以上三步，你已经学会了构建、定义、阐释、传播和管理你的企业——现在你可以开始创业了！

本章第二节《创业须知》有一份机构名单，这些机构可以为你的创业提供帮助。

创业须知

读完后三章并完成它们的练习，填好工作表，你就有了实践想法的奠基石。

你要清楚企业的发展前景并掌握企业经营之道。

预测企业发展前景

创业前你要能够自信地回答以下问题：

- 如何能使我的企业顺利运作?
- 为什么顾客会喜欢我的产品或服务，他们从我的产品或服务中有何收益?
- 如何盈利才能使得我的企业长期发展?

这还只是开始。你仅仅经过了创业初始阶段。遵循《创意企业指南》建议的步骤，你可以把一个单纯的想法变为一个商业理念，并且圆满回答有意支持你的企业的组织或个人的疑问。

这其中有些问题会非常棘手，着手做任何一个项目前你要先给自己提问。的确，在这个过程中，你碰到的问题可能比找到的答案还多。你要思考能否投入足够的时间、精力和热情来经营自己的企业。同样，你也需要考虑这是不是进行这种冒险的合适时机，以及为什么选择自己开公司而不是直接找一份工作。

在有能力创业之前，你可能有很多研究和开发的工作要做。

记住！有抱负的企业家一定会得到支持的，并且这种支持很多都是免费的，你要了解哪些是对你最有价值的以及如何最大限度利用它。本手册的最后有一份咨询机构名单，不过这份名单并不完整，还会不断更新，而跟你的同行保持联系，能让你及时了解最新的市场变化。

记住，不时温习你用过的模型和练习是一种良好习惯。要定期地回顾商业计划和市场营销计划，并针对企业表现不断改进，这样才能确保实现企业的短期目标和长期目标。

随着创业计划持续推进，情况不可避免会发生变化偏移，因此你要不时回到基础阶段检查企业的发展方向是否正确。

14

企业类型

要慎重考虑成立何种类型的企业。企业的类型主要有以下几种：

独资经营企业：创办独资经营企业，就是给自己打工，企业所有的盈利都属于你。因此，经营独资企业相对容易，但它是无限责任制，你个人必须承担企业的一切债务。

合伙制企业：合伙制企业是指两个或两个以上的人一起成立的企业。虽然这种形式可以利用合作伙伴的技巧和经验，但伙伴间的分歧同样会导致问题。另外，合伙制企业是无限责任制，合伙人既要共享利润、分担成本，也要共同承担企业的债务。

有限责任制企业：有限责任制企业是在公司注册局注册的独立法人。股东（公司成员或老板）的财务风险控制在他们共同拥有的股权价值或融资担保额度之内。

该类型企业承担的法律责任超出了独资经营企业或者合伙制企业的范围。有限责任制企业需要向公司注册局提交年度账目和报表。“有限”一词必须出现在企业名称中。

有限责任合伙制企业：有限责任合伙制不但具备合伙制的灵活性，也保留了有限责任制的优势。所有者的财务风险可控制在个人的投资额度和融资担保额度的范围内。

和有限责任制企业一样，该类型企业也必须承担企业公共记录等法律责任。

社会企业：社会企业是为了某个社会目的而运作的企业。利润或盈余通常重新投资到企业或者社区，而不是归股东和所有人拥有。以慈善机构的身份运作虽然可减免纳税，但同时也面临更严格的监管。

特别鸣谢

本书最初由英国非政府公共机构国家科技与文化基金（NESTA）的创意先锋暨创意经济小组（Creative Pioneer / Creative Economy Team）为扶持“创意先锋学会”项目（Creative Pioneers' Academy），“实践梦之队”数码影视创意研讨项目（Insight Out）和创业起点培训项目（Starter for 6）而设计。

根据培训师及参与者的反馈信息，我们对本书作了进一步修改，并增加了新的内容。本书的模型，练习和创意均参考了大量的资料，其中部分资料来源如下：

建模及商业模型定义：参考Alexander Osterwalder（http://business-modeldesign. blogspot.com）的相关作品。

插图《激情，才能，经济驱动》：根据Jim Collins的《从良好到伟大》中的三环刺猬理论（Three Circles of the Hedgehog）改编，由Random House Business Books出版。

你的价值观：内容及步骤由教员、培训师、企业咨询顾问Joanna Woodford提供。

客户分组表：由文化企业局提供。

证据建模：由激情工作服务创新设计企业（Live Work www.livework.co.uk）根据Marshall McLuhan www.marshallmcluhan.com 的“媒体四大效应模型”（Tetrad Model）改编。

关系建模：参考“创意街区”设计展（Designersblock www.designersblock.org.uk）提出的理念。

蓝图模型：参考Hollins兄弟（Bill和Gillian）的《跨越地平线：为明天的成功设计产品》（Over the Horizon - Planning Products Today for Success Tomorrow），由John Wiley & Sons出版 。

营销组合和市场营销首要任务：由价值创新者有限公司（The Value Innovators Ltd www.tvi-ltd.com）提供。

财务模型：由Andy Chapman授权国家科技与文化基金（NESTA）使用。

以下机构及个人对本书亦有贡献

国家科技与文化基金（NESTA）在此感谢以下机构及个人对本书出版的支持与贡献：

文化企业局 www.culturalenterpriseoffice.org.uk
创意数码企业咨询顾问：Jenny Rutter
教员、培训师、企业咨询顾问：Joanna Woodford

尤其特别感谢文化企业局职业发展经理 Fiona Pilgrim

创业旅途创新发展咨询机构总经理：Catherine Docherty
Journey Associates www.journeyassociates.com

马踏创业咨询机构（Martach）创办者：Colin Burns

属于你的知识产权知识产权咨询机构（Own-it）
www.own-it.org
Percy Emmentt www.percyemmett.com

价值创新者有限公司（The Value Innovators Ltd）
www.tvi-ltd.co.uk

大展鸿图广告设计与策划公司（The Big Picture）
www.big-picture.co.uk

相关机构网址

创业之门咨询机构（Business Gateway）
www.bgateway.com

企业桥梁咨询机构（Business Link）
www.businesslink.gov.uk

博格斯企业管理培训机构（Coach in a Box）
www.coachinabox.co.uk

商业信息大全出版社（Cobweb Information for Business）
www.cobwebinfo.com

知识产权办公室（Intellectual Property Office）
www.ipo.gov.uk

北爱尔兰投资经济发展咨询机构（Invest Northern Ireland）
www.investni.com

属于你的知识产权知识产权咨询机构（Own-it）
www.own-it.org

威尔士国民议会政府（Welsh Assembly Government）
www.business-support-wales.gov.uk

笔记页

《创意企业指南》

版权：英国国家科技艺术基金会
www.nesta.org.uk

中文版
策划：英国大使馆文化教育处
协助：城市画报
上海乐创益公平贸易发展中心
设计：吐毛球平面设计

Creative Enterprise Toolkit

Copyright: NESTA
(National Endowment for Science
Technology and the Arts)
www.nesta.org.uk

Chinese edition
Produced by Cultural and Education
Section British Embassy
With contribution from City Pictorial
and iFAIR China Fair Trade Center
Design by TOMEETYOU Graphic

creative commons

本书授权方式遵循“创作共用协议—署名—非商业用途—相同方式共享”的相关规定，
如有版权相关需求，请联系英国大使馆文化教育处。
www.britishcouncil.org.cn

CULTURAL AND EDUCATION SECTION BRITISH EMBASSY
英国大使馆文化教育处

NESTA Making Innovation Flourish

城市 CITY PICTORIAL 画报

02

破土而出
Getting off the Ground

如何开启你的创意事业
How to go about setting up a creative business

01

创办企业从定义企业开始,《创意企业指南》第二章将带你探索商业活动的基础和动力，这些都将为你的企业发展打下基础。

商业元素	一个好的构想还是一个好的商业创意?
知识产权	如何确定、保护并充分利用知识产权
价值观	建立你的企业价值观
使命陈述	总结企业的社会影响
证据	用证据建模和虚拟证据 阐述你追求的成功

02

商业元素

每个想要创业的人都必须首先回答以下两个问题：

- **我要做什么?**
- **为什么顾客要选择我?**

花几分钟用一个简短的句子来概括你正在做的事情，再用另一简短句子描述你所做的事情将对你的顾客带来的影响。这就是所谓的“电梯游说法”。简洁的推介虽然相对冒险，但是如果你发现自己只是泛泛而谈，就应该努力让你的表达精炼且切中要害。你大可以这么说：

我要做什么？
我正经营一家服务设计公司。

为什么顾客要选择我？
因为我提供的创造性服务能让顾客的产品更加有吸引力，卖得更好。

这里有一些你可以考虑的基本商业元素，它们能让你对这两个问题的回答更加深入：

01 你提供的必须是顾客需要的

企业要生存必须盈利，而利润取决于市场对你的产品或服务的需求。市场调研可以帮助你发现潜在的需求。在后面的章节，我们将更深入地研究如何准确找到市场需求与商机。

02 你必须说明如何满足需求

你必须说明你的产品或服务将怎样满足顾客的需要。仅仅简单描述产品或服务的特点和功能是不够的，还要介绍它给顾客带来的好处。从顾客满意度调查中，你可以发现你的产品或服务给顾客带来的好处。记住，你要和顾客做长久生意，所以倾听他们的需求是非常重要的。

03 你要不断努力迎合顾客需求

即使你知道顾客的某一需求被满足了，你还是不能松懈。满足顾客需求就像给汽车加油。即使汽车可以不断前进，而且速度很快，但除非你不断给汽车加油，否则它一定会在某一刻停滞不前。

在经营中，你也可以通过旨在扩大顾客群的销售和营销计划来为你的企业发展“加油”。

04 你必须为了竞争与生存不断创新

可以通过竞争策略来做到这点。

以下五大指导原则将让你的企业更加专业，产能更高，并最终获得成功：

01 任何想法都要以顾客为中心，而不是以你的企业为中心。

02 企业经营无须事必躬亲，要学会建立合作关系和同盟关系。

03 你要有企业远见，才能准确定位自己提供的产品与服务。与此同时，你需要将这一想法清晰连贯地表述出来。

04 你要清楚自己经营企业的动力，这包括财政收益。

05 你要学会对企业表现进行绩效评估，而某些关键时刻，企业的业绩通常只能够以资金来衡量。

这些商业元素是接下来所有工作的基础。如果你的商业创意与其相悖，你可能需要再三斟酌它是否可行。

04

一个绝妙的构想还是一个绝妙的商业创意？

构想通常以个人的想法和欲望为中心，但是商业创意必须以顾客、委托人及其他受众为中心。以下三个核心元素使商业创意区别于其他创意构想。

01 要确保有人需要你的产品或服务（或者你创造这样一个需求），并且你能为这样的需要提供一个新的或更好的解决办法。

02 这种需求必须有足够的潜力形成市场需求。

03 构思商业创意时要考虑能否带来足够的商业回报，以满足企业当前和未来的发展需要。

产品企业案例：Dyson

发明家James Dyson发明了一种无袋式真空吸尘器，吸尘能力比传统吸尘器更强，能够更好地清洁地毯。许多人对现有吸尘器的不满创造了对Dyson新型吸尘器的市场需求，Dyson的企业获得的商业回报就是盈利，不仅让他们收支平衡，而且使他们能够把产品扩展到吸尘器以外的其他领域。

服务企业案例：Easyjet

Easyjet为航空服务业开启了一扇革命性的大门，它让航空旅行变得平民化。这家成立于1995年的公司最初只有两架飞机，他们仅提供航空旅行的核心服务因而票价低廉，对行李运输及食物供应等周边服务则另行收费。消费者的需求促进了这家公司的成功。他们所获得的回报就是这家公司现在已经成为全欧洲最大的航空公司之一，并于2000年在伦敦证券交易所成功上市。

发现商机

创新性的产品或服务可以为你开拓没有竞争压力的市场。它让你建立新的垄断（即使只有短短一小段时间），让你的企业在一个没有竞争的环境中成长。但一定要小心！第一个进入市场的创新者往往遭遇悲惨经历和亏损，而后来者反而尝到胜利果实：这是因为后来者对产品和服务的考虑更周到，还引进改良版本，并且没有知识产权问题的困扰。所以在解决了“我要做什么”和“ 为什么顾客要选择我”这两个问题之后，你要问你自己：

- 我提供的产品和服务是否有人需要？
- 它是否有足够的市场需求呢?
- 我能够从中获得足够使企业继续发展的商业回报吗?

什么是知识产权？

如果你发现了这样的一个商机或者想到了这样的一个点子，接下来你就应该考虑知识产权问题了。

音乐，书籍，电脑软件，我们在日常生活中用到的各种产品……它们全都是人类的创造，并且这种创造是受到保护的。它们是思想的产物，一旦被表达出来，就变成了知识产权（Intellectual Property）。

在这个定义中，最重要的一个词是“表达”。在英国，没有一个想法或者概念是受到知识产权保护的，只有想法或者概念的表达，才是受到保护的。

06

一个绝妙的构想还是一个绝妙的商业创意？

最常见的针对特定行为的知识产权保护类型有：

- 专利和设计权利：适用于技术方案，新发明或新产品
- 著作权：适用于文学作品，艺术品，戏剧或音乐作品
- 商标：适用于品牌名称，文字，音乐，甚至（非常少见的）气味

企业中来自你自己的设计、软件、品牌、包装或者商标的任何一切都应该被保护。总之，你的所有智慧或者创造力的结晶都可以变成有形资产，这样你就能够通过注册、买卖、分割或者保留的方式来行使你对这些商品的权利。

有效保护、利用、管理你的知识产权是非常重要的。

管理你的知识产权并且释放创造力的价值

以下几点可能在企业发展很长一段时间后才派上用场，但是如果你现在就树立起相关意识，一定会有所裨益。

第一步　确定你的知识产权

- 列出你的创造性财产（即知识产权），包括你的商标、企业名称/品牌、包装设计、产品和软件。
- 保证你的设计、表达后的想法概念和创意产品都是最新的和原创的。

第二步　保护你的知识产权

- 在和你的客户、潜在生产商或投资商交涉前，你们之间应该有一个简单的保密协议。
- 注册你的设计、图案和商标。
- 保护网络域名，以保护你的品牌。

- 与生产商接触时，要先以书面形式确定相关协议，例如保密协议、标准协议（保证工厂按照你的规格制作模型）、签订人协议和生产协议。
- 对企业运作保持良好的记录。这包括你的产品素描、笔记、草稿、表格、合同、信件，以及电子邮件往来。
- 你的所有产品都要标注作者/发行方，及日期和国家。格式如下：© (所有者名称)（创作年份）。
- 记录好所有注册设计权和其他知识产权的更新日期。千万不要忘记定期更新知识产权和域名。

第三步　最大限度地利用你的知识产权

- 保证你注册或申请的所有设计、商标和图案与你准备投入市场使用的都是一致的。
- 所有的包装都要写上你的设计权编码，如果你已经注册商标，就还要加上®这个符号，这样可以增强你的产品辨识度。
- 在不同的地区以不同的形式，联合或分开申请知识产权许可证，这种知识产权发展模式能够为你带来最大的收益。
- 通过这种方式，你在保护知识产权的同时还能够从中获益。
- 如果客户想要使用你的知识产权，你可以收取转让费，在转让之前，最好多多听取外部建议。

- 申请知识产权许可证。如果是非独家的产权许可证，你可以向他人出售许可证。许可证包括生产权或分配权和租赁权。考虑一下你想为哪种产品申请许可证，以何种形式申请，以及你想申请多长时间，最后还要决定在哪个地方申请许可证。
- 了解一下是否需要版税或许可证费。
- 保证你的作品得到了公平的报酬。
- 要想更有效地管理和分享你的知识产权，你可以选择创作共享许可协议，允许非商业目的使用，从而保留部分权利而不是所有权利。

第四步　维护知识产权

- 即使是大型机构也都曾在知识产权的维护上遭遇过各种问题。盗版DVD使电影行业损失惨重，非法音乐下载服务大大损害了唱片行业的利益。那么，事业刚刚起步的你如何有效地保护你的知识产权呢？
- 密切留意竞争对手和新加入的对手正在做什么。增加新闻订阅，关心行业动态。如果发现任何侵犯你的知识产权的行为，你要第一时间作出反应。
- 一旦发现有人侵犯你的知识产权，你可以向他们发一封正式警告信。可以请律师帮你写一份有效的警告信并给予最好的法律建议。

价值观

创业时，你可以决定从事哪一行，并全权掌控自己的企业运作。你可以按照自己的想法创办企业——一个完全反映你自己的激情、热忱和价值观的事业。

尽管盈利是企业生存和发展的关键，让企业及其运作方式与你个人的价值观相统一也非常重要。这里所说的价值观并不一定是通常意义上的道德标准，而是那些让你的生命更加真实、让你的工作充满激情的理念。对于某些人而言，可能是为别人提供服务；其他人可能是创意或发明；而另外一些人则可能是旅行、探险或者发现新奇之地。

如果你开创和经营的企业完全符合你的价值观，你就会充满能量、激情和责任感。它能给你带来坚强的意志和超常的智慧，并帮助你克服企业创办和运作过程中遇到的困难和挑战。

你的价值观将影响到很多方面，包括你的工作方式，你的工作成果，以及你和客户、供应商、投资方的沟通方式等。

“尽管在现实的压力面前，实现企业同个人价值观的统一相当困难，我还是认为这将是我未来不得不努力实现的一个课题。”

Tom Dowding，移动内容设计师，Mobile Pie

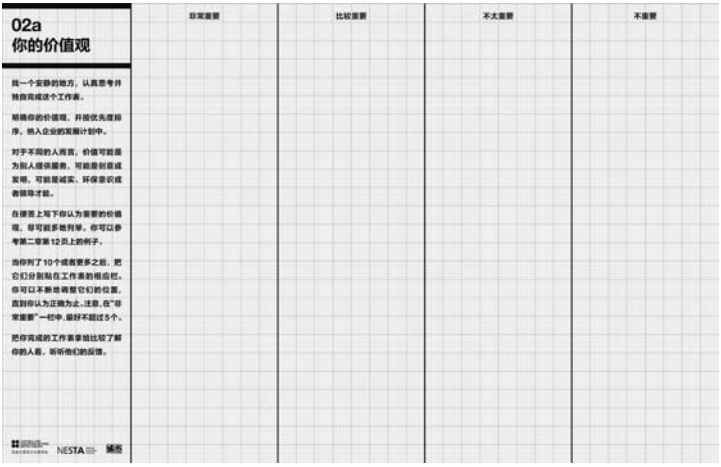
10

价值观

价值观不同于信仰。创意教育专家兼作家Abi Yardimci解释说：

“于我而言，信仰和价值观的区别在于：价值观是你珍视的一样东西，你会小心翼翼保护着它，害怕一不小心碰坏了；信仰则指引着你的行为和人生方向。信仰可能会改变，而且信仰一旦改变，你的精力、情绪和态度就会发生巨大变化… …”

利用工作表02a《你的价值观[1]》，明确你的价值观，并按优先度排序，纳入企业的发展计划中。在便签上写下你认为重要的价值观。第二个表格中有一些值得参考的价值观，你可以由此开始。



02a
你的价值观

找一个安静的地方，认真思考并独自完成这个工作表。

明确你的价值观，并按优先度排序，纳入企业的发展计划中。

对于不同的人而言，价值可能是为别人提供服务，可能是创意或发明，可能是诚实、环保意识或者领导才能。

在便签上写下你认为重要的价值观，尽可能多地列举。你可以参考第二章第12页上的例子。

当你列了10个或者更多之后，把它们分别贴在工作表的相应栏。你可以不断地调整它们的位置，直到你认为正确为止。注意，在“非常重要”一栏中，最好不超过5个。

把你完成的工作表拿给比较了解你的人看，听听他们的反馈。

NESTA

非常重要	比较重要	不太重要	不重要

1. 该练习根据企业咨询顾问Joanna Woodford的建议改编。

11

把以下这些价值观关键词填入工作表02a中，在“非常重要”一栏中最多只能填五个词。

成就	**个人发展**	**尊重**
升迁	**有意义的工作**	**和谐**
影响力	**金钱**	**审美观**
独立	**权力**	**幽默**
诚实	**公共服务**	**平衡工作与生活**
社会贡献	**工作质量**	**兴奋**
助人为乐	**认可度**	**杰出**
成长	**名声**	**经济保障**
经济收入	**监督他人**	**果断**
知名度	**地位**	**生态意识**
正直	**稳定性**	**创造力**
创新	**自尊**	**合作**
市场地位	**责任**	**竞争**
领导力	**时间自由**	**团体**
知识	**智慧**	**称职**
职业稳定	**抗压能力**	**变化与多元化**
智力	**合作能力**	**挑战困难**
体能挑战	**独当一面**	**艺术**
自由		

价值观的重要性

明确价值观后，就要实际运用。把价值观作为雷达，你可以对工作和生活的其他方面进行一次扫描，思考哪些事情能让你真正满足和激动（以及哪些方面不能让你拥有这种感觉）。

这样做可以帮助你：

- 评估你的商业创意是否符合你的价值观。
- 测试你的工作和生活是否平衡，是否需要进行调整。
- 在处理企业的日常琐事或者进展不太顺利时，你仍然能够保持热情。
- 在面临多个选择或机会时仍然能把握方向。比如，资金短缺，又面临和原计划不甚相符的商业机会时，你要如何去抉择?
- 和他人沟通，了解他人为何关注你的企业，因为你的价值观往往会和其他人的价值观有一定联系。

个人的价值观可能会和企业的价值观产生冲突。比如，你可能不大在意金钱，但要创建一个可持续发展的企业，盈利却至关重要。如何通过个人的价值观去激励、指引和塑造企业？或许你可以通过分析企业运作的各个方面，寻找对企业不同方面最重要的因素。

对品牌创建而言，你的价值观同样是至关重要的，它必须和你的行动保持一致。如果你的行为和客户理解的企业价值观产生冲突，就会造成严重后果，甚至会使企业毁于一旦。请看 Innocent饮品的案例，他们最近与可口可乐达成了一项协议。

Innocent品牌

拥有10年历史的Innocent品牌饮料，以健康饮品和商业道德（10%的企业利润捐给慈善组织）著称。然而，可口可乐入股该品牌时，大量顾客表示强烈不满。在他们看来，这家公司和一个恶魔达成了一项交易。有人声称："你出卖了自己的灵魂。这是我们最后一次购买你的产品。"其他人哀叹童话的结束："再也没有幽默的博客、可爱的邮件、家庭作坊风格的庆祝仪式或者饮料盒边上的甜蜜小便条……它们不再符合你的品牌形象。"

Innocent品牌创始人的目光似乎过于短浅，没有看到这一品牌的企业价值观是健康和社会价值观，与可口可乐作为全球资本主义旗手的地位之间存在明显冲突。

（资料来源：business.timesonline.co.uk）

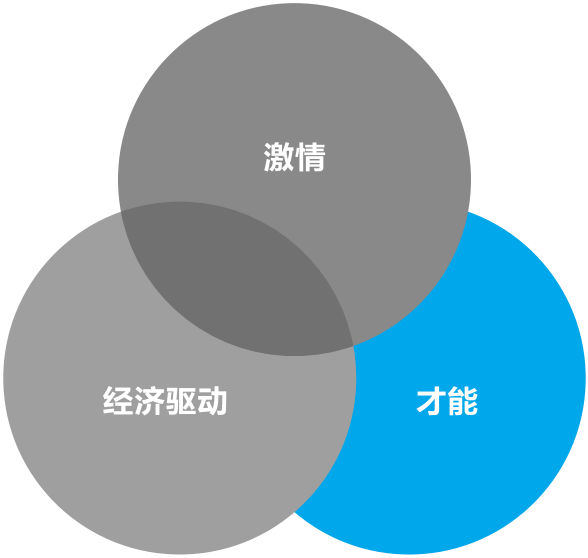
企业前进的动力

要想使企业获得成功，你需要在让创意转化为企业的目标和其他动力之间达到平衡。

一个完全靠创意驱动、没有考虑商业因素的企业是无法持续发展的。同样，如果一个企业单纯靠商业因素驱动，而没有足够的创新和创意，从长期来看也无法维持下去。因此，在热情、才能和经济因素之间找到平衡点就显得尤为重要。

“于我而言，思考自我、我的理想、我的动力和我的企业所带来的影响，比仅仅了解企业如何运作更有价值。”

Holly McIntyre, 创意专业人士网络招募者



这幅图来自Jim Collins的《从良好到伟大》。Collins致力于研究优秀企业特有的品质和动力。优秀企业会专注于能够点燃热情的活动，充分利用他们的技能和专长，并且清晰地认识到如何才能最高效地产生可持续的、充足的现金流和利润。了解你的热情所在很容易，而且大多已经在你的价值观里有所体现。本章将带着你分析发挥创意需要的技能以及分析创意的盈利能力，你可以把这作为基础对自己的每一项动力进行评估。

使命陈述

初始创意成为商业命题，并分析了企业的价值观和驱动力后，你可以试着写一篇自我陈述，列出自己的使命。

使命陈述是对企业存在的原因和未来计划进行一个简短而清晰的总结。它可以将企业的很多信息传达给客户，因此你需要花一些时间去思考和撰写。在这之前，可以先参考其地公司的使命陈述。

使命陈述一般只有3-4行，理想的情况下，它应该是激动人心又非常现实的。它类似于一个摘要，描述了你的企业、你的工作内容、企业的未来计划、你投身这个行业的原因等。

维珍航空（Virgin Atlantic’s）的使命陈述是：

“创办一家赚钱的航空公司，使乘客旅途愉快，也让员工的工作充满激情。”

16

证据建模

对于一个创业者而言，为自己和企业确定愿景往往非常简单。你的脑子里有一个热情洋溢的商业创意，而且你决心把它付诸实践。但是，你能清晰地陈述你的愿景吗？你能把它描述出来或者画出来吗？还有，最重要的是你知道如何让企业实现这个愿景吗？

源于Marshall McLuhan 研究成果的“证据建模”可以帮助你探讨这些问题。作为学者，Marshall McLuhan提出了“媒体四大效应”。这个术语听起来比实际要复杂许多。简单而言，你可以对照着以下四个问题对你的创意进行分析：

01　它能使什么地方有所改善和提高？

02　哪些领域被它取代或受它影响？

比如，传统报纸受到了网络新闻（如博客）的影响。

03　它有什么有利影响？

新的创意会改变我们对旧创意的看法和评价。比如，人们现在越来越多地购买数字音乐，传统的唱片就从以前的普通变得稀有。这意味着唱片变成了昂贵的收藏品，拥有了新的价值。

04　它有什么负面影响？

成功创意是否会带来负面影响？有可能的。比如，某项拼车服务可能设计得非常好，结果让原本搭乘公共交通工具的人们纷纷改坐的士，加剧了堵车状况，这个成功的创意最后却产生了负面的影响。

证据建模有助于解释英国时装公司巴宝莉（Burberry）的巨大成功。

英国时装品牌巴宝莉（Burberry）案例

英国时装品牌巴宝莉（Burberry）以其在20世纪90年代末的品牌重新定位而著称。它拥有150年的历史，其标志性的风衣和格子图案一直体现着英国上流阶层的风格。然而，20世纪80年代开始，巴宝莉（Burberry）的地位亮起了红灯，新一代的年轻人不再喜欢它的风格。1997年，它的利润从之前的3700万英镑下降到了2500万英镑。为了拯救这个品牌，他们聘请了新的CEO——Rose Marie Bravo。她任命了一批新的设计师，在更新服装样式的同时，还开发了一系列新产品。新一轮的广告活动还邀请了超模Kate Moss担任巴宝莉（Burberry）的形象代言人。

巴宝莉（Burberry）在努力保持高品质和独创性的核心价值的同时，也增添了现代风格。新店不断开张，不盈利的店铺则直接关闭，同时新的营销策略还推出饰品和小礼物。在2005年，该公司的利润翻了6倍。但是，该品牌拯救行动的缺陷是一些衣着品位庸俗的人（即所谓的“Chavs”）也开始购买这个品牌的服装，同时市场上还出现了仿冒品。为了减少这些负面影响，巴宝莉（Burberry）严厉打击仿冒品，并且减少了泛滥的格子图案的使用，还停止出售帽子。

品牌拯救行动的影响

- 增强了品牌知名度和辨识度
- 使格纹成为巴宝莉（Burberry）的象征

哪些领域被它取代或受它影响?

- 高端产品变成主流，失去了独特性

它有什么有利影响?

- 人们对格子图案有了新需求
- 古典风格成为时尚，也成为顾客的新需求

它有什么负面影响?

- 衣着通俗的年轻人也购买该品牌，降低了品牌的价值
- 出现大量仿冒品

为你未来的成功收集证据

这些证据能帮助你证明创意的可行性。想象一下，如果你的愿景能够实现，你的企业会变成什么样。然后再思考哪些证据能保证未来的成功。

工作表02b——证据建模能帮助你思考这些问题。想象并用文字描述一下：你的企业在未来会是什么状况，想象一下它造成的影响。开始之前，问问自己：

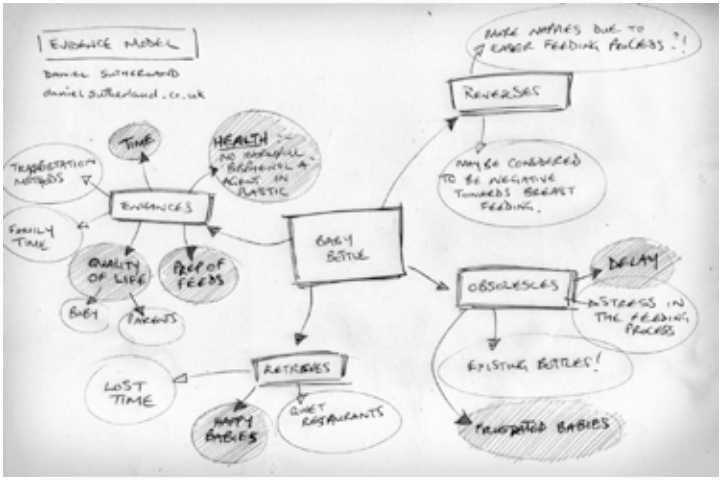
“如何界定我的企业在未来是否获得了成功?”

如果你开创了一种新的方法，它会对环境产生什么影响?你的企业会对你所处的行业甚至整个社会带来什么影响?

19

在回答企业问题（它在哪些方面有所改进和提高；它将替换什么；它有什么有利影响或不利影响）的同时，试着从不同立场想象企业带来的影响，这些立场包括：

- 企业外的世界（范围越大越好）
- 你所在的特定行业/领域（例如，它会对目前的行业现状产生什么影响）
- 你的客户（会给他们带来什么益处）
- 你自己（对你的工作生活有什么影响）



20

虚拟证据

在描绘了企业的未来之后，你需要为今后的成功搜集证据。比如，你想提供拼车服务，这对保险公司的影响是什么？你可以与保险公司交涉，说明是四个人投一份保险，让他们给你一份适合这种情况的报价单。

设想一些有说服力的、形象生动的论据，以支持你的创意。这可能变成你未来的一项重要销售工具。如果你的论据说服力充足，就可以吸引合作伙伴和你一起实现愿景，同时还能让客户对这个产品或服务充满期待。

虚拟证据不仅可用在商业计划中，你还可以用它把你的创意和标准的商业预测（例如现金流预测）结合在一起，传递给潜在客户。毕竟，现金流是另一种方式的预测：它告诉你需要多少资金来使你的创意得以付诸实践、你的售价要达到多少以及销售量要达到什么水平。

SWOT分析

在分析了企业成功的状况之后，你需要做一个SWOT分析。SWOT是指优势（Strengths）、劣势（Weaknesses）、机会（Opportunities）和威胁（Threats）。从这些角度对企业进行分析后，你就可以评估其战略地位。优势和劣势都是可控的内部因素，而机会和威胁通常受到不可控的外部因素影响。SWOT分析可以帮助你把企业的劣势转变为优势，威胁转变为机会。

优势

（内部因素）

- 团队拥有良好的教育背景
- 原创的想法或设计

劣势

（内部因素）

- 市场低迷
- 营业额低
- 缺乏关键顾客

机会

（外部因素）

- 明确市场机会
- 竞争对手的产品处于产品生命周期的成熟期

威胁

（外部因素）

- 新的市场进入者
- 产品可能很快会被取代

本章小结

通过一系列练习，你可以从商业潜力的角度勾勒出你的创意了。

总结本章的学习内容：

- 企业的成功有一些基本法则。关键是与客户深入沟通，了解他们的需求。
- 确认、保护知识产权并获得最大收益。
- 个人价值观、精力和雄心壮志决定工作环境，使企业与众不同。
- 如果商业上的创意能够在热情、才能和经济驱动力各方面实现平衡，那将大大提高成功的可能性。
- 使命陈述总结企业的愿望，指导企业的业务发展。
- 证据建模可以描绘企业发展成功的景象。这将帮助你审视自己的愿景，明确自己的创意并与他人沟通，让他人了解你的企业，并参与其中。
- 虚拟证据可以展现你追求的成功。
- 通过SWOT分析，你从战略位置的角度审视企业，找出可能存在的劣势、威胁以及优势和机会。

下一步是确定各阶段的目标，明确企业的发展方式。

第三章《择善而行》将探讨以下内容：

- 明确目标客户
- 建立各种关系网络，以促进企业的发展
- 对企业的运作及其产品和服务的提供模式进行详细规划

笔记页

《创意企业指南》

版权：英国国家科技艺术基金会
www.nesta.org.uk

中文版
策划：英国大使馆文化教育处
协助：城市画报
上海乐创益公平贸易发展中心
设计：吐毛球平面设计

Creative Enterprise Toolkit

Copyright: NESTA
(National Endowment for Science
Technology and the Arts)
www.nesta.org.uk

Chinese edition
Produced by Cultural and Education
Section British Embassy
With contribution from City Pictorial
and iFAIR China Fair Trade Center
Design by TOMEETYOU Graphic

creative commons

本书授权方式遵循“创作共用协议—署名—非商业用途—相同方式共享”的相关规定，
如有版权相关需求，请联系英国大使馆文化教育处。
www.britishcouncil.org.cn

CULTURAL AND EDUCATION SECTION BRITISH EMBASSY
英国大使馆文化教育处

NESTA Making Innovation Flourish

城市 CITY PICTORIAL 画报

03

择善而行
Choosing Your Path

用什么来开启你的事业
What you need to make your business work

01

现在你的商业创意已经初步成型，也为商业创意的实施奠定了基础。本章将和你一起探寻企业成功运作的要诀。

客户	确定目标客户及其需求
企业的运作流程	企业运作的要素
关系网络	你需要了解并建立各种联系，确保你的产品和服务到达客户

02

确定目标客户

在你投身于开创事业之前，你需要确定你所做的一切是为了满足客户真实存在的需求，否则就没有继续下去的理由了。

此刻，有必要回顾一下我们之前强调的关于商业创意的几个问题：

- 我要做的事情是什么?
- 为什么客户会在意我所做的事情?
- 客户真的需要我提供的产品或服务吗?
- 市场上存在足够的需求吗?
- 如果我继续做下去，能获得足够的回报吗?

千万不要给这些问题以想当然的回答，那样会在未来给你的企业带来巨大风险。你需要搜集一些真实的数据来回答这些问题，也就是所谓的市场调查。本阶段需要考虑的两个要点包括：你的客户是谁? 他们如何从你的产品或服务中获益?

01　明确你的目标客户

首先，确定谁会购买你提供的产品或服务。在想好你要如何跟他们打交道前，必须先弄清楚他们是谁。不同的客户需求不同，而你需要及时响应他们的需求。把你能想到的所有客户类型都列在一个清单上，然后想想其中哪些类型的客户需要你的产品或服务。

02 列出你给客户带来的益处

第二步，清晰地阐述你的产品或服务能给每一类客户带来什么益处。比如：

“我发现W需求目前无法得到满足（或者无法得到足够的满足）。我计划提供X作为满足该需求的解决方案。对客户而言，他们将获得Y益处，为此我预计能向他们收取Z费用。”

如果你没有足够的资金聘请专业的市场调研公司，那么你也可以自己做调研。方法有以下几种：

搜索互联网：利用互联网找出竞争对手的产品或服务，通过他们举办的活动、新闻报道、客户开放日和案例分析，追踪他们的最新动向。你可以了解到客户目前购买什么样的产品和服务，他们愿意花多少钱去买，以及你的产品或服务存在哪些创新独特之处。

查阅市场调研出版物：某些大众潮流信息可以免费取得。你也可以从众多商业信息提供商那里购买市场趋势的分析报告。这些出版物可以进一步确认你的产品或服务的市场需求，同时也帮助你精准地找到目标客户。

实地考察：包括定性和定量研究。定性研究可以评估客户对于产品或服务的评价和态度，并对改进措施提出建议。定量研究提供统计数据，比如潜在客户的数量，他们的社会经济状况、年龄和消费习惯等。

“对一个企业来说，最重要的就是顾客，如果你一个顾客都没有，那这不是一个企业，只是一种爱好。”

Deen Brown，产品设计师

04

确定目标客户

就定性研究而言，你可以把目标顾客组成访谈小组进行研究，也可以采取一些非正式的形式——如以下案例所示。

英国思暮雪（Innocent Smoothies）果汁品牌案例

三名大学毕业生在伦敦某音乐节上测试他们的果汁饮料。人们如果喜欢这种果汁，就把喝完的饮料盒扔到标着“YES”的桶里，否则就扔到标着“NO”的桶里。在音乐节结束之后，标着“YES”的桶装满了饮料盒。拿到投资之后，他们正式推出这款果汁饮料，并大获成功。

之前的证据模型可以帮助你确认市场需求以及你的产品或服务能给客户带来的益处。在表03a中，你可以把不同顾客群分类填进“顾客分组表”中，从而预测并记录各个客户群体所能带来的收入。

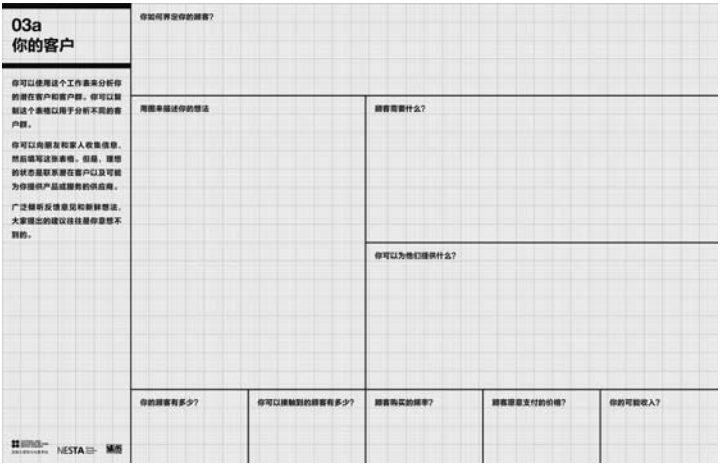


表03a 你的顾客

你可以向朋友和家人收集信息，然后填写这张表格。但是，理想的状态是联系潜在客户以及可能为你提供产品或服务的供应商。广泛倾听反馈意见和新鲜想法，大家提出的建议往往是你意想不到的。

当地的企业咨询机构、图书馆和网络资源都能为你的调查提供帮助。

你在调查中需要提出的具体问题和你即将从事的商业活动密切相关，但以下关键信息是每个企业都需要的：

- 你的潜在市场有多大?
- 从现实的角度来看，你大概能把你的创意展示给多少人看?
- 你如何与他们沟通?
- 他们中有多少人会购买?
- 是否存在一个规模足够大的群体来保证你的盈利?

如果市场需求的规模足够大，那你就可以采取进一步行动了。如果市场需求的规模不够，那你就要三思了。你可以改进你的创意，或者拓宽你能提供的产品或服务的范围，从而扩大目标客户群。市场调查有时候是非常具有挑战性的。你的创意将收到不同的反馈意见甚至批评。还有可能市场需求不足或客户不足，导致企业无法开展业务。

但是，千万不要回避这些问题。如果这个阶段你对市场潜力的分析不够准确，你所制定的商业计划很可能会存在缺陷。

努力保持客观。记住，目的是测试你的创意在商业上是否真正可行。这个阶段，修正、改善你的创意，甚至放弃目前的创意从头再来，还是比较容易的。随着时间的流逝，尤其是你已经在现有的创意上投入了一定资金和精力之后，想要改变将变得越来越困难。

06

创办可持续发展的企业

创办可持续发展的企业有三个关键因素：

01 对你的企业要有明确的目标

02 保证你提供的产品或服务有市场

03 构思出不仅能为客户提供产品或服务，而且可以盈利的商业计划

“创建企业虽然艰巨，但是前景着实振奋人心。如果能够把工作细分，并明确时间安排，就能安排得井井有条，而不会觉得任务工程浩大、无从下手。”

Rachel Horrocks，产品设计师

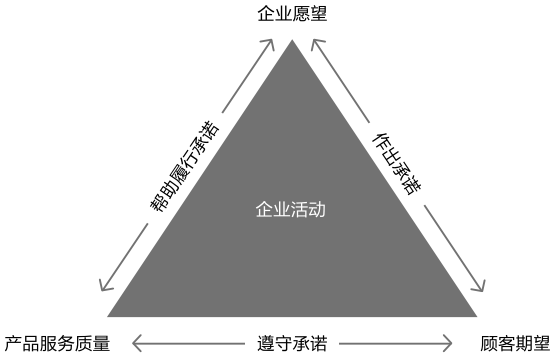
“证据建模”帮助你分析第一个因素，同时“确定目标客户”这一节也让你了解第二个因素。下一节将探讨第三个因素。

了解企业如何运作的方法之一，是从“承诺”的角度对商业活动进行分析：

- 你对客户作出承诺，向他们提供产品或服务
- 客户期望你的承诺能够切实履行
- 你和他人合作，确保承诺得到履行

以上三点为你自己、客户和你的产品或服务的质量建立了一个“承诺金三角”。每个企业都会涉及众多不同领域，而你不可能在各个领域事必躬亲。所以你需要借助他人的力量，和他人建立联系，从而帮助你自己履行承诺。

承诺金三角



很多创意人单凭自身的创意和发明发展他们的企业，而且企业运作的方方面面都事必躬亲。但是，人的精力是有限的，这种做法很难持续下去，从长远来看会对你自己以及企业的未来发展产生不利的影响。

此外，你很可能只对企业运营的某些领域有兴趣、技能和专长。最终，你想要熟悉所有领域就要花费大量时间、精力和资金，结果得不偿失。

因此，你需要明确企业需要哪些角色，同时你将承担其中的哪一部分。为了做到这一点，你需要：

- 找到你的个人技能和兴趣与企业运营的契合点
- 了解你的技能缺陷，努力学习，从而全面掌握商业技能
- 明确你需要和其他人或企业建立哪些联系，从而实现企业的成功运营

“蓝图建模”和“关系模型”在这方面有所帮助。“蓝图建模”能够帮你描述企业的商业流程，而“关系模型”可以明确你需要承担任务或建立联系的四项活动，从而有力地支持企业的发展。

如果能够为你的企业建立一个商业运作模式，在你不直接参与的情况下也能运转良好，那就说明你的创意已经成功转化为产品或服务，而且和企业运作实现了有机结合。这也意味着哪怕你投身于其他创意，你依然能够从企业获得资金、创意或者社会价值方面的回报。

在我们进一步探讨“关系模型”之前，你需要具体了解企业的不同方面以及它们是如何契合的——即你的商业流程。我们可以通过“蓝图建模”来进行分析。

蓝图建模

蓝图是详细的计划或设计方案，用来说明企业运作方式。它将帮助你描绘企业的实际运作，分析商业运营的方式，并且把年度规划中涉及的各项活动落实到日常工作计划之中。

“蓝图建模是一个非常有用（能够改变生活！）的工具，它可以把我们想要达到的总目标细分成一个个小目标。这虽然只是一个非常简单的工具，但如果你是一个创造型的完美主义者，它就能为你提供巨大的帮助！”

Zoe Sinclair, 艺术家

在开始描绘你的商业蓝图之前，我们先分析一下你在操作层面上需要考虑的因素。

不同的企业有不同的运作模式。比如，珠宝商的运作模式就和影视创作公司完全不同，但他们实际上也有相通之处。所有企业，不管是销售产品还是提供服务，都包括以下三个阶段：吸引客户阶段、开发阶段和交付阶段。

吸引客户阶段：确定目标客户，并且吸引他们购买你的产品或服务。

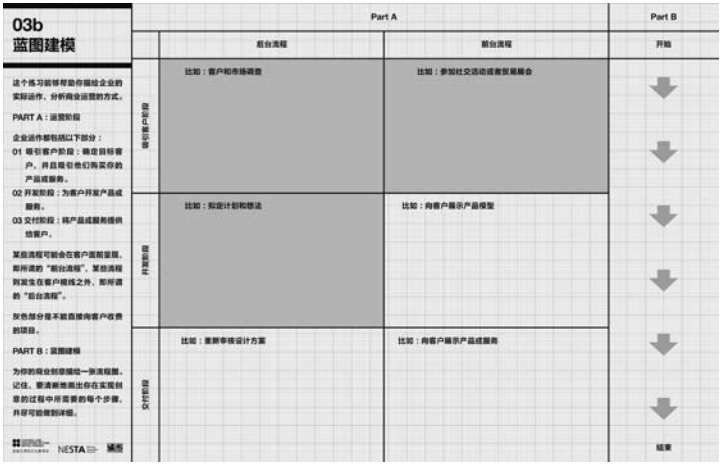
开发阶段：为客户开发产品或服务。

交付阶段：将产品或服务提供给客户。

某些流程可能会在客户面前呈现，即所谓的“前台流程”，某些流程则发生在客户视线之外，即所谓的“后台流程”。下图中的例子显示了一家设计公司的商业流程。

灰色部分是不能直接向客户收费的项目：你的市场研究和促销费用或者销售成本是不能直接向客户收取的，而只能通过销售收入来弥补。所以，如果企业止步于吸引客户阶段，或者单纯专注于后台研发，最终都会失败。

利用工作表03b蓝图建模的A部分“运营阶段”，把便条纸粘在合适的位置，说明哪些内容属于“前台流程”，哪些属于“后台流程”，从吸引客户到产品或服务交付的过程中又涉及哪些流程。而B部分是蓝图建模的线性流程图，可以在图表内按顺序写下这个运营阶段的每个步骤。



描绘蓝图

要想了解你的企业如何向客户提供产品和服务，一个简单的方法就是利用流程图来描绘产品或服务的设计、生产和分销等各个阶段。你可以在蓝图中描绘创意是如何产生、如何变成现实，以及如何向顾客兑现的。

作为起点，你可以先回答这些问题：

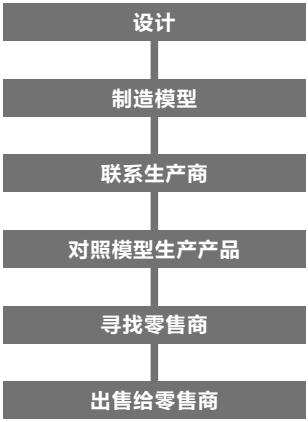
- **我设想的企业运作模式是什么样的?**
- **我如何寻找客户，并吸引客户?**
- **我如何才能提供他们需要的产品或服务?**
- **如何分配产品或服务?**

在描绘商业蓝图时，从产品或服务的交付阶段开始往回追溯，可能会是最容易的一种方法。

不同的商业蓝图之间可能差别很大。下一页有两个例子，一个是家居产品设计公司的简化流程图，另一个则比较复杂，描绘了航空服务公司的客户到达机场和登上飞机的过程，其中包含了多项复杂的任务和众多人员的参与。

图01

家居产品公司的商业蓝图简化版：



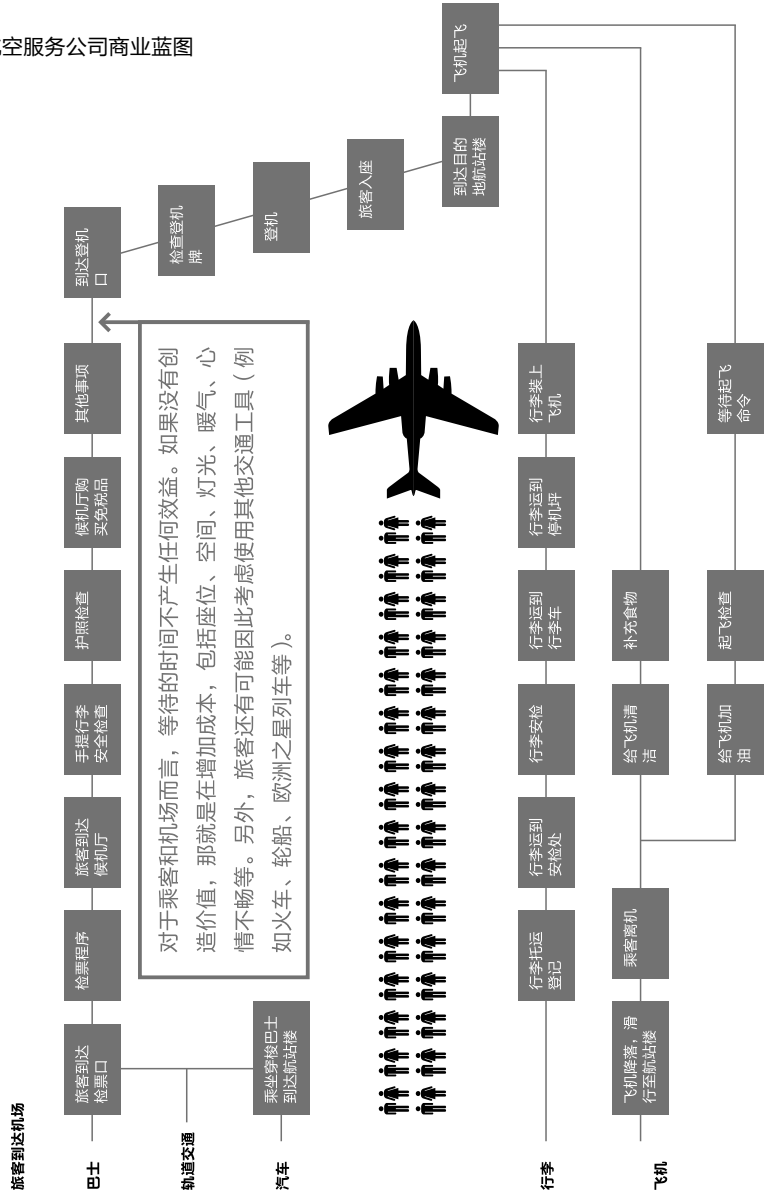
上述流程图可以让你明确以下两点：

- 在企业运作的每个阶段所需完成的任务
- 确定各项任务的负责人

从上述流程中，你可以看出哪些阶段最为关键，哪里可能会成为瓶颈，以及哪些流程可能会因为能力和资源不足而终止。这样你就能发现企业哪些方面需要改善和管理。

图 02

复杂的航空服务公司商业蓝图



14

蓝图建模

描绘你的商业蓝图

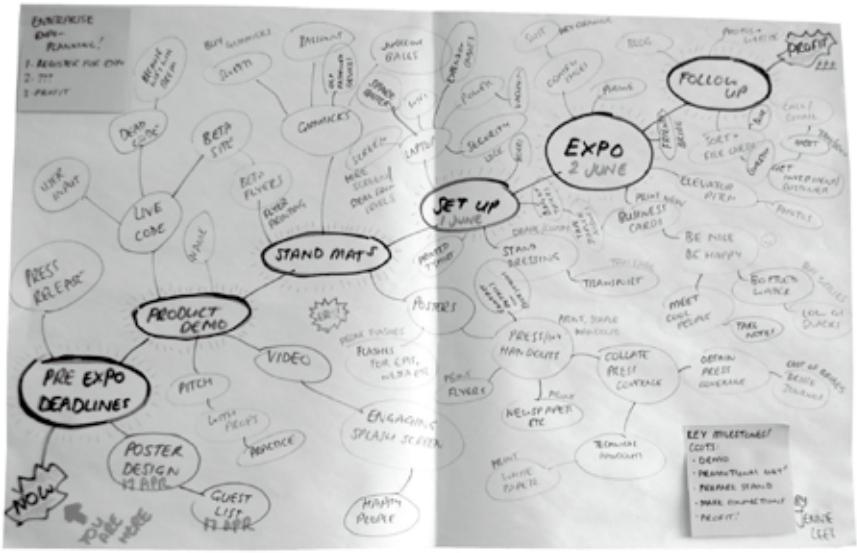
描绘蓝图应当遵循三大原则：

- 逐步绘制
- 路线图要覆盖整个流程
- 尽可能详细

利用工作表03b的B部分：蓝图模型，为你的商业创意描绘一张流程图。记住，要清晰地画出你在实现创意的过程中所需要的每个步骤，并尽可能做到详细。

在企业运作过程中，可能会有很多流程是同时发生的，因此你可能需要结合几张不同的蓝图才能掌控全局。

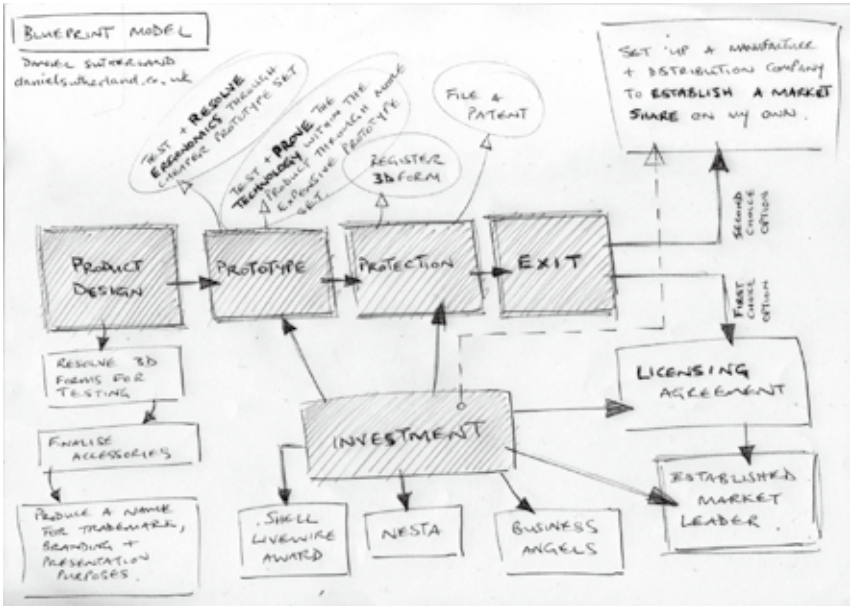
蓝图模型示例图 1



参见工作表03b的A部分：运营阶段，确定企业的哪些工作将对客户可见，哪些是后台工作。然后，你可以分别描绘前台工作和后台工作的蓝图，并与现有的蓝图进行对照。这将帮助你清晰了解企业的运作模式。在此还提供了一些蓝图示例供你参考。

你会看到不同的蓝图在运作阶段的数量和类型上可能差别很大——这恰恰说明了蓝图的描绘方式其实没有对错之分。

蓝图模型示例图 2



关系模型

蓝图只是你了解企业运作以及知晓哪里需要他人协助的一部分。本节将重点分析企业运作需要建立的各种关系。请思考以下问题：

- **怎样寻找合作伙伴**
- **如何吸引他人成为你的合作伙伴**
- **你对合作的预期**

建立关系模型的第一步是要了解支撑企业运作的四大领域：发起人/创意构思者、生产者、分销商和顾客。

发起人/创意构思者：核心职能包括产生、形成并整合各种构想；确定方向、设计方案和发展理念。这个领域包括整体构想的形成及整合过程，对商业创意和理念的发展是十分重要的。假如你对这个领域非常熟悉或者非常擅长，你很有可能会愿意把所有精力都放在这上面。

生产者：核心职能包括将构想转化为令顾客满意的成品、服务或体验。该领域负责把原材料或原始构想转化为成品的过程，好比将电影剧本或一纸音符转化为最终的电影、歌曲。

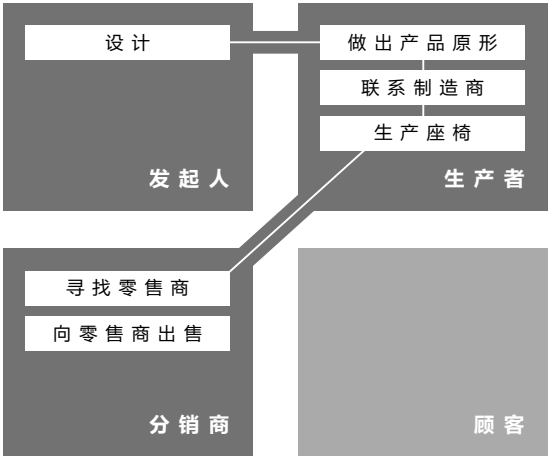
分销商：核心职能包括分销成品、服务及体验；配送、销售和市场营销。该领域包括购买转售成品和服务以及对它们的协调、分配。

顾客：核心职能包括购买、消费、使用或体验产品或服务。该领域包括获取、购买或消费某个产品或服务。

企业若想生存，这四个领域必须到位。当然，企业也不用在这四个领域都事必躬亲，可以选择与他人合作。

这些领域应该能够覆盖企业蓝图所规划的活动。下图展现了四大领域中与第12页家居公司的蓝图规划的活动相重合的部分。

图03 商业活动四大领域



上图所示四个领域中只有三部分与家居设计公司所规划的活动相联系。家居设计公司不直接向消费者出售产品，而是通过分销商和中间商销售产品——因此在“顾客”部分没有相应的活动。

这种类型的关系并没有什么特殊之处，但对企业有重要意义。分销商会对他们提供的服务收取费用，比如从批发到销售，他们或是收取回扣，或是标高售价。

一些分销商覆盖整个国家（如电影业），另一些则更有地区针对性（如时装零售商）。产品的性质以及分销的方式决定企业是建立一种关系还是发展多种关系。

企业的业务类型和运营方式决定其将会涉及哪些活动领域。

界定关系

利用工作手册3c中的B部分：关系模型，标记出企业蓝图中对应任一四大核心领域（发起人、生产者、分销商和顾客）的活动。

找出你的技能和兴趣所在。问问自己：

- 你要与谁建立合作关系才能覆盖其他领域?
- 在每一种合作关系中，是哪一方支付费用、哪一方取得收入?
- 各种合作关系的优先度排序会对你需要支付或收取的金额产生什么影响?
- 你是否有能力管理这些事务？如果没有，你需要哪些帮助?

花些时间研究不同的方案，然后找出实现你的构想的最佳方案。你在构思自己的企业，因此在这个阶段多花时间精力考虑不同的商业模式是很值得的。

建立合作关系

所有企业发展都需要与他人合作，你总得从他处购买产品或服务，或者为他人提供产品或服务。

对于一个成功的联盟，每种关系都需要建立在相互信任和支持的基础上。如果其中某些关系破裂，则会对企业的商业活动带来严重后果。所以了解每段合作关系中谁在支持谁以及谁在支持你的“承诺金三角”是非常重要的。

假如你是买方，你需要清楚地知道你需要什么产品、什么时候需要、对产品的质量和稳定性有何要求、将花费多少以及在何时通过何种方式支付。

例如，你打算买戴尔电脑，你大可相信戴尔会准时送货，同时你知道需要支付多少费用、电脑何时能送到。因为戴尔已经清楚说明它的力所能及和不能及之处。这是任何一个合作关系最起码的要求。

如何吸引他人成为你的合作伙伴

关键在于你寻找并发展的任何合作关系都应该是双赢的。你与某一供应商或分销商的关系的与众不同之处在于你们之间的合作经验。好的合作经验将延长并巩固合作关系，不好的合作经验则会给合作关系带来问题。

以往的商业关系通常都仅限于交易，制造商并不一定会考虑顾客的需求。现今的情形已经大不相同，对于合作伙伴，每个企业都有很多选择余地。

为了建立良好的关系，以下几点应当记住：

- 你需要了解顾客或合作伙伴的需求，以及他们如何从你和他们的关系中获益；
- 建立关系不是由你单方说了算的，双方都应参与其中；
- 建立合作关系应当以态度为基础，最初需要依靠信任和诚实来建立合作关系，继而维持并发展合作关系；
- 合作关系给双方提供一个共同思考的机会，而且随着交易的时日增多、频率加快、质量提高，这种合作关系也会越来越深入。

建立关系时，企业应把客户视为一种能在一定程度的合作中创造价值的资源。就合作伙伴而言，企业与供应商以及其他中间商合作，不会希望是一方盈利一方亏损的模式，只有双赢的模式才能让双方紧密合作下去。

考虑自己的情形并写下下列问题的答案：

- 你的企业对各方（发起人、生产者、分销商、顾客）分别有哪些吸引之处?
- 现阶段你能为他们提供什么?
- 你所提供的是否足够？如果不够，那你还需要提供什么才能让他们愿意与你共事?
- 为了实现合作，你有什么是不得不做的?
- 有哪些额外的资源、技术、人才和资讯是你可能需要的?
- 这对你的财务和企业计划将会有什么影响?

清楚知道你将何时得到收入以及如何筹集资金是至关重要的。

许多表面成功的企业经营几年就失败的原因是客户没有及时付费，企业因而无力向供应商偿还欠款。因此找出业务中涉及资金流动的各方是很重要的。

你对合作的预期

着手建立一段人际关系并且开始与潜在合作者、供应商谈判时，你必须明白并能作以下阐述：

- 建立这段合作关系的目的是什么?
- 你将为你的合作伙伴提供什么?
- 为什么他们会从中获益?

合同和协议

合同和协议有助于确保有关各方明确理解和接受商业交易。它应当包括一份明确的规范，规定你的义务、对客户的收费及支付条款。支付条款是很重要的，它确保你能按时按量收取款项。

规范 应当包括：

- 基于客户指示的项目描述
- 送货所需时间
- 提交进度报告或阶段性工作汇报的时间
- 客户让企业作出免费变动的范畴
- 对规范很重要的格式要求：如大小、形状、颜色、说明文字、字体
- 货物不能按期送达所导致的罚款
- 项目所需费用的细节，包括管理费用、打印成本、增值税等
- 你的支付条款要阐明你想要在项目的哪个阶段以及通过哪种方式获得付款

支付条款

清楚地说明支付条款是很重要的，很多小企业因现金流管理不善而倒闭。你必须清楚知道收款的时间及金额。
若这项工作需要花费不少的时日，则可设置一系列阶段性的收款目标，比如，在签约时收取40%款项，中期收取30%款项，完成时收取30%款项。

若不得不购买昂贵的材料，则可先让客户提前垫付，之后再分期付款或待项目完成后一次性支付尾数。

你可能更倾向于凭借交货单要求现金或支票付款，而不是向客户开发票。若采用发票形式，则需要清楚地写明支付条款，比如，7天或者30天内付款。要记录好已开发票何时收到付款或何时逾期。你可以根据具体情况，决定何时提醒客户某张发票的款项还没有支付，一定要提醒他们，不要干等。记住，如果你完成了工作，就应该获得相应的报酬！

合同/协议的签署

发送两份合同/协议的复印件给客户签署。记住，没收到客户签名的合同前不能开始工作。这是对双方都有法律约束力的协议，上面要有清晰的条款和条件。

你可以请律师拟定一份涵盖这些领域的标准合同，然后根据不同客户的需求进行修改。

另外，也可以依照行业协会的合同样本拟定合同。记住，你做这些是为了保护你自己和顾客，防止双方的误解、反对和不解。

销售或退货

在这个条款下，你需要与展销方或零售商拟定一定的销售量，在产品销售出去之后对方就可以获得销售收入的一定比例作为报酬，你则获得其余部分的销售收入。在这种情况下你必须预先付清材料费用。展销方或零售商通常采用“销售或退货”的方式，先看看你的货物能否卖得出去，然后再决定是否向你进货。你应当考虑限制“销售或退货”的数量。

本章小结

本章的活动和指导帮助你找到目标客户，探究与业务相关的各个方面及企业发展所要建立的各种关系。

以下为本章总结：

- 你要确定目标客户群，并保证你对产品或服务的定价是合理的并且有市场的
- 你要了解企业愿景、客户期许、产品或服务质量三者之间的相互关系
- 蓝图建模帮助你将行动计划草案转变成更详细的规划
- 关系模型介绍了你在发起人、生产者、分销商、顾客四个核心领域中发展业务所需的不同类型的关系网络
- 你要结合自身需要去考虑支付条款的合同细节。根据你在不同领域和责任方面的研究，回头更新你的蓝图

将建立和管理人际关系的方法添加到你的关系模型中（比如：寻找供应商、会见分销商），还要加上这些关系中涉及的资金流动（比如：给供应商付款、给客户开发票）。

接下来，第四章**《守业之道》**将会进一步介绍以下内容：

- 通过营销组合与客户沟通的不同形式
- 营销策划
- 监控企业财务，保证业务持续健康地发展，最终实现抱负

“蓝图建模”部分有参考《跨越地平线：为明天的成功设计产品》（Over the Horizon: Planning Products Today for Success Tomorrow），Bill and Gillian Hollins著，Wiley出版社出版。

笔记页

《创意企业指南》

版权：英国国家科技艺术基金会
www.nesta.org.uk

中文版
策划：英国大使馆文化教育处
协助：城市画报
上海乐创益公平贸易发展中心
设计：吐毛球平面设计

Creative Enterprise Toolkit

Copyright: NESTA
(National Endowment for Science
Technology and the Arts)
www.nesta.org.uk

Chinese edition
Produced by Cultural and Education
Section British Embassy
With contribution from City Pictorial
and iFAIR China Fair Trade Center
Design by TOMEETYOU Graphic

creative commons

本书授权方式遵循“创作共用协议—署名—非商业用途—相同方式共享”的相关规定，
如有版权相关需求，请联系英国大使馆文化教育处。
www.britishcouncil.org.cn

CULTURAL AND EDUCATION SECTION BRITISH EMBASSY
英国大使馆文化教育处

NESTA Making Innovation Flourish

城市 CITY PICTORIAL 画报

04

从长计议
In It for the Long Haul

保持与客户的关系和沟通
Speaking to customers and staying in business

01

现在你已经清楚企业如何运行、有哪些参与者、要发展哪些关系脉络，本章会指导你如何跟客户交流，并保证企业有充足的资金。

营销组合	营销的七要素， 及企业该如何利用这七要素
营销策略	制订营销策略时需要考虑的主要因素
财务模型	包括现金流对保证企业有充裕资金和 支持你的规划的重要性

02

什么是市场营销？

根据英国皇家特许市场营销协会（CIM）的定义，市场营销就是通过确认、参与并满足消费者需求来盈利的管理过程。

做生意的时候，你要兜售产品或服务。你需要客源。你要让其他人在喧嚣的市场中还能看到你、听到你。无论你是比尔·盖茨还是单枪匹马，认准目标市场从而通过销售获利的技巧都是一样的。

本章接下来将介绍一起被称作营销组合的市场营销七大要素（7Ps）以及如何制订营销计划。

营销组合

7P营销组合

它们是确保你的产品和服务与企业和营销策略相辅相成的基本要素：

01　产品（Product）
02　分销渠道（Place）
03　价格（Price）
04　促销（Promotion）
05　人员（People）
06　过程（Process）
07　实体环境（Physical Environment）

01　产品

产品或服务必须吸引潜在的顾客，满足他们的需求，并且，最理想的就是可以让顾客反复多次消费。因此，你必须确保产品是有市场的，并且要阐述产品的独特性。

确定需求

不管你觉得自己的产品有多好，只要没人对该产品有需求，那么无论你投入多大的努力去搞营销，还是无法让顾客去购买你的产品。或许你个人很喜欢鳇鱼和马槟榔口味的冰淇淋，但在你销售这两种口味的冰淇淋前，最好还是先针对潜在的顾客调查一下他们是否喜欢这两款冰淇淋。

掌握顾客的需求和喜好对企业的成败非常关键。一些简单、划算的营销调研可以帮你在早期确认市场的需求，而这只需要回答几个基本问题：

- 你的产品有市场需求吗?
- 市场对产品的需求大吗?

通过第二章的学习，你应该对如何进行顾客调查有了一定的了解。

产品的独特卖点（USP）

产品或服务的“独特卖点”（Unique-Selling-Proposition）要清楚呈现让你从竞争者中脱颖而出的特色和优势。譬如说，是否产品更节能？原材料质量更好？寿命更长？口碑更好？甚至是否为市场上独一无二的存在?

你的产品或许跟同类产品有相似之处，如，所有果汁都含有水果，都是可以饮用的。但是你的果汁的独特之处是喝了它可以改善肤质。假如市场上只有你的这款果汁可以改善肤质，那么这就可以成为产品的独特卖点。

随着企业的不断发展，产品的独特卖点也会不断变化，针对不同种类的产品和不同的顾客，独特卖点也各不相同。

02 分销渠道

分销渠道是指产品或服务从生产者向消费者转移过程的具体通道或路径。除了考虑分销地的地理位置，你还要考虑产品或服务的分销手段，因为分销手段也会影响成本。

如果选择中间商，如批发商、转销商或销售代理，就需要给向他们支付费用。这些费用通常包括在他们的加价当中。你还要考虑如何向终端客户推销产品或服务。

如果产品体积大，你还需要考虑储存成本。因此你的定价策略取决于以下三要素：

- 生产和运输成本
- 边际利润
- 储存成本和库存管理

“我对定价最重要的建议是：把握整个市场和你所处的市场位置，实际一点，但千万不要低估

03 价格

产品和服务价格带来收入和最重要的利润，而综合营销策略的其他要素都属于成本来源。你要清楚价格、成本和利润之间的关系，这是非常重要的。

下图简要列出了三者的关系：

成本	价格	利润
包括时间、原料和运营经费	取决于产品价值和成本	= 价格 – 成本

产品或服务的价格要定位在市场可以接受的水平之上。你既要考虑产品是奢侈品还是大众商品，又要考虑竞争对手对同类产品或服务的定价。

如果定价过高，顾客很可能不买账；如果定价过低，收益又不足以抵消成本和维持企业的运营，而且低价格很容易给顾客造成劣质产品的印象。

正如在分销渠道一栏所说，产品定价必须同时考虑生产成本和额外的销售成本。

“了 你的产品和时间的价值。”

Johanna Basford，设计师

04 促销

想要选择合适的促销方式，你要考虑到产品或服务面对的顾客以及如何接触他们。

市场细分就是依据顾客的需求把产品的整体目标市场划分为若干细分市场。这样你才可以针对不同顾客选择合适的促销方式。

譬如，你的目标市场是家庭住户，你希望向他们营销一款能源监测仪器，那你或许要根据年龄把这些顾客细分成不同的消费者群了。长者更希望这款仪器帮他们节省费用吗？年轻一族更希望它是环保的吗？市场调研可以让你进一步了解市场信息，从而针对细分的市场选择合适的营销方式。

你可以参考以下因素细分市场：

- **消费行为：**习惯，频率，喜好，方便性
- **性格：**生活方式，个性，是时尚潮流的创造者还是跟风者
- **社会经济因素：**职业，收入，地理位置，购买习惯或品牌忠诚度，性别和年龄

如果细分的市场目标是企业主体，你可以考虑以下要素：

- **企业规模：**大、中还是小
- **行业：**IT，金融，教育，媒体，当地政府
- **所在位置：**当地及周边范围

营销和促销手段

确定产品和相关市场后，你要考虑如何让企业和产品引起注意。不是所有营销沟通策略都适用于你的企业。而且随着企业的发展和扩大，你应该选用不同的策略。

采用任何促销方式前，你要弄清楚以下内容：

- 你想传递什么信息?
- 受众是谁?
- 跟他们沟通的最佳方式是什么?
- 我的预算是多少?
- 如何进行绩效评估?

某些促销手段花费不菲，只适合特定的产品或市场和产品生命周期的某些阶段。假如顾客大多通过网络购买你的产品，那么花费成千上万英镑在一本优质杂志上做广告是一种浪费。

企业、产品或服务的促销手段主要有以下6种：

- 公共关系
- 广告
- 网络营销
- 直销
- 促销
- 人员推销

公共关系

公共关系就是给企业或产品塑造并维护形象，该形象是企业和产品的价值和完整性的核心，它是企业和产品的名誉。通过媒体报道塑造的形象是高度可见的并且长期有效的。因此控制媒体对你的企业的报道范围和内容尤为重要。

如果你选择发布新闻稿这种传媒方式，那么最重要的是新闻稿传递的信息必须是有新闻价值的。单凭你个人认定的跟企业和产品相关的趣事不足以构成新闻报道。只有对公众或某部分公众而言非常有趣或很重要的信息，如新产品、新人物、新合同、投资等，才能保证媒体会对其进行新闻报道。

盲目大量地撰写新闻稿，给各大媒体的不知名编辑和记者疯狂投稿，这不会给你带来好的新闻报道。类似的，如果你每周投递新的新闻稿只是为了让企业简介一直见报，那么你就是在摧毁自己的名誉。

“如果我只剩下一美元，我也会把它花在公共关系上。”

Bill Gates

记者每天都会收到成百上千的新闻稿，因此根据专业领域选择合适的记者是非常重要的。

如果你请不起专业的公关人士，SOLAADS规则可以帮助你写出一份比较标准的新闻稿：

主角	**Subject**	故事的主体是谁?
机构	**Organization**	故事的相关机构有哪些?
位置	**Location**	机构位于哪里?
优势	**Advantages**	故事体现出产品的什么优势?
应用	**Applications**	故事的主体做了什么？谁适合使用该产品，谁又能从中获益?
细节	**Details**	具体细节有哪些?（如果是关于人，就要详细介绍他们的生平；如果是关于产品，就要详细描述产品的尺寸规格等）
来源	**Source**	要给出新闻稿出版人的联系方式。

通过以上几个问题，你可以有重点地讲述故事。另外，新闻稿还要在第一段就交代清楚故事的各个要素。这样，审稿的报刊编辑才能立即对你的新闻稿产生兴趣并得到相关的信息。

广告

广告有3个用途：

- ▲ 让目标客户感知产品
- ▲ 通过推销吸引客户购买产品
- ▲ 保持企业形象

想要成效卓著，企业要定期打广告，并且其广告的辨识度要高。无论是电视、报刊还是广播，只要是广告，都是价格不菲的，你需要向制作方和发布方付费，作为他们在设计、发布和生产方面投入的时间和资源的报酬。报刊广告费用根据出版类别、流通量、读者数目以及广告的篇幅版面而变化。

网络广告通常比其他广告省钱。你无需借助中介就可以直接在Google上打广告。

网络广告可以随时更新，但弹出式广告具有侵略性，可能让观者感到厌烦。

网络广告可以提高你的搜索排名，提高公众对产品的认知度，并直接把浏览器链接到你的网址。

广告的收效很难追踪，除非你还采用代金券或优惠券这样的检测手段。网络广告的效果可以通过你的广告或网页点击率追踪，不过一个高的点击率未必意味着销量的提升。

网络促销

设计精美、管理用心的网站可以让任何规模的企业接触到全世界的顾客。网站可以包含海量信息，包括新闻、产品信息、代售产品等。最大限度提高搜索排名，建立合作伙伴网页及相关链接都是非常重要的。

“如果你计划在线销售产品或服务，那么网站的架构和功能必须可以实现承诺和履行订单。要保证设计和测试网站的投资——这样做比不这样做可节省三分之二解决后期问题的时间。”（埃森哲咨询公司）

直销

- **邮递直销**在对企业客户的营销中效果卓著，它可以让你的沟通策略富有个性和针对性。不过如果是投递到顾客的信箱就要小心了——你可不希望自己的邮件被视为垃圾邮件，或者淹没于垃圾邮件之中。想要有效，就要定期更新你的数据库。不妨自己做做调研，或者通过可靠的机构买进最新的目标顾客名单。

- **电话营销**可以推广、兜售或推销产品或服务。你可以汇集潜在的企业客户的资料，从而为实际的和潜在的顾客建立完整的、最新的数据库。该数据库可以跟踪你之前通过电子邮件、信函或传单联系的潜在顾客。

- **电子邮件营销**的优势在于及时、省钱和针对性强。某些软件可以跟踪邮件，显示邮件的打开时间，并显示用户点击了哪些链接。邮件最好不要添加附件，因为收信人的服务器可能会屏蔽该附件，收信人也可能不愿意打开附件。重要的一点是，只给曾经同意接受你的邮件的人群发邮件，如他们申请了快讯，或者他们是老顾客，又或者他们咨询过你的产品。使用邮件是有严格的法律规章制度的，最重要的是你必须遵守官方指示，以避免进一步的纠纷。

促销

这是吸引顾客消费的短期手段，可以在有限时段内提高销售额。促销的方式有降价、定额代金券、多买多送、免息刷卡消费和扩展售后服务。然而，长期打折销售会损害产品或服务的形象。

人员推销

采用面对面营销策略，你可以听取潜在的或现有的顾客需求，并向顾客传递企业的文化和价值理念。这种个人交流还提供机会获得顾客对你的产品、你的企业和你的竞争对手的第一手反馈信息。

05 人员

你和你的员工是企业最大的资产。你肯定希望给企业塑造正面积极的形象并让顾客愉快。要树立品牌形象及培养顾客的品牌忠诚度，首要的是体贴顾客并做好售后服务。

06 过程

送货过程或服务过程会影响顾客对企业的印象。从提供产品信息、报价、接订单、库存可用量到订单跟踪和送货或提供服务，每一步都有可能影响到顾客对企业的印象。要坚持顾客至上的标准，并且定期审视和改善这种标准，你才可以高效率地处理流程中的各种情况和顾客投诉。

07 实体环境

工作的地方能否给顾客、供应商和员工带来良好的印象是至关重要的。如果公司破破烂烂，又不干不净，那么潜在的顾客或许就被吓跑了。如果顾客有亲自登门的可能，那么你应该确保公共区域的形象符合企业的个性及价值理念。

你还要经常更新网站以管理企业形象。企业的任何促销资料，无论是纸质版还是电子版，都要遵循一些简单的规则，来保证统一的形象。这包括统一所有资料的企业标语位置、企业名称、企业风格颜色和字体式样。想要进一步探究企业营销的七要素，请参考工作表04a：营销组合。

制定营销策划

营销策划是一份清晰详细的营销策略方案，它要反映商业计划的目标。任何营销策划都包括以下六个元素：

01 使命陈述

02 SWOT分析

03 营销目标

04 营销策略

05 计划执行

06 计划的衡量和控制

01 使命陈述

是指对企业现状和未来规划的清晰、精简的界定。此内容在第二章中已详细阐述。

02 SWOT分析

通过SWOT分析对企业进行战略定位。详情可参考第二章。

03 营销目标

营销目标应该建立在由SWOT分析法得出的企业优劣势之上，而且应该在商业计划中起关键作用。同时营销目标需要设置一个时间维度。营销目标有以下属性：

- **明确性：**例：营业额提升10%
- **可量性：**例：营业额提升10%
- **可行性：**你要有足够的人力财力去达到目标
- **现实性：**目标是可以具体实现的
- **限时性：**需要设置进程表和目标达成时限

04 营销策略

营销策略是指实现营销目标的具体方案，由7个P组成：产品（products），分销渠道（place），价格（price），促销（promotion），人员（people），过程（process），实体环境（physical environment）。

05 计划执行

营销计划包括以下内容：

- 最终目的
- 阶段性目标
- 工具手段

为了指导计划的执行，可以首先建立一个市场营销首要任务表，表中将会列出所有关键的任务，并附有相关的完成时限和负责人员。同时，执行这些任务的费用将会被包含在预算当中。

下表是一个详细的例子，请参考工作表04b：市场营销首要任务表，帮助你设计和执行营销计划。

企业活动	时限	负责人	预算	汇报内容
发行公司业务简报	2010年4月	Ann	£500	顾客反馈意见
电子邮件促销	2010年5月	John和兼职雇员	每小时£25，4个小时	顾客的邮件回复
爱丁堡交易展览	2010年9月	销售人员 Jane	£2400+差旅费	销量和销售机会的价值

06 计划的衡量和控制

在商业计划中，营销计划的进程，包括人员情况和资本预算，都需要有常规的监控。比较好的方法是任命项目经理去密切跟踪计划的进程，这样可以及时处理计划实施过程或财务上的纰漏，并修正营销计划。完善的关键营销任务表加上透明的财务信息可以有效地监控营销计划的进展。

16

财务建模

做任何一个商业决策都要有财务方面的考虑——企业应该如何选址、产品和服务如何定价、选择哪个供应商、广告营销应投入多少，所有的决定都会对财务造成影响。

为了完全地把握企业的运营，你不但要熟知每一个决策可能带来的财务影响，还要清楚商业环境的变化会给你的企业带来什么影响。你需要有一套衡量企业绩效的体系，主要的指标可以是扣减了薪酬、管理费用和成本之后的利润。

“我花了很长时间才摆脱成功的创意企业会伴随着拮据的财务报表的认识。现在我意识到创意企业也可以创造利润。我们卖设计赚取利润，然后我们可以更具创意和运营更多的新项目。”

Johanna Basford，设计师

考虑以下问题的答案。这些问题和你的生活方式、工作以及创意有关，且你的意见很可能随着时间变化：

- 每年我想赚多少钱?
- 我要多努力工作?
- 如何看待雇用员工或者与他人合伙?
- 我对于冒险的态度是怎样的?
- 在建立自己的事业当中我的自律能力如何?

而以下这些问题是关于你的企业的规模和产能的：

- 年营业额多少才代表我的企业已上轨道?
- 我的竞争对手对他们的产品或服务怎么定价?
- 我想对我的产品或服务怎么定价?
- 我如何去达到我想要的销量?

为了全面认识你所做的决定以及评估其可能带来的结果，成本是你必须考虑的重要因素。成本可以分为两类：直接成本和间接成本。

“我用这些创新的技术去探索如何开设崭新的企业，但是我知道赚取利润才能使企业具有真正的意义。”

Carrie Ann Black，珠宝商

直接成本

直接成本是指在生产产品或提供服务过程中直接产生的成本，像原材料成本、薪酬和广告费用。考虑以下两点：

- 如果我的企业是制造和销售产品，每生产一个单位产品的直接成本是多少？（材料、人力、分配、设计、广告、销售）
- 如果我的企业是服务型企业，我应该如何对我的时间定价？我需要花费多少时间去提升和销售我所提供的服务?

间接成本

间接成本是指纵使不生产不运输也会产生的成本。
考虑以下问题：

- 我想付给自己多少薪酬?
- 我想定址在哪里？那将会产生多大的成本？（像租金、话费、网费、保险费、公共设施费用、营业税）
- 我需要什么专业的服务？它们的成本是多少？（像律师费和会计师费）
- 其他杂项的成本是多少？（邮费、办公室用具费）
- 为了提供产品和服务，我要付给其他咨询顾问多少钱?

你也会购买一些设备（如机器或电脑）作为企业的资产，这又叫资本支出或资本投资。可以考虑：

- 我投资设备（如机器或电脑）需要多少钱?

在你赚取利润之前，有时你也需要融资，最普遍的融资方式是向亲朋好友借钱、申请银行贷款或透支。以下两点是选择融资方式时必须考虑的：

- 在企业盈利之前的阶段，我应该如何融资?
- 这个阶段要持续多久?

所有企业都面临着不同的风险，如竞争失败、供应商倒闭，或是运输成本上涨。熟知你所面临的商业风险是非常关键的。考虑以下几个方面：

- 决定企业的核心盈利能力的重要因素有哪些？（如竞争者的价格水平、供应瓶颈和低效的市场营销）
- 企业对这些重要因素的敏感程度如何?

这些问题看似难以回答，但最重要的是考虑这些问题并不是为了得出一系列完美的答案。这样的答案是不存在的，没有人能精确地预测未来。这些问题是为了帮助你去考虑决策带来的财务后果，以及准备好回答别人对你的提问，如你的银行经理。你可以尝试不同的定价结构、销量预测方式和营销成本，去看看三者各自的作用。

如果你在这方面需要帮助，可以联系当地的企业咨询机构。

现金流

现金流反映企业在某一时间的现金流入量和流出量。如果你清楚你的现金流，你可以熟知什么时候你的账单会送到，更重要的是，你是否有足够的钱去支付。通过预测现金流，你能提前发现可能遇到的问题并找出相应的解决措施。

你可以使用蓝图建模去思考企业的现金流，通过它你可以掌握企业一定时间内的运营情况。而这些活动都需要资源，每种资源都需要成本，把这些成本作为现金流出计算，再把这些活动的产值作为现金流入，便可以得到初步的现金流情况。年度现金流的月收入和月支出可以展示销量和成本在不同的季度的变化。

在图 01 为你展示了企业中不同种类的现金流入和现金流出。

现金流入包括：

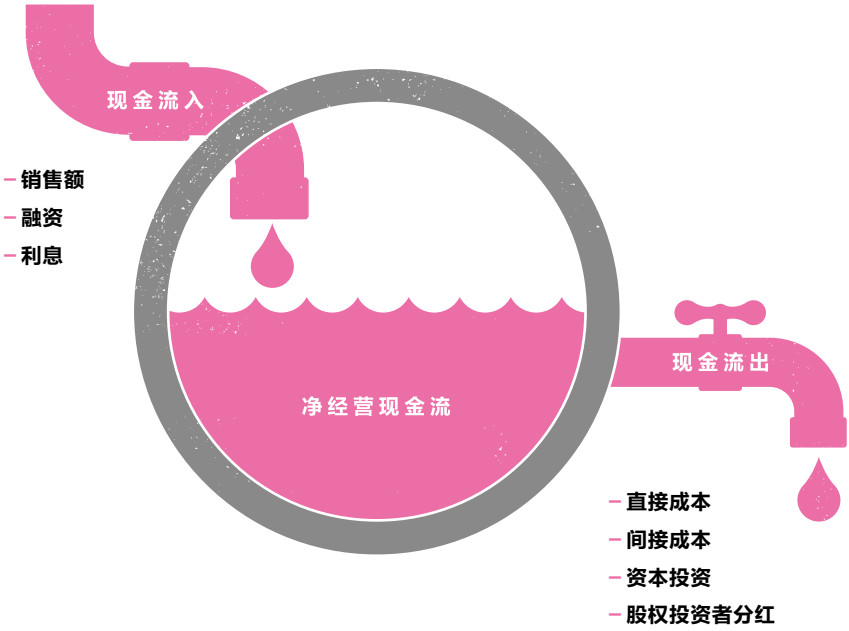
- 销售收入
- 金融投资（如项目经费、贷款、权益投资者投资）
- 盈余现金利息

现金流出包括：

- 生产产品的直接成本（如材料、人员、包装、广告等所有与生产销售有直接联系的成本）
- 间接成本（如租金、物业账单、保险等所有无论你卖不卖产品或服务都会产生的成本）
- 资本投资（包括购买电脑、机器和设备的资产）
- 贷款偿还和分红（包括偿还相关贷款，以及支付权益投资者的分红）

图 01 基础现金流

注意下图并不涉及增值税或企业所得税，但是也能有效解释企业所产生的现金流：



绘制现金流图

下一页excel表格展示了一个不但生产和销售产品，而且通过特许权和服务产生收入的虚拟企业的现金流量表。它可以是既生产销售自己的设计，又担当其他企业的顾问的设计师的现金流量表（通过顾客关系模型，你可以识别现金流入的类型）。你可以使用相似的表格格式去绘制你的企业现金流图。现金流图应包括：

- 浅灰色区域：**现金流入**
  在这个例子里有三种现金流入：产品销售收入、特许经销收入和咨询服务收入。现金流入包含销量、价格预测，尤其是第一个月的销量预测。另外，项目资金和贷款记在其他资金一栏。

- 浅红色区域：**现金流出或成本**
  必须先设定每单位产出的直接成本以及间接成本的主要种类。另外，也要包括花费在设备或电脑资产上的资金及这些企业资产的每月支出。

- 深灰色区域：**财务成本/收入**
  这主要是指由正的净现金流（现金流入减去现金流出）产生的平均利息收入，或是因银行透支应支付的利息。

第一年要进行月度预测，第二、第三年则进行年度预测，这样可以更细致地预测近期的情况，从而快速地判断和弥补可能出现的现金流问题，同时也能大概判断企业真正的商业潜力。

你可以向当地的企业支持机构或银行经理索取核算现金流的会计表格。改变图表的输入变量，你会看到现金流的变化，从而了解不同变化对你的企业造成的影响。

现金流预测示例

现金流预测表	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
现金流入							
产品销售	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£3,000
版税	£0	£0	£0	£2,000	£2,000	£2,000	£2,000
咨询收入	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£0
商业银行贷款	£0	£0	£0	£8,750	£0	£0	£8,750
启动资金	£8,750	£0	£0	£0	£0	£0	£0
工作坊收入	£5,000	£0	£0	£0	£0	£0	£0
总现金流入	**£13,750**	**£0**	**£0**	**£10,750**	**£2,000**	**£2,000**	**£13,750**
现金流出							
直接成本							
原材料成本	£0	£0	£0	£0	£0	£0	-£960
劳动力成本	£0	£0	£0	£0	£0	£0	-£600
配送／邮递费用	£0	£0	£0	£0	£0	£0	-£60
营销费用	£0	£0	£0	£0	£0	£0	-£500
总直接成本	**£0**	**£0**	**£0**	**£0**	**£0**	**£0**	**-£2,120**
一般管理成本							
员工薪水	-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£1,000
租金	-£700	-£700	-£700	-£700	-£700	-£700	-£700
网络服务／软件	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15
话费	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50
水电费	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50
差旅费	-£200	-£200	-£200	-£200	-£200	-£200	-£200
打印	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15
设备租金	-£25	-£25	-£25	-£25	-£25	-£25	-£25
会计服务	-£75	-£75	-£75	-£75	-£75	-£75	-£75
法律服务	-£40	-£40	-£40	-£40	-£40	-£40	-£40
保险	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15
维修保养费用	-£20	-£20	-£20	-£20	-£20	-£20	-£20
办公用具费用	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15
邮寄费用	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15
银行收费	-£5	-£5	-£5	-£5	-£5	-£5	-£5
培训与发展费用	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50
其他	-£30	-£30	-£30	-£30	-£30	-£30	-£30
总管理费用	**-£2,320**	**-£2,320**	**-£2,320**	**-£2,320**	**-£2,320**	**-£2,320**	**-£2,320**
资本支出							
车辆	£0	£0	£0	£0	-£4,000	£0	£0
机器设备	£0	£0	-£1,000	£0	£0	£0	£0
IT 设备	£0	£0	£0	£0	-£3,000	£0	£0
总资本支出	**£0**	**£0**	**-£1,000**	**£0**	**-£7,000**	**£0**	**£0**
财务成本收入							
偿还贷款	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£0
利息收入	£0	£29	£23	£15	£36	£18	£17
总财务成本	**£0**	**£29**	**£23**	**£15**	**£36**	**£18**	**£17**
总现金流出	-£2,320	-£2,291	-£3,297	-£2,305	-£9,284	-£2,302	-£4,423
净现金流	£11,430	-£2,291	-£3,297	£8,445	-£7,284	-£302	£9,327
期初结余	£0	£11,430	£9,139	£5,842	£14,287	£14,287	£6,701
期末结余	£11,430	£9,139	£5,842	£14,287	£7,003	£7,003	£16,028

8月	9月	10月	11月	12月	第一年总	第二年		第三年	
						预测总量	预测增长率	预测总量	预测增长率
£3,000	£3,000	£3,000	£3,000	£3,000	£18,000	£19,800	10%	£24,750	25%
£2,000	£2,000	£2,000	£2,000	£2,000	£18,000	£27,000	50%	£33,750	25%
£0	£700	£700	£700	£700	£2,800	£2,800	0%	£3,500	25%
£0	£0	£8,750	£0	£0	£26,250	£0	0%	£0	0%
£0	£0	£0	£0	£0	£8,750	£0	0%	£0	0%
£0	£0	£0	£0	£0	£5,000	£0	0%	£0	0%
£5,000	**£5,700**	**£14,450**	**£5,700**	**£5,700**	**£78,800**	**£49,600**		**£62,000**	
-£960	-£960	-£960	-£960	-£960	-£5,760	-£6,048	5%	-£6,350	5%
-£600	-£600	-£600	-£600	-£600	-£3,600	-£3,780	5%	-£3,969	5%
-£60	-£60	-£60	-£60	-£60	-£360	-£378	5%	-£397	5%
-£500	-£500	-£500	-£500	-£500	-£3,000	-£3,150	5%	-£3,308	5%
-£2,120	**-£2,120**	**-£2,120**	**-£2,120**	**-£2,120**	**-£12,720**	**-£13,356**		**-£14,024**	
-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£12,000	-£12,600	5%	-£13,230	5%
-£700	-£700	-£700	-£700	-£700	-£8,400	-£8,820	5%	-£9,261	5%
-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£180	-£189	5%	-£198	5%
-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£600	-£630	5%	-£662	5%
-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£600	-£630	5%	-£662	5%
-£200	-£200	-£200	-£200	-£200	-£2,400	-£2,520	5%	-£2,646	5%
-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£180	-£189	5%	-£198	5%
-£25	-£25	-£25	-£25	-£25	-£300	-£315	5%	-£331	5%
-£75	-£75	-£75	-£75	-£75	-£900	-£945	5%	-£992	5%
-£40	-£40	-£40	-£40	-£40	-£480	-£504	5%	-£529	5%
-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£180	-£189	5%	-£198	5%
-£20	-£20	-£20	-£20	-£20	-£240	-£252	5%	-£265	5%
-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£180	-£189	5%	-£198	5%
-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£180	-£189	5%	-£198	5%
-£5	-£5	-£5	-£5	-£5	-£60	-£63	5%	-£66	5%
-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£600	-£630	5%	-£662	5%
-£30	-£30	-£30	-£30	-£30	-£360	-£378	5%	-£397	5%
-£2,320	**-£2,320**	**-£2,320**	**-£2,320**	**-£2,320**	**-£27,840**	**-£29,232**		**-£30,694**	
£0	£0	£0	£0	£0	-£4,000	-£1,000		-£1,000	
£0	£0	£0	£0	£0	-£1,000	£0		£0	
£0	£0	£0	£0	£0	-£3,000	-£2,000		-£2,000	
£0	**£0**	**£0**	**£0**	**£0**	**-£8,000**	**£3,000**		**£3,000**	
£0	-£400	-£400	-£400	-£400	-£1,600	-£3,400		£0	
£40	£42	£44	£68	£70	£402	£871		£916	
£40	**-£358**	**-£356**	**-£332**	**-£330**	**-£1,198**	**-£2,529**		**£916**	
-£4,400	-£4,798	-£4,796	-£4,772	-£4,770	-£49,758	-£48,117		-£46,802	
£600	£902	£9,654	£928	£930	£29,042	£1,483		£15,198	
£16,028	£16,628	£17,530	£27,184	£28,112	£0	£29,042		£30,525	
£16,628	£17,530	£27,184	£28,112	£29,042	£29,042	£30,525		£45,723	

数据相加

预测现金流并对其影响建模不是一件容易的事情。首先你要尽可能地保证你对市场的假设是正确的。人们经常会低估顾客开始购买产品或服务的时间，而高估其销量。而调查越充分，你的预测越准确。

刚开始，你可能会觉得自己只是在编造数据。你可能不知道第一年能卖出多少产品，但是作出最好的预测总是有好处的。然而，当你的企业开始上轨道，你需要预测出更准确、更有意义的数据。及时记录得到的数据是非常重要的，你将会从中看到你的企业发展是否良好。

清楚把握好现金流、利润和亏损、资产负债表三者的不同会很有用：

- 现金流：展现企业在某时间的现金流入和流出；
- 利润和亏损：指会计中，在收取或开发票时（而不是支付或收取现金时）企业的利润或者亏损，通常以一个季度或者一年作为一个结算期，这包括一些非现金项目，如折旧和固定资产；
- 资产负债表：是某个时点的企业资产和负债表。

处理资金问题会是沉闷的，但是明白资金的流动会让你清楚：你收入多少，你负债多少，最重要的是企业是在盈利还是在亏损。因此用一个常规的财务系统去考察你的资金动向，能够很好地监控企业的运营。这一财务系统还要定期改善，并且保证其能被长期采用。

本章小结

参考本章的资料和案例，你将学会：如何和顾客沟通，如何策划沟通方案，如何管理财务问题。以下是本章小结：

- 营销组合提供了一个建立客户关系要考虑的重要因素的框架——7个P：产品（products），分销渠道（place），价格（price），促销（promotion），人员（people），过程（process），实体环境（physical environment）。
- 营销策划让你制订出更完善的顾客沟通策略，并且使你向市场传达的信息收到最佳效果。
- 财务模型介绍了财务在企业管理过程中的重要作用。财务模型对提前预测可能发生的问题和避免产生的损失是很重要的。
- 现金流是让你更好地把握现金流入和流出的工具。现金流能够帮助你牢牢控制企业的财务状况，从而保证企业按照你的规划健康持续地发展。

现在，你已经有了解、定位、改造、宣传和管理企业的主要工具了。但这只是旅途的起点——接下来你要开始真正创业！

你可以在第一章绪论中查阅不同类型企业的结构以及相关企业支持机构的名单。

笔记页

《创意企业指南》

版权：英国国家科技艺术基金会
www.nesta.org.uk

中文版
策划：英国大使馆文化教育处
协助：城市画报
上海乐创益公平贸易发展中心
设计：吐毛球平面设计

Creative Enterprise Toolkit

Copyright: NESTA
(National Endowment for Science
Technology and the Arts)
www.nesta.org.uk

Chinese edition
Produced by Cultural and Education
Section British Embassy
With contribution from City Pictorial
and iFAIR China Fair Trade Center
Design by TOMEETYOU Graphic

creative commons

本书授权方式遵循“创作共用协议—署名—非商业用途—相同方式共享”的相关规定，
如有版权相关需求，请联系英国大使馆文化教育处。
www.britishcouncil.org.cn

CULTURAL AND EDUCATION SECTION BRITISH EMBASSY
英国大使馆文化教育处

NESTA Making Innovation Flourish

城市 CITY PICTORIAL 画报

This work is licensed under a Creative Commons Attribution Non-commercial Share Alike (3.0 Unported). Uses are thus permitted without any further permission from the copyright owner. Permissions beyond the scope of this license are administered by Nesta.

Except where otherwise noted, this work is licensed under http://creativecommons.org/licences/by-nc-sa/3.0/