

专业的 1X1

中小企业经营者培训丛书



Joachim W. Steuck

[德] 乔基姆·W. 斯托克 著

徐世垣 译

商业计划

融资：
要知道什么是债权人

内部计划：
瞄准企业目标

用文件说明：
整理及制定有说服力的
数据和战略



中国劳动社会保障出版社

F712.1

3

中小企业经营者培训丛书

商业计划

[德] 乔基姆·W. 斯托克 著

徐世垣 译

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业计划/(德) 斯托克著; 徐世垣译. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2004. 11

中小企业经营者培训丛书

ISBN 7-5045-4649-6

I. 商… II. ①斯… ②徐… III. 商业计划-基本知识
IV. F712.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 123085 号

©1999 Cornelsen Verlag, Berlin

北京市版权局著作权合同登记号: 图字: 01-2002-6164 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出 版 人: 张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷、装订 新华书店经销
850 毫米×1168 毫米 32 开本 5.75 印张 109 千字
2004 年 12 月第 1 版 2004 年 12 月第 1 次印刷

印数: 3200 册

定价: 15.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

序 言

北莱茵-威斯特法伦州经济促进公司创业攻势“GO!”的主要经验是认真细致的准备工作，这对于每个成功的创业活动都是必不可少的。许多好的创业理念都失败于不考虑一些重要的事实，同时也缺少对数字和可预见的发展进行认真的分析。一些创业活动失败的原因往往在于创业人（男性或女性）没有充分深入分析和研究他们的计划的所有细节。再有，就是未解决促使信贷机构和风险投资商投资的问题。

杜绝失败的有效方法是制定一项创业计划，与专家共同对创业计划认真推敲。在制定和推敲创业计划时，不仅会产生结构性的创业理念，而且在解决新问题时，也将逐步形成创业者的个性化理念。这样就为新企业的成功打下了基础。

因此创业攻势“GO!”从一开始就要把主要的注意力放在为创业人提供咨询服务上，这将帮助企业获得成功的构思方案。“GO!”的成功肯定了我们是正确的：我们不仅能大大提高创业者的成功率，更重要的是，与德国平均水平相比，新创企业和停业之间的时间差距拉

大了。这种差距的事实恰好表明，提供和利用咨询有助于更多的企业度过最初的危机关头。

因此我建议：您制定一项企业计划，并与专门的咨询顾问共同讨论。这样您就为成功的创业奠定了基础。但愿本书能为您提供一些帮助。

皮尔·施泰恩布吕克
北莱茵-威斯特法伦州经济和
中产阶层、交通和技术部长

1999年8月

前 言

无论您是作为持有商业计划的创业者，把您的经营构思方案介绍给潜在的投资者，还是作为企业家想使您未来的生意充满活力，或者作为大企业的负责人受委托拟订新的经营范围，您必须以这样或那样的形式制定一项商业计划。在任何情况下，您的商业计划质量对您的计划能否成功将产生决定性的影响。

我想让这本书伴随您在制定商业计划过程中，一步一步地使计划符合您的实际情况，并实现您设定的个性化目标，最终使商业计划尽可能达到尽善尽美。本书一方面帮助您理解商业计划的理论和实践的基础，另一方面它也能给您提供具体的帮助，并详细地指导制定计划的必要步骤和编写每个章节的技巧以及如何陈述您的商业计划。在此我对希尔特鲁德·格尔曼女士为本书所作的调查研究工作表示感谢。本书在撰写时，作者始终把使您的计划尽可能成功和着眼于实用性置于首要位置。我祝愿您在阅读时带给您更多的乐趣，更主要是给您带来好生意。

乔基姆·W. 斯托克

卡尔斯特市

1999年8月

目 录

引言	(1)
A 基础	(4)
1 何谓商业计划? 为何制定商业计划?	(4)
2 制定商业计划能实现哪些目的?	(11)
2.1 加深理解和提高认识	(11)
2.2 引导经营理念	(12)
2.3 驾驭风险	(12)
2.4 控制目标	(13)
2.5 交流目标	(14)
3 三个典型的计划制定示例	(15)
3.1 个体创业者	(16)
3.2 复杂的高新技术创业	(17)
3.3 大企业开发新产品	(19)
3.4 三个典型的计划概况	(21)
4 计划制定过程	(23)

5 关于商业计划的逻辑结构	(29)
5.1 “故事情节”	(29)
5.2 把“摘要”写在前面	(30)
5.3 归纳法逻辑	(30)

B 详细的计划结构和模式写在前面的思考 (32)

I 确定计划目标和列出工作计划 (37)

I.1 做些什么? (37)

I.2 如何找到目标? (38)

I.3 列出工作计划 (39)

II 确定暂时的故事情节 (41)

II.1 为什么先拟订故事情节? (41)

II.2 逻辑流程 (42)

II.3 工具箱: 检验故事情节 (43)

II.4 结果: 一个“模拟文件” (43)

II.5 示意图或流畅的文字: 不只是爱好问题 ... (44)

1 经营理念/经营构想 (47)

1.1 工具箱: 从概略到任务 (48)

1.2 对外描述 (50)

2 市场分析 I: 市场潜力和需求 (51)

2.1 市场分析的模式 (51)

2.2 工具箱: 市场潜力分析 (52)

2.3 销售市场界定 (52)

2.4 市场规模 (54)

2.5 市场动力 (57)

2.6 商业计划的描述	(57)
3 经营体系 I: 构想	(59)
3.1 如何理解“经营体系”?	(59)
3.2 认识目标	(60)
3.3 重要的工具: 增值链	(60)
3.4 计划制定过程: 从一般的模式到自己的 经营体系	(61)
4 对行业结构和竞争的分析	(64)
4.1 为什么要分析竞争?	(64)
4.2 工具箱: 工作步骤和信息源	(66)
4.3 对竞争分析结果的典型表达形式	(69)
5 市场分析 II: 市场划分和定位	(70)
5.1 为什么要作市场划分?	(70)
5.2 市场划分的做法	(71)
6 销售构想	(76)
6.1 应该利用哪些销售途径?	(77)
6.2 选择销售方案的标准	(78)
7 营销组合	(79)
7.1 营销手段能获得哪些销售效果?	(79)
7.2 工具箱: 4P 构想	(80)
7.3 应该确定什么价格?	(81)
7.4 对客户价格敏感性评价的标准	(82)
7.5 在商业计划中描述营销计划	(84)

8	销路和销售额预测	(85)
8.1	预测整个市场的发展	(86)
8.2	如何发展自己的市场份额?	(88)
8.3	用文件确认设想和结果	(90)
9	制作还是购买: 购置方案	(91)
9.1	工具箱: 制作或购买方案的做法	(92)
10	成本模式 I: “自上而下”	(95)
11	创业者或企业主团队	(98)
11.1	为什么要研究企业主团队	(98)
11.2	工具箱: 工作步骤和分析方法	(100)
11.3	对企业主团队进行分析的表达形式	(102)
12	人事计划	(104)
12.1	为什么要制定人事计划?	(104)
12.2	人事战略	(104)
12.3	人力资源学说	(107)
12.4	人员需求计划	(110)
12.5	在商业计划中的表述	(111)
13	组织	(112)
13.1	选择组织模式	(112)
13.2	领导风格的选择	(115)
13.2.1	目标管理	(116)
14	经营体系 II: 详细说明	(119)
14.1	详细分析的意义	(119)

14.2	组织流程	(120)
14.3	资源投入计划	(123)
14.4	投资需求计划	(124)
15	成本模式Ⅱ：自下而上	(125)
16	预测方案分析	(127)
16.1	何时和为什么进行预测方案分析？	(127)
16.2	产生可信用度高的结果	(128)
17	制定财务计划	(130)
17.1	商业计划的核心部分	(130)
17.2	对外部受众的陈述	(131)
17.3	何时制定财务计划？	(132)
17.4	制定财务计划的工作步骤	(132)
17.4.1	现金流转	(133)
17.4.2	损益账目	(136)
17.4.3	指数分析	(141)
17.4.4	制定融资计划	(142)
18	制定措施计划和实现时间表	(145)
18.1	实现时间表的表达方式	(147)
19	摘要	(150)
19.1	编制摘要的做法	(151)
C	商业计划的应用	(152)
1	基本规则	(152)

2	对与银行、合作伙伴和投资者会谈的提示	(154)
3	内部使用	(156)
D	服务部分	(158)
1	重要的专业术语词汇表	(158)
2	参考资料来源分类	(165)
I	内部数据源	(165)
II	外部数据源	(166)
1	官方机构的资料 and 情报	(166)
2	市场研究所和银行公布的信息	(167)
3	经济报刊、专业杂志、书籍	(168)
4	公司出版物	(168)
III	商业电子信息	(169)
1	在线数据库	(169)
2	CD-ROM 数据库	(170)
IV	因特网	(170)

引言

当您获得这本书时，您也许面临一个业务项目，需要作详细计划，进行评估、融资，最终达到市场成熟并投入生产。

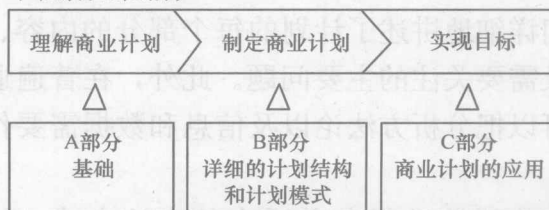
本书作为商业计划的工具，将会协助您更好地制定计划，当您使用成熟的计划资料时，它会伴随您实现您的业务目标。

您可以把它当作一种工具了解和熟悉商业计划，在您制定计划的每个阶段，您都能从中受益。

本书内容分为 3 部分：

- 基础部分，其中包括商业计划的理论和实践构思；
- 指南部分，用于指导制定计划的各项内容；
- 应用部分，对有效利用商业计划的提示。

本书的哲理和结构



在 A “基础” 部分，我们首先弄清楚概念，为“商业计划”概念下定义，并详细介绍商业计划的构想。此外，我们还要研究和思考商业计划的各种不同用途和目标设定。特别是探讨商业计划在一项业务计划的每个阶段中的应用，也就是从提出经营理念并使其系统化，到制定营销计划、赢得资本直到有计划地开展业务。

我们将示范性地介绍 3 个典型的计划，在文中我们将经常反复提到计划中的主要人物。此外，也要说明，没有一个完美无缺的商业计划结构，而是必须根据情况拟订不同的计划范围和内容。

第一部分最后，我们将简要地对计划基础作理论上和方法上的探讨，研究典型的计划缺陷，并介绍商业计划制定过程的模式。

读完这部分之后，您就可以确定您的商业报告应包括哪些组成部分，应该选择哪些章节作为计划的文献资料；为实施计划，您必须采取哪些步骤，也可以估算出在时间和人员上的花费。

在 B “详细的计划结构和计划模式” 部分，我们给出了各种计划模式。同时还将仔细讨论一个完整的商业计划所有的核心成分以及为特殊的计划选择的附加模式。我们详细地讲述了计划的每个部分的内容、重要的说明以及需要关注的主要问题。此外，在普遍通用的范围内，可以把分析方法论以及信息和数据需要作为讨论的题目。

我们将讨论选择各种适合的表达方式——您将得

知，如何介绍商业计划的内部联系以及包括哪些图表格式，这可以特别清楚地帮助您陈述计划。还讨论了与其他计划模式的相互依存关系，这就把主要的问题都考虑到了。

阅读这一部分之后，您就可以开始制定您的商业计划，并根据用途编排格式了。

在 C “商业计划的应用” 部分，我们详细地研究了商业计划的应用。虽然我们把计划在所有领域中的应用作为题目，但重点是商业计划作为获得资本的工具所起到的作用。我们将说明，如何更好地把商业计划展示给潜在的投资者。

在本书的最后，您会看到内容丰富的服务部分。在这里您可以获得有关制定商业计划最重要信息源的信息，其中有“信息源分类”和各个计划模式的重要出处的列表以及有关投资者、创业者咨询处和“创业攻势”的地址一览表，此外还选登了因特网链接。

A 基础

1 何谓商业计划？ 为何制定商业计划？

对于商业计划可按以下广为流行的，但界定很窄的概念来理解：

商业计划是一个文件，它包括最重要的基础数据和业务计划的指标——常指创建一个企业——并针对某一个受众群体——往往是潜在的投资者。

在这个概念中，“商业计划”经常与“经营计划”“经营构想”或“创业构思”是同义词。

在这个意义上，商业计划文件的组成部分包括下列有关的信息：

- 经营理念，其实也就是真实的意图
- 团队（创业伙伴、关键人物、顾问）

• 市场（客户利益、销售市场潜力、竞争、客户分类等）

• 经营方式（如何产生效率，如何向客户推销，哪一种组织结构是必要的？）

• 财务计划和时间安排（“实现计划时间表”）

就这方面而言，对制定商业计划可简单地理解为起草计划文件的过程。

这个概念的定义大致上是重实效的，也切合实际。但是，我们觉得这个定义好像太窄了。扩展这个定义有4个理由，说明如下：

• 第一，上述对概念的理解包含着某种“一次性的哲理”，所描述的计划给人留下的印象是，制定后只用一次，然后就丢进抽屉。

• 第二，没有表达商业计划用途和收益的多样性。

• 第三，狭义的概念界定导致商业计划内容总是千篇一律，因此可以使用统一的格式划分章节，这样制定起来比较简单，容易填入内容。

• 第四，对商业计划的有形文件概念的限制也显得太窄。计划性文件的多种多样性、计算分析和重复步骤都未予考虑。

新创建一个企业肯定要经常使用商业计划。对于大多数必须借助外来投资者融资的创业者（创业团队）来说，前面提到的为拟订融资会谈用的资料或许足够应付了。

当我们把对概念的理解只集中到唯一的用途时，我