



THE SUNDAY TIMES

《泰晤士报》实用商务

● 布赖恩·芬奇

商业策划

How to Write a Business Plan

- ★ 创建你的商业战略
- ★ 预估你的财务状况
- ★ 制定有说服力的计划

● Brian Finch

- ★ CREATE YOUR STRATEGY
- ★ FORECAST YOUR FINANCES
- ★ PRODUCE THAT
PERSUASIVE PLAN

长春出版社

图书在版编目(CIP)数据

如何写作商业计划书/白瑞译. —长春:长春出版社,2003.1
(2004.1 第2版)
ISBN 7-80664-469-5

I. 如... II. 白... III. 商业计划-汉、英 IV. F715.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第106181号

“本书原版权所有者为英国 KOGAN PAGE 出版公司,由贝塔斯曼亚洲出版公司提供在中国内地独家出版之中文简体字版权。版权所有,翻印必究。”

责任编辑:许加澍 封面设计:王国攀
策划编辑:张陆武

长春出版社出版

(长春市建设街1377号 邮编130061)

网址:<http://www.cccbs.net>

(业务电话:0431-8563443 发行电话:0431-8561180)

长春市正泰印务公司制版

吉新月历印刷有限公司印刷

新华书店经销

787×1092毫米 32开本 5.5印张 88千字

2004年1月第2版 2004年1月第1次印刷

印数:6 001-10 000册 定价:15.00元

目 录

序言.....	1
为何做计划,其读者是谁	2
第一印象.....	5
你在讲述一个故事.....	6
陈述.....	9
事实与论据	11
收集资料	14
重复	16
复查文件	17
第一章 计划书的构成	18
使用附录	21

第二章 摘要	24
第三章 商业背景	29
业务情况	29
什么是产品或服务	30
市场	30
供货	31
你是如何发展的	33
第四章 市场	35
概要	35
市场结构	36
竞争者	37
客户	38
销售	39
趋势	40
竞争优势	41

市场细化	43
特色	44
定价	45
准入壁垒	46
新技术	46
第五章 经营运作	48
特色	49
经营过程	50
管理控制	51
经验	52
供货	53
管理系统	54
选址与环境	54
管制规章	55
第六章 管理部门	57

本质差异	62
需要什么样的技能	63
组织结构	64
演示控制	65
第七章 建议	69
解释说明	69
建议	69
你为什么会成功	72
提出你的要求	73
你已经投入了什么	75
建议的结尾	76
退路	76
第八章 预测	78
销售预测	78
成本	80

五年预测	81
复查计划	82
敏感度	84
关键的设想	86
解释要点	89
第九章 财务信息	92
损益账	93
现金预测	96
敏感度	98
筹集资金	98
协调与检查	100
安排时间	100
资产平衡表	102
重要术语	104
第十章 风险	107

第十一章 保密	110
第十二章 内部商业计划	112
如何使用计划来帮助经营.....	112
策划不是预算.....	118
非正式计划.....	120
公司观念:软数据和硬数据	121
创建战略.....	125
行为导向的策划.....	127
从何处开始.....	131
员工参与——建立团队.....	136
关于内部计划的一些建议.....	137
“公司政治”的恶劣影响	142
投标活动的商业计划.....	146
附录	150
保密信函.....	150
词汇表	153

序 言

本书将引导你经历商业计划制定的整个过程。虽然计划书中有些内容不可避免地需要会计师或营销专家等人士的专业意见,但是计划书主要内容的设计与写作仍将由你自己来完成。因此我相信,对于设计计划的人来说,掌握计划的全部要点是很重要的。首先,你必须亲自对计划进行陈述,而如果你并没有密切参与此前的准备工作,陈述起来就会非常困难。其次,撰写计划的整个过程会帮助你进一步了解计划的内容。试想,当你坐在商业合作伙伴或潜在投资人的面前时,才发现自己并不完全熟悉计划,或者意识到自己在设计计划书时思维逻辑出现了漏洞,到时可就悔之晚矣。

往常有许多人,在撰写商业计划书时,会向我寻求有关方面的帮助。他们多半是对自己的英文写作能力缺乏足够的信心。在这方面找人帮忙不是不可以,只是作为计划的编写者和执行者,你真正需要的是首先制定一个草案,来涵盖可能涉及的所有主要问题。最近,曾有人请我帮他们制定一份计划书,他们所犯下的错误便是一个很好的例证。在同他们讨论了一阵后,我发现他们对自己的计划只有很粗略浅显的认识,我

所问到的建议书的一些细节都得不到明确、清晰的回答。在制定商业计划书时,往往有一些人很擅长提出极宽泛的意见,而疏于对细节的考虑。虽然他们也取得了成功,然而他们通常需要一个合作伙伴来研究具体的细节,这可不是一个收费顾问所能做到的。

◎ 为何做计划,其读者是谁

这是两个限定你将如何制定计划的关键性问题。在开始动笔之前,你应该首先明确该计划书的读者是谁,以及你希望他们对此作出什么样的反应:解决这一问题的最佳方法是,给计划书的接受对象下个定义,并列出你需要向他们解释的所有问题。这样在书写计划时,就可以以此来检查你是否谈及了所有的问题,避免出现疏漏。

你希望读者作出如下反应:

- ☐ 为你的新点子或现有的业务投资?
- ☐ 购买你的产品或服务?
- ☐ 与你合资?
- ☐ 接受执行合同的投标?
- ☐ 授予你特权或赞同你的管理?
- ☐ 帮助你经营企业?

如果你在寻找投资,你就要力求以较低的风险获

得丰厚的回报。但是，如果你是在征求总公司的支持，你还需在显示有丰厚投资回报的同时，花更多的精力去研究一些战略性问题，以及你可以寻求的其他支持和投入。

如果你在努力筹集资金，你就需要不遗余力地表明你的管理是多么出色。但如果你希望出售自己的企业后，用得到的钱去休闲，躺在沙滩上享受日光浴，你就不要让读者觉得自己对于该企业好像不可或缺似的。例如，当你努力吸引一个买家时应该强调：

- ☐ 公司没有你也可运转良好；
- ☐ 公司业务的赢利性较好；
- ☐ 公司业务有很好的增长前景；
- ☐ 公司业务恰好与潜在买家的业务相吻合。

如果你想从管理部门得到某些特权，那么你还必须做一项额外的调研工作，因为管理部门可能会为你提供一些有关确定投资目标等方面的指导。因此，有必要弄一些他们发行的这种通告的副本，检查一下自己是否符合其制定的标准，并勾掉计划中那些不可能得到满足的要求。管理部门关心的不仅是你的计划是否可行，同时他们还会关注诸如能否创造就业机会、当地社区能否获益等一些社会问题，另外他们可能还要确定你能否用传统手段获得资金。

或许你写计划书是要帮自己经营企业，这样就需

要你明确认定你的目标是否是：集中你自己的理念；引入别人的理念；确保团队中的每个人都为共同的目标而努力；向组织部门传达计划书，那么这时，你应更多地关注一些非财务问题，如管理问题、人事发展问题等等。你所确定的是整个业务的目标，那么各部门的任务就是要花更多的精力，去解决如何达成这些较大的目标。

在编写计划书时，你首先应考虑你要得到什么回报，因为这无疑将决定计划书的内容。如果你希望得到自己团队的支持，那么计划书的内容就不应仅仅局限于表述将要发生的事情。如果你想争取一位可能的合作伙伴签约，那你就要强调这次合作会给他们带来的利益，你要求的只是谈成合作，而其他事项应暂时搁置。

一旦你确定了自己的读者，那在写计划时你就应时刻注意计划书针对的对象，使用对他们来说较为适合的言辞。

我曾读到过一个研究机构的学者写的一份建议书。我碰到的最大问题是无法理解他们的专业术语，以致我始终没有弄明白他们到底是做什么工作的。因此，即使他们提出的是一个很好的想法，但显然他们却不能与现实世界沟通。

(公司财政家)

这是一个极端的例子，但却是一个不错的教训。金融家总是喜欢文章附有明确简洁的术语解释；另一方面，预期的技术合作伙伴需要看到的却是详细的技术说明；而政府部门更希望了解财务以外的关于社区利益的情况。在不同的情况下，计划书写作的侧重点都会有所差别。

不要试图为不同的读者提供同样的计划书。实际上，只要对计划书稍加修改就可以使之适合不同读者。但是，这绝不意味着为不同的读者编写完全不同的计划书是一个好主意，原因有两个：其一，这意味着你需要做大量的、繁琐的工作；其二，这会使各参与部门更注重相互比较各版本的一致之处，而忽略计划书的核心内容。

◎ 第一印象

计划书带给读者的第一印象非常重要，你应不遗余力地给对方留下良好的第一印象。为此，你需要做到以下几点：

- ☐ 有说服力；
- ☐ 整体出色；
- ☐ 没有拼写、语法或数字错误；
- ☐ 涵盖了所有关键问题；
- ☐ 包含了必要的论据。

尽管第一印象十分重要，但这并不是说，如果你的计划书第一次遭到了拒绝，就不能够再作尝试，只不过这样成功的机率较小。

设想有个人拿着一份计划书来见你，他进了你的办公室，充满了热情和活力。他的表述简短、流畅、有说服力，而且似乎涉及了所有的问题，并有充足的事实依据。其人、其建议都会给你留下良好的印象。

现在反过来设想一下，有人进了你的办公室，看上去邋里邋遢，陈述乏味冗长，还结结巴巴，犹豫不决，不仅错误百出，而且对于许多重要问题也没有给出答案。那么，即使他对计划书修改过后再回来，你也会不愿意再次看到他，而仍对他第一次的惨败记忆犹新。

要听你的计划书的人不会与你有什么两样，他们同样也喜欢良好的第一印象。研究表明，人们在相遇的大约十五秒内，会对他人形成印象。而在五分钟内，就会在脑海中形成今后难以改变的印象。第一印象的重要性就在于此。拥有一个严谨的计划书固然很棒，但首先你必须给人留有一个好印象，然后你才有机会证明你的建议有什么好处。

这也是为什么本书后面论及的摘要部分十分重要的原因，它是决定你的计划书成功与否的关键因素。

◎ 你在讲述一个故事

你已经吸引了读者的注意力，现在必须继续保持

下去。只有激发他们对你的计划书的热情，他们才会支持你。这个关于你自己、你的生意和你对这个生意的计划的计划书本身就是个吸引人的故事，经历的是你凭借巧妙的创意及努力的工作而终获成功的。它有开篇、情节发展和结尾。经过精心的设计，你可以把这个故事演绎得引人入胜。

- ☐ 开篇设定计划的场景，介绍与你生意的有关情况，以及你如何将之发展到目前阶段。此外，还要概括业务、管理及市场等情况。
- ☐ 发展部分要解释你创意的特色，并提出计划。
- ☐ 结尾要提出你执行计划所需的条件，并指出可能遇到的困难，提出相应的解决措施，同时还要强调将会得到的回报。

这样的故事才能抓住读者的注意力，并激发他们的兴趣和想像。故事的情节如此发展，同样，一份商业计划的编写也是这样。

如果一份计划书缺乏条理、思路不清，就会像有同样毛病的故事一样失去读者。再来设想比较一下，你努力撰写的不是一部很少有人读完的伟大的文学作品，而是一部通俗小说（但不要太长）。对于篇幅长度没有什么一定之规，这完全要取决于你的商业计划大小。但小生意也可能很复杂，需要作大量的解释说明，相反，大的业务可能相比之下要简单些。无论

哪一种情况下，都要尽可能做到简洁。为此，你可以找你认识的、对你坦诚的人，最理想的是找那些对你的生意或市场一无所知的人，请他们来谈你的计划。如果他们能理解计划书中的关键问题，并为你的计划兴奋不已，那么你的计划书便是吸引人的、成功的。

对于一本书，设计故事情节，描写片段（背景或场景设定）和人物是很重要的。商业计划书写作也是如此。虽然你的计划和背景说明至关重要，但执行计划的人同样也是不可或缺的。有些人没有分清轻重缓急，没完没了地写市场、自身情况或经历，反而因此忽略了计划书的主旨。记住，把握好你的故事情节的重点，不要让读者生厌，是成功商业计划写作的制胜策略之一。

使用行为词语

这是一则冒险故事，而不是旅行游记，因此尽可能使用行为词语十分必要。这些词可以向读者讲述你将做什么，什么时候做。同时还要注意尽量使用主动语态，避免用被动语态。

例如，应该说“到执行计划的第3年，我们将会在五个国家扩展20个经销商”，而不是“到计划执行的第3年，我们的业务将会在5个国家拥有20个经销商”。重点应放在谁（即你本人）将要做什么、什么时候，以及如何做。

有时，可能有必要对事物加以描述，但切记要简

洁，因为在商业计划案中，无疑行动更为重要，更具说服力。

摘要

- ☐ 简明扼要，紧扣主题。
- ☐ 集中阐述真正重要的关键问题。
- ☐ 使用行为词语，展示强有力的说服力，以表达计划的目标和信心。
- ☐ 勿使读者生厌。

◎ 陈述

陈述虽不能决定一切，但依然重要。一个投资人不可能仅因为文件的词藻华丽而投资，但他更不可能把资金用于支持一份写得杂乱无章的计划书。这只能表明撰写者并未经过仔细的斟酌，其最终结果很可能是被丢进垃圾箱了事。

要想为自己的建议创造最佳机会，那就需要再向前多迈一步。如果你已为这份计划投入了大量资金、希望和情感，那就再在润色方面多下些工夫，使这份文件看上去更出色些：

- ☐ 递交打印稿而非手写稿。
- ☐ 选用正规纸张。
- ☐ 加上一张标题纸做封面。
- ☐ 标明页码，并将各要点编号。