



国泰安创业学院
GTA COLLEGE OF ENTREPRENEURSHIP

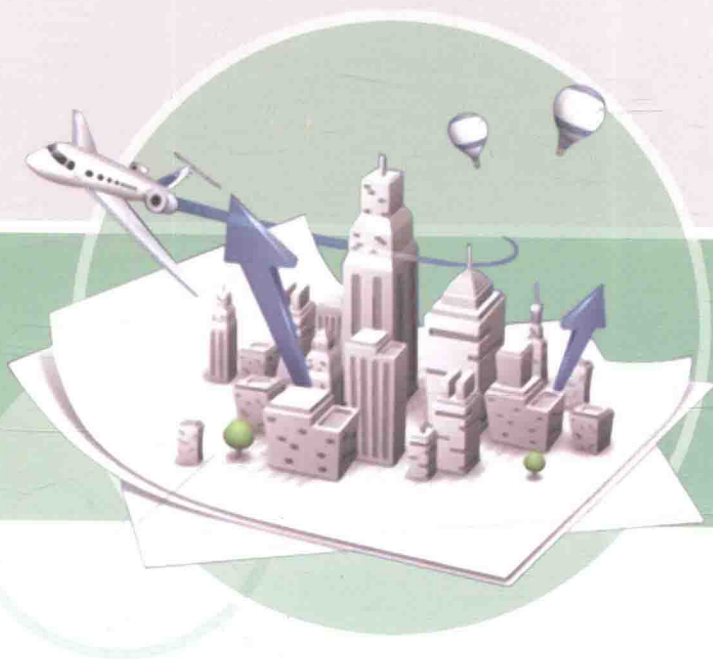
宁波大红鹰学院国泰安创业学院

国泰安创业教育系列教材

商业计划书

Business Plan

主 编：陈工孟 孙惠敏 副主编：唐雪莲 丁 艳



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



国泰安创业学院
GTA COLLEGE OF ENTREPRENEURSHIP

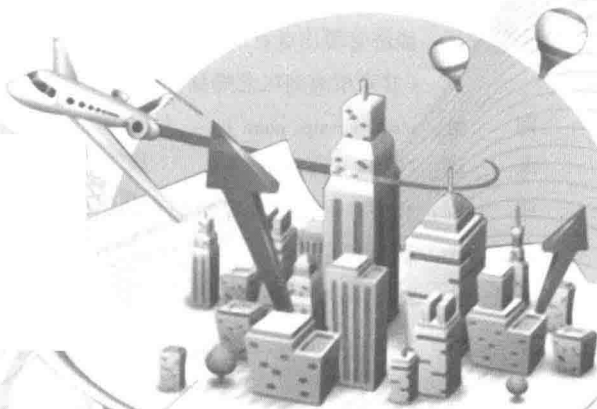
宁波大红鹰学院国泰安创业学院

国泰安创业教育系列教材

商业计划书

Business Plan

主 编：陈工孟 孙惠敏 副主编：唐雪莲 丁 艳



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

商业计划书/陈工孟, 孙惠敏主编. —北京: 经济管理出版社,

2017. 5

ISBN 978-7-5096-5125-4

I. ①商… II. ①陈…②孙… III. ①商业计划-文书-写作-高等学校-教材
IV. ①H152.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 103831 号

组稿编辑: 魏晨红

责任编辑: 魏晨红

责任印制: 黄章平

责任校对: 超凡 曹平

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京市海淀区唐家岭福利印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 787mm×1092mm /16

印 张: 17

字 数: 334 千字

版 次: 2017 年 5 月第 1 版 2017 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-5125-4

定 价: 45.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

国泰安创业教育系列教材

编写委员会

主编

陈工孟 国泰安集团董事长兼总裁
上海交通大学金融学教授、博士生导师
中国创业研究院院长

孙惠敏 宁波大红鹰学院校长

副主编

唐雪莲 宁波大红鹰学院工商管理（创业管理）专业负责人

丁 艳 国泰安创业学院高级副院长

指导专家委员

丁 艳 仇旭东 王春雷 李 羽 李书进

房巧红 赵迎军 高 宁 高宝岩 高思凯

编委会委员（按姓氏笔画排序）

申 丽 刘微娜 朱 青 何 悦 吴海燕 张 芬

时昌玉 李 畅 李文婷 金 秀 唐雪莲 徐小红

徐晨晨 陶 娜 梅 榕 盛 洁 袁 伟 黄 婷

傅小凤 曾园英

前 言

有说走就走的旅行，却很少有说干就干的创业。

当你想创办一家新的企业或者准备开展一项新的项目时，你需要提前考虑到以下问题：

新的构想是否可行？产品和服务是什么？怎样解决用户的问题？需要通过哪些渠道和手段来推广营销？市场机会和发展潜力有多大？同竞争对手相比你的优势在哪里？未来有什么样的发展规划？如何进行财务分析并制订融资计划？发展过程中会遇到哪些风险？等等。

要回答这些问题，你需要一份商业计划书。

对于创业企业来说，商业计划书可以帮助其对自己进行再认识。编写商业计划书的过程也是企业逐步对自身产品、市场、财务、管理团队等进行把控和完善的过程，它能使商业活动更为有序地开展，增加成功概率；对于已经建成的企业来说，商业计划书可以帮助其重新评估自身的优势和劣势，为企业未来的发展定下具体目标和重点任务，激励员工在进一步了解企业的基础上为共同目标而努力。

酒香也怕巷子深。你需要一份切实而动人的商业计划书来吸引未来的合作伙伴（投资人、合伙人、银行、政府机构等），这些合作伙伴能带来创业所需的资金和资源。可以这么说，作为创业者思考的载体，作为争取项目投资的敲门砖，商业计划书是不可或缺的。

本书立足于普通高等学校的创业教育规划和创业活动自身的特点，旨在满足创业者和大学生对商业计划书制作原理和演示技巧的学习需求，理论与案例相结合，重点突出、实用性强，兼具完整的商业计划书案例和重点内容的针对性解读。本书分为三大部分：第一部分为商业计划书概述，主要阐述商业计划书的基本概念和制作原理，并通过对初创期、成长期企业各具特色的商业计划书的全面认知，引导学生揭开商业计划书的神秘面纱；第二部分为商业计划书重点解读，即对商业计划书的主要内容进行重点突破，包括商业计划书的企业概述、产品与服务分析、市场与竞争分析、管理团队和公司结构、财务分析

与融资计划、风险应对等；第三部分为商业计划书的应用，主要阐述商业计划书与创业融资、风险投资之间的关系，初步了解创业企业如何才能找到合适的风险投资，掌握商业计划书的相关演示技巧。

千里之行，始于足下。希望本书能有效提高读者制作和演示商业计划书的水平，为今后的创业活动做好准备。

编者

2017年3月

如果你想踏踏实实地做一份工作的话，写一份商业计划书能迫使你进行系统的思考。有些创意可能听起来很棒，但是当你把所有的细节和数据写下来的时候，自己就崩溃了。

——著名风险投资家 Eugene Kleiner

目 录

第一部分 商业计划书概述	1
1. 了解商业计划书	3
2. 初创期企业的商业计划书	18
3. 成长期企业的商业计划书	74
第二部分 商业计划书重点解读	121
4. 商业计划书——企业概述	123
5. 商业计划书——产品与服务分析	131
6. 商业计划书——市场与竞争分析	139
7. 商业计划书——管理团队和公司结构	152
8. 商业计划书——财务分析与融资计划	162
9. 商业计划书——风险应对	188
10. 商业计划书的完善	195
第三部分 商业计划书的应用	207
11. 商业计划书与创业融资	209
12. 商业计划书的演示	223
附录 知名 VC 名单及简介	247
参考文献	261

第一部分 商业计划书概述

1. 了解商业计划书

学习要点

- ◆ 什么是商业计划书?
- ◆ 商业计划书包括哪些主要内容?
- ◆ 商业计划书有什么作用?
- ◆ 了解商业计划书的主要编写格式。

如果你正在为一项全新的或已有的业务来寻求投资，那么你需要一份商业计划书。

商业计划书的撰写是一个复杂的系统工程，不但要对行业、市场进行充分的研究，而且还要有较好的文字功底。作为一份标准性的文件，商业计划书有着大同小异的架构。但是，有的商业计划书能迅速抓住投资人的目光，而有的计划书却只能以进入“回收站”作为使命的终结。客观地说，项目自身素质是最关键、最核心的原因，但是，一个完美的、专业的表现形式也同样重要。

近年来，融资的程序日益规范，作为投资公司进行项目审批的正式文件之一，制作商业计划书已经成为越来越多企业的“必修课程”。

课堂导读



商业计划书在中国

在美国，商业计划书是获得风险投资的第一步。风险投资机构收集雪花般蜂拥而至的商业计划书，据此对项目进行初次审查，并挑选出少数感兴趣者做进一步考察，最后只有约2%的立项能获得资金。



20世纪90年代，风险投资在美国大行其道，在硅谷的咖啡馆里拿着一张单薄的商业计划书给投资人讲生动故事，在几个星期内融到几百万甚至几千万美元的也大有人在。1995年4月，在斯坦福大学攻读电机工程博士学位的杨致远休学创立了Yahoo，他制定了一份周密的商业计划书，每天带着计划书早出晚归，不停地拜访风险投资者，最终获得硅谷最具知名度的风险投资商——红杉资本的近200万美元融资，开启了硅谷一代新神话。

在中国，人们对商业计划书的魔力是逐步认识的。从人们的早期记忆来看，风险投资像“傻钱”，一纸空文就可换来。1996年，张朝阳凭借自己的执着和对国外互联网公司的简单模仿，以一纸商业计划书成功融资18.5万美元，回到中国后，创办了当时人们尚不熟悉的互联网公司，人们逐渐明白了这一纸商业计划书可以换来创业资金，于是纷纷投身其中。

在2000年前后，以搜狐、新浪、网易等门户媒体为代表的互联网企业在风险投资的启蒙下纷纷崛起，仅1999~2001年，吸引的风险投资额就在15亿美元左右。

在这次热潮中，美国风险投资首次进入中国，以跑马圈地的速度拓展领地，一手催生了当时还显得稚嫩的中国互联网产业，给人们普及了商业计划书的概念。IDG、华登等拓荒者从新浪、搜狐、网易等早期幸运儿身上赚取了丰厚收益，成为中国互联网产业的幸运者和获益者。

2000年，马化腾拿着改了6个版本、20多页的商业计划书，凭着早期QQ的400万个用户数量，从IDG和盈科数码那里拿到了220万美元风险投资，并迅速壮大。如今的腾讯以4亿多用户为筹码，迅速在中国门户网站、在线游戏等多个领域做到市场前三。

（以上内容选编自国家科技风险开发事业中心编辑的《商业计划书编写指南》。）



小组讨论

- (1) 商业计划书与风险投资有什么关系？
- (2) 在中国，商业计划书是怎样开始被逐步认识的？

知识链接

1.1 商业计划书的概念

拥有商业计划书的企业（项目）平均比没有商业计划书的企业融资成本高出 100%。

——安达信（Arthur Andersen）所作调查的结论

拥有商业计划书的企业（项目）平均比没有商业计划书的企业利润高出 100%。

——安达信（Arthur Andersen）公司所作调查的另一个结论

商业计划书（Business Plan, BP）是公司、企业或项目单位以招商融资和其他发展目标为目的，在经过前期对项目科学地调研、分析、搜集与整理有关资料的基础上，根据一定的格式和内容的具体要求而编辑整理的一个向读者全面展示公司和项目目前状况、未来发展潜力的书面材料。



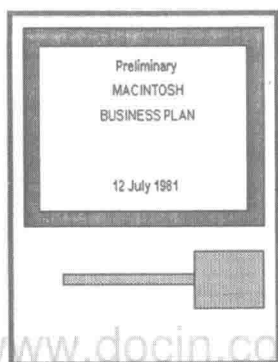
百度的第一份商业计划书

凡客诚品商业计划书

1. 业务概述	1
1.1 行业背景	1
1.2 市场分析	1
1.3 商业模式	1
1.4 竞争优势	1
1.5 核心团队	1
1.6 财务预测	1
1.7 风险分析	1
1.8 退出策略	1
2. 市场分析	2
2.1 市场规模	2
2.2 市场结构	2
2.3 市场增长	2
2.4 市场细分	2
2.5 市场趋势	2
2.6 市场机会	2
2.7 市场挑战	2
2.8 市场壁垒	2
2.9 市场进入	2
2.10 市场退出	2
2.11 市场退出策略	2
2.12 市场退出时机	2
2.13 市场退出方式	2
2.14 市场退出成本	2
2.15 市场退出收益	2
2.16 市场退出风险	2
2.17 市场退出策略	2
2.18 市场退出时机	2
2.19 市场退出方式	2
2.20 市场退出成本	2
2.21 市场退出收益	2
2.22 市场退出风险	2
2.23 市场退出策略	2
2.24 市场退出时机	2
2.25 市场退出方式	2
2.26 市场退出成本	2
2.27 市场退出收益	2
2.28 市场退出风险	2
2.29 市场退出策略	2
2.30 市场退出时机	2
2.31 市场退出方式	2
2.32 市场退出成本	2
2.33 市场退出收益	2
2.34 市场退出风险	2
2.35 市场退出策略	2
2.36 市场退出时机	2
2.37 市场退出方式	2
2.38 市场退出成本	2
2.39 市场退出收益	2
2.40 市场退出风险	2
2.41 市场退出策略	2
2.42 市场退出时机	2
2.43 市场退出方式	2
2.44 市场退出成本	2
2.45 市场退出收益	2
2.46 市场退出风险	2
2.47 市场退出策略	2
2.48 市场退出时机	2
2.49 市场退出方式	2
2.50 市场退出成本	2
2.51 市场退出收益	2
2.52 市场退出风险	2
2.53 市场退出策略	2
2.54 市场退出时机	2
2.55 市场退出方式	2
2.56 市场退出成本	2
2.57 市场退出收益	2
2.58 市场退出风险	2
2.59 市场退出策略	2
2.60 市场退出时机	2
2.61 市场退出方式	2
2.62 市场退出成本	2
2.63 市场退出收益	2
2.64 市场退出风险	2
2.65 市场退出策略	2
2.66 市场退出时机	2
2.67 市场退出方式	2
2.68 市场退出成本	2
2.69 市场退出收益	2
2.70 市场退出风险	2
2.71 市场退出策略	2
2.72 市场退出时机	2
2.73 市场退出方式	2
2.74 市场退出成本	2
2.75 市场退出收益	2
2.76 市场退出风险	2
2.77 市场退出策略	2
2.78 市场退出时机	2
2.79 市场退出方式	2
2.80 市场退出成本	2
2.81 市场退出收益	2
2.82 市场退出风险	2
2.83 市场退出策略	2
2.84 市场退出时机	2
2.85 市场退出方式	2
2.86 市场退出成本	2
2.87 市场退出收益	2
2.88 市场退出风险	2
2.89 市场退出策略	2
2.90 市场退出时机	2
2.91 市场退出方式	2
2.92 市场退出成本	2
2.93 市场退出收益	2
2.94 市场退出风险	2
2.95 市场退出策略	2
2.96 市场退出时机	2
2.97 市场退出方式	2
2.98 市场退出成本	2
2.99 市场退出收益	2
2.100 市场退出风险	2

凡客诚品商业计划书

好的商业计划书是融资成功的一半。从某种意义上说，商业计划书就是一份创意的推销说明书，它不仅能说明技术优势、市场潜力和企业的发展规划，而且也是一个人思维方式的反映，是风险投资家特别看重的一份文件。企业的融资项目要想获得投资商的青睐，良好的融资策划和财务包装是融资过程中必不可少的环节，其中最重要的是应做好符合国际惯例的高质量的商业计划书。



Do Not COPY

苹果公司的商业计划书

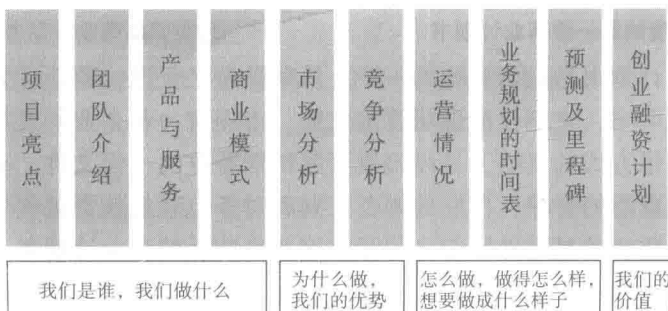


MSN 房地产的商业计划书 (英)

1.2 商业计划书的内容

商业计划书应能反映经营者对项目的认识及取得成功的把握，应突出经营者的核心竞争力，最大限度地反映经营者如何创造自己的竞争优势。如何在市场中脱颖而出，如何争取较大的市场份额，如何发展和扩张，这些是构成商业计划书的主要内容。若只有远景目标、期望而忽略“如何”，商业计划书则只是“宣传口号”而已。

商业计划书以书面形式全面描述企业所从事的业务，详尽地介绍公司的产品服务、生产工艺、市场和客户、营销策略、人力资源、组织架构、对基础设施和供给的需求、融资需求以及资源和资金的利用。



商业计划书包含的范围很广，但一般应包括以下内容：经营者的理念、市场、客户、比较优势、管理团队、财务预测、风险因素等。对市场的分析应由大入小，从宏观到微观，以数据为基础，深刻地描述公司/项目在市场中的定位。通过编写商业计划书，经营者会更了解企业的整体情况及业务模型，亦能让投资者判断该企业的可营利性，它是市场融资的关键工具之一。

►► 1.3 商业计划书的作用

制定商业计划书有很多作用，其中最重要的有以下几条：

1.3.1 达到企业融资的目的

如何吸引投资者特别是风险投资家参与创业投资项目，这是一份高质量且内容丰富的商业计划书所要考虑的首要问题，它将会使投资者更快、更有效地了解投资项目，使投资者对项目充满信心，并投资参与该项目，最终达到为项目筹集资金的作用。

商业计划书是争取项目融资投资的敲门砖。投资者每天会收到很多商业计划书，商业计划书的质量和专业化就成为企业需求投资的关键点。企业家在争取获得风险投资之初，首先应该将商业计划书的制作列为头等大事。

1.3.2 全面了解你的企业

通过制订相应的商业计划，你会对自己的企业有一个全面的了解。它可以更好地帮助你分析目标客户、规划市场范畴、形成定价策略并对竞争性的环境做出界定，在其中开展业务以求成功。商业计划书的制定能够将这些方方面面的因素协调一致。另外，在制定过程中还能够发现颇具竞争力的优势，或者计划书本身所蕴藏的新机遇和不足。只有将计划付诸纸上，才能确保你能提高管理企业的能力，才能抢在情况恶化之前应对计划书中出现的任何偏差。同样，你将有足够的时间为未来做打算，做到防患于未然。

1.3.3 向合作伙伴提供信息

使用商业计划书，为业务合作伙伴和其他相关机构提供信息。

编写计划书最主要的目的是找到一个战略合作伙伴，使企业更加充满活力，达到多方的共同发展。

▶ 1.4 商业计划书的主要编写格式

1.4.1 商业计划书摘要

商业计划书摘要是风险投资者首先要看到的内容，它浓缩了商业计划书的精华，反映了商业的全貌，是全部计划书的核心所在。它必须让风险投资者有兴趣，并渴望得到更多的信息。

摘要的篇幅一般控制在两千字左右，主要包括以下几项内容：

- (1) 公司概况。
- (2) 研究与开发。
- (3) 产品或服务。
- (4) 管理团队和管理组织情况。
- (5) 行业及市场。
- (6) 营销策略。
- (7) 融资说明。
- (8) 财务计划与分析。
- (9) 风险因素。
- (10) 退出机制。

1.4.2 公司概况

公司概况主要是介绍公司过去的发展历史、现在的情况以及未来的规划。具体而言，主要有公司概况（包括公司名称、地址、联系方法等）、公司的自然业务情况、公司的发展历史、对公司未来发展的预测、本公司与众不同的竞争优势或者独特性、公司的纳税情况等。

1.4.3 公司的研究与开发

它主要介绍投入研究开发的人员和资金计划及所要实现的目标，主要包括：

- (1) 研究资金投入。
- (2) 研发人员情况。
- (3) 研发设备。
- (4) 研发产品的技术先进性及发展趋势。

1.4.4 产品或者服务

创业者必须将自己的产品或服务创意向风险投资者做一介绍。主要有下列

内容：

- (1) 产品的名称、特征及性能用途。
- (2) 产品的开发过程。
- (3) 产品处于生命周期的哪一阶段。
- (4) 产品的市场前景和竞争力如何。
- (5) 产品的技术改进和更新换代计划及成本。

1.4.5 管理团队

风险投资者在考察企业时，“人”是非常重要的因素。在某种意义上讲，风险创业者的创业能否成功，主要取决于该企业是否拥有一支强有力的管理团队，这一点特别重要。全面介绍公司管理团队情况，主要包括：公司的管理机构，主要的股东、董事，关键的雇员，薪金，股票期权，劳工协议，奖惩制度及各部门的构成等情况都要明晰地展示出来；要展示公司管理团队的战斗力和独特性及与众不同的凝聚力和团结战斗精神。

1.4.6 市场与竞争分析

目标市场：主要对产品的销售额、增长率和产品或服务的总需求等做出有充分依据的判断。目标市场是企业将产品送达的目的地，而市场细分是对企业的定位，应该细分各个目标市场，并且讨论你到底想从他们那里取得多少销售收入、市场份额和利润。同时，估计你的产品真正具有的潜力。

风险投资者是不会因一个简单的数字就相信你的计划的，你必须对可能影响需求、市场和策略的因素做进一步的分析，以使潜在的投资者能够判断你公司目标的合理性，以及他们将相应承担的风险，一定要说明你是如何得出结论的。

目标市场的阐述，应解决以下问题：

- (1) 你的细分市场是什么？
- (2) 你的目标顾客群是谁？
- (3) 你的5年生产计划、收入和利润是多少？
- (4) 你拥有多大的市场？你的目标市场份额为多大？
- (5) 你的营销策略是什么？

行业分析，应该回答以下问题：

- (1) 该行业的发展程度如何？
- (2) 现在的发展动态如何？
- (3) 该行业的总销售额有多少？总收入有多少？发展趋势怎样？
- (4) 经济发展对该行业的影响程度如何？
- (5) 政府是如何影响该行业的？