

商业计划书

编写指南 (第2版)

★ 国家科技风险开发事业中心 编 ★



GUIDEBOOK FOR BUSINESS PLAN
Second Edition



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>



商业计划书编写指南

(第2版)

国家科技风险开发事业中心 编



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

本书以大量翔实的资料全面地讲述了风险投资、创业融资和商业计划书的基本内容,重点说明商业计划书的编写要求、内容、程序、规范等,对商业计划书的各个部分相应地列举了典型示例,内容包括摘要、企业的业务发展、管理团队和组织模式、产品(服务)、市场竞争、营销策略、生产经营、风险、财务及附录,阐述了寻求风险投资的方式,并且介绍相关法律法规和主要风险投资服务机构。

本书理论联系实际,内容为一完整体系,但各部分又具有相对独立性,是一本实践性较强的指导企业或拟建企业进行筹资、融资的工具用书,可供企业管理者、理论研究者和实践者阅读。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

商业计划书编写指南/国家科技风险开发事业中心编. —2版. —北京:电子工业出版社, 2012.6
ISBN 978-7-121-17180-2

I. ①商... II. ①国... III. ①商业计划—文件—写作—指南 IV. ①H152.3-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 108543 号

责任编辑:陈晓莉

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司
装 订:

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 787×980 1/16 印张: 18.75 字数: 426 千字

印 次: 2012 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

谨以此书献给

正在创业和策划创业的开拓者们！

编委会名单

主 编： 朱海雄

编 委： 赵 闻 张东风 郭 戎

张 萌 练 鹏 张力升

俞 熔 陈爱国 范伟军

序

科技型中小企业从设立到发展壮大是一个长期和多阶段的过程。在这个过程中，每个发展阶段都需要资金的支持，而且资金需求量会不断增加。具备良好的融资能力，对于保证科技型中小企业健康、持续发展是十分重要的。商业计划书（Business Plan）是一份全方位描述企业发展的文件，它从企业人员、制度、管理，企业产品、营销、市场等各个方面进行可行性分析和规划，帮助创业者清理思路，认识自身具有的优势和面临的困难，确定正确的发展模式。因此，一份考虑详尽的商业计划书是创业者素质的体现，是企业拥有良好融资能力的重要条件之一。

商业计划书是资本市场通行的融资文件。理解商业计划书的内涵，可以帮助创业者在融资操作上适应资本市场的规则，掌握资本市场的内在规律，设计合理的发展战略。一份好的商业计划书可以帮助投资者发现具有投资价值和发展潜力的项目和企业，可以在投资者和创业者之间搭建起实现理想的桥梁。

创新是一个民族进步的灵魂，是国家兴旺发达的不竭动力。企业是技术创新的主体，他们既是经济可持续发展的推动力，也是提高国家综合国力、增强国际竞争力和保障国家经济可持续发展的根本。扶持科技型中小企业发展，营造良好的科技企业发展环境，推动高新技术产业的健康发展是科技管理部门的重要使命，更是建设创新型国家的战略选择。

国家科技风险开发事业中心成立于1991年，由科技部、财政部共同组建。作为国内最早推动科技风险投资事业发展的机构之一，他们积累了一些经验和教训。2002年他们编写的《商业计划书编写指南》一书，就商业计划书编制要素、结构和内容，企业融资过程、步骤以及创业风险投资的理念及操作方法等进行了较为详细的阐述，此次又进行了补充和修订。我相信本书对正在创业和筹划创业的人们是会有所帮助的。

祝大家创业成功！

原国家科技部部长 中国科学院院士
2012年5月20日

编 者 序

本书首次出版于 2002 年, 2003 年 3 月进行了第一次修订, 主要对财务部分进行了完善。十年来, 本书有幸陪伴着万千怀揣创业梦想与勇气的有志之士踏上科技创业的征途, 帮助科技企业和创业者解决创业、融资过程中遇到的问题和困难, 提高经营和发展能力, 实现与风险投资对接起到了一定的积极作用, 经多次印刷长销不衰, 这令为本书付出诸多心血的专家、编委们感到欣慰。

中国改革开放已逾 30 年, 当前正处在新一轮深层次改革的关键阶段。加快转变经济发展方式, 提高自主科技创新能力, 建设创新型国家, 已成为今后一个时期国家发展战略的核心, 是提高我国综合国力、保持经济社会快速发展的关键。进一步加速科技成果转化、促进科技企业快速发展是落实国家发展战略的重要举措, 也是我们科技工作者和管理者的光荣使命。

从一定意义上讲, 资金是伴随和支撑科技企业、创业者们走向成功的永恒主题。投资人永远将资金投向风险低、回报高的区域和行业, 创业风险投资也不例外, 区别仅在于创业风险投资判断风险的角度及承受风险的方式与其他投资人不同而已。在诸多投资方式中, 创业风险投资的投资理念和所提供的增值服务, 使其成为科技企业寻找投资合作伙伴的首选; 科技企业在发展过程中所显示的高成长性也深深吸引着创业风险投资者的目光。为了更好地帮助科技企业提高经营能力和融资能力, 增进科技企业和创业风险投资者的相互了解, 实现双方的有效对接与合作, 我们在 2003 年修订版的基础上对本书再次进行了全面修订, 主要是结合当前科技企业创业与融资实践, 增加了国内风险投资发展状况、风险投资的回报与退出、企业股权定价估值等章节, 力图使本书具有更强的实用性、时效性与可读性。希望此次修订能为科技创业者们提供更大的帮助。

商业计划书既是科技企业介绍自身发展的融资文件, 也应在科技企业成长过程中发挥重要的指导作用。创业者应认真制订符合自身特点的创业计划, 并在实施中及时修订和完善。祝创业者们在科技创业的道路上施展才华、释放激情、实现梦想!

目 录

第 1 章 商业计划书与创业融资	1
1.1 商业计划书对创业融资的重要性	1
1.1.1 创业融资的重要性	1
1.1.2 什么是商业计划书	2
1.1.3 商业计划书的作用	2
1.1.4 商业计划书的分类	3
1.2 如何产生一份好的商业计划书	4
1.2.1 基本要求	4
1.2.2 商业计划书的信息需求	5
1.2.3 商业计划书的完成过程	7
1.2.4 商业计划书写作过程中要思考的问题	9
1.2.5 评估你自己的商业计划	11
1.3 投资商眼中的商业计划书	11
1.3.1 商业计划书对投资商的意义	11
1.3.2 投资商关注的重点	12
1.3.3 商业计划书中的商业模式	14
案例 1.1 商业计划书在中国	15
第 2 章 创业融资与风险投资	17
2.1 认识风险投资	17
2.1.1 何谓风险投资	17
2.1.2 风险投资与其他投资的区别	20
2.1.3 风险资本的种类和来源	22
2.1.4 风险投资的三大要素	23
2.1.5 风险投资的原则与偏好	24
案例 2.1 风险投资与企业发展	26
2.2 风险投资的机制和运作步骤	27
2.2.1 风险投资的运作过程	27
2.2.2 风险投资商的运作要点	28
2.3 风险投资与创业企业	34
2.3.1 科技成果转化需要风险投资	35
2.3.2 风险投资需要科技成果转化	36

2.3.3 推动风险资本和科技成果结合的实体: 创业企业	36
2.3.4 国内风险投资发展状况	38
案例 2.2 创业企业发展周期与风险投资融资路径	38
2.4 创业企业融资决策	41
2.4.1 明确引入风险投资的目的	41
2.4.2 融资评价原则	42
2.4.3 如何选择风险投资商	42
2.4.4 如何规避相关风险	43
案例 2.3 阿里巴巴公司	45
案例 2.4 京东商城	46
第 3 章 商业计划书编写规范及参考示例	47
3.1 商业计划书摘要	47
3.1.1 摘要的地位	47
3.1.2 计划书摘要的格式	47
3.1.3 摘要应包括的内容	49
3.1.4 摘要的写作要求	51
案例 3.1 “华夏之门”商业计划书摘要	52
案例 3.2 产品类计划书摘要	53
×××产品的技术特点	53
3.2 业务发展的历史与未来	55
3.2.1 企业的基本情况	56
3.2.2 企业的宗旨和目标	56
3.2.3 企业的发展历史与现状	57
3.2.4 企业展望与项目进度	57
3.2.5 公司内利益冲突	58
3.2.6 诉讼	58
3.2.7 知识产权	58
3.2.8 企业与公众关系	59
3.2.9 主要合作伙伴	59
案例 3.3 ××微电子公司概述	60
3.3 管理团队与组织模式	61
3.3.1 管理团队主要成员展示	62
3.3.2 公司外脑	63
3.3.3 人力资源管理	64
3.3.4 组织结构与机构设置	65
案例 3.4 帮你选择组织结构形式	66

3.3.5	工作分析、描述和说明	70
3.3.6	管理风格	71
案例 3.5	小资料: 领导风格的种类	71
3.3.7	介绍管理团队和组织结构应注意的问题	72
案例 3.6	美国管理科技公司 (American Management Technology) 对管理的描述	74
3.4	产品 (服务)	77
3.4.1	产品或服务描述	77
3.4.2	描述产品或服务时应注意的事项	79
3.4.3	产品与服务规划及开发	80
案例 3.7	某生物水质净化剂介绍	81
案例 3.8	某健身中心商业计划书“产品和服务”部分	83
3.5	行业、市场与竞争分析	84
3.5.1	行业分析	85
3.5.2	其他影响企业发展的因素	85
3.5.3	市场细分和定位	86
3.5.4	竞争分析	88
案例 3.9	保健品行业竞争环境分析	90
3.6	营销策略组合	95
3.6.1	产品定位策略	95
3.6.2	价格定位策略	97
3.6.3	分销渠道策略	98
3.6.4	促销组合策略	99
3.6.5	渗透当代的市场营销组合理念	100
案例 3.10	××公司商业计划书“市场营销”部分	101
3.7	生产与经营	104
3.7.1	生产性企业	104
3.7.2	销售型企业的运营	107
3.7.3	服务型企业的运营	108
3.7.4	内部协作及公共关系	109
案例 3.11	“运作流程和功能设置”部分	110
3.8	风险因素分析	114
3.8.1	描述风险种类	114
3.8.2	提出降低风险的相应措施	116
案例 3.12	绿色有机食品公司风险与对策分析	118
3.9	财务分析	122
3.9.1	融资说明	122
3.9.2	财务预测	124

3.9.3 财务比率分析	132
3.9.4 盈亏平衡分析	133
3.9.5 风险投资的回报与退出	134
案例 3.13 证券市场的选择	136
3.9.6 股权定价估值	140
案例 3.14 波动的企业估值	142
案例 3.15 某公司商业计划书“财务与融资”部分	143
3.10 附录部分	147
3.10.1 附录和正文的关系	148
3.10.2 附录经常包括的内容	148
3.10.3 附录部分的撰写原则	150
3.11 其他应注意事项	151
3.11.1 商业计划书的检查	151
3.11.2 保密协议	152
3.11.3 商业计划书的包装	153
3.11.4 自荐信	155
第4章 怎样与风险投资商进行成功接触	157
4.1 寻找风险投资商的方式	157
4.1.1 中间人介绍	158
4.1.2 根据一些信息资料汇编的指引	159
4.1.3 参加有关会议与论坛	159
4.1.4 直接接触一些高层次的人士	160
4.1.5 利用互联网寻找在线风险投资者	160
4.2 接触前的准备	160
4.2.1 为面谈做准备	161
4.2.2 准备投资商可能问到的问题	163
4.3 推销商业计划书的方法	165
4.4 面谈时的表现技巧	166
4.4.1 充分展示自己的企业家素质	167
4.4.2 注意事项	169
4.5 企业融资失败的原因	170
4.5.1 常见企业融资失败的原因	170
4.5.2 投资机构的真实意图	171
第5章 相关政策和法规简介	173
创业投资企业管理暂行办法	173

外商投资创业投资企业管理规定	176
国务院办公厅转发发展改革委等部门关于创业投资引导基金规范设立与运作指导意见的通知	184
关于创业投资引导基金规范设立与运作的指导意见 财政部	184
首次公开发行股票并在创业板上市管理暂行办法	187
国务院关于加强培育和发展战略性新兴产业的决定	192
关于促进科技和金融结合加快实施自主创新战略的若干意见	198
附录 A 商业计划书编写参考格式	203
格式 1: 供初创期、成长期的企业融资参考	203
格式 2: 供种子期项目融资参考	208
附录 B 商业计划书实例参考	213
案例 B.1 (产品类) 深圳xx软件有限公司交易助理项目商业计划书	213
案例 B.2 (服务类) xx集团 B2C 项目“‘美好家’厨房网”商业计划书	240
附录 C 国内部分风险投资机构名录	269
后记	287
参考文献	288

第 1 章

商业计划书与创业融资

道破天机：

一位风险投资商说：“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。”

1.1 商业计划书对创业融资的重要性

1.1.1 创业融资的重要性

当前世界正进入知识经济时代，知识取代自然资源和资本成为经济和社会发展的最重要和关键的要素，尤其是高新技术在推动经济和社会发展方面的巨大作用有目共睹。进行科技创业，投身战略型新兴产业发展，不仅是科技创业者的长远需求，也是国家长远发展目标的需求。

本书对于科技创业型企业的定义是：所谓科技创业企业指的是那些具有开创性的商业理念，但在技术、市场和产业化前景上尚不成熟的新生科技企业。

大力发展科技创业型企业，提高科技企业经营与创新的能力与水平，培育和发展战略型新兴产业是我国转变经济发展方式、实现 21 世纪发展目标的关键所在。2010 年，全国从事高科技产品研发、生产和技术服务的民营科技企业已发展到 19 万家，从业人员 2100 万人，销售收入 15 万亿元，主要从事新能源、新材料、生物医药、节能环保等战略型新兴产业的研发与产业化。

科技创业型企业初期面临的最大的挑战往往是资金缺乏。企业的创办通常是由少数人开始的，他们创业的基础可能是某一项高新产品或技术的构想方案，但是通常缺少把构想方案发展成为产品并将其推向市场的资金，也缺少实现构想的相关生产要素和市场要素的配置。由于科技研发往往前期投资大、周期长、市场风险较高，而且在生产管理模式、营销模式、新市场、消费习惯的建立，客户的认可等方面均面临重重挑战，创业企业又缺乏用以抵押担保的财产，很难从亲属朋友或是资本市场上获得及时、足够的资金支持。

在现实压力面前，科技企业必须妥善运用自身所掌握的研发、管理等智力资源要素，努力与各类有利于自身发展的市场要素结合，与外部资源进行良性整合与互动，走出一条利益共享、风险共担的发展之路。

1.1.2 什么是商业计划书

商业计划书（Business Plan）是一份全方位的项目计划，它从企业内部的人员、制度、管理，以及企业的产品、营销、市场等各个方面对即将展开的商业计划项目进行可行性分析，是创业企业一切经营活动的蓝图与指南，是企业的行动纲领和执行方案，代表着企业管理团队和企业本身给予风险投资方的第一印象。

商业计划书的价值在于对投资人决策的影响，其主要用途是递交给投资人，以便于他们能对企业或项目做出评判，明了企业未来的成长率及未来的行动规划，从而使企业获得融资。就这点来说，商业计划书的价值是无法衡量的。本书所讨论的商业计划书，实质上就是创业融资计划书。

商业计划是企业融资成功的重要因素之一。商业计划书是对企业或者拟建立企业进行宣传和包装的文件，它向风险投资商、银行、客户和供应商宣传企业及其经营方式；同时，又为企业未来的经营管理提供必要的分析基础和衡量标准。也就是说，商业计划书不仅仅是融资工具，更是创业行动计划，可以使创业者有计划地开展商业活动，增加成功的概率，对于创业者来说是不可缺少的。

1.1.3 商业计划书的作用

当你处于创业阶段，或者准备开展一项新的经营活动时，总会面临各种各样的问题，被大量繁杂的工作所困扰。这个时候，你就需要一份完备的商业计划。“凡事预则立，不预则废”。商业计划书可以从以下几个方面为你提供帮助。

1.1.3.1 商业计划书是获得外部投资的敲门砖

大多数专业投资公司或投资人审查评估申请项目的第一关是项目有关计划书。要顺利获得风险资本的投入，避免在形式审查时就被筛选出局，一份规范完整的商业计划书是必不可少的，这是获得风险投资的敲门砖，仅凭专利证书或科技成果鉴定证书是不可能获得风险投资的。

美国一位著名风险投资商曾说过：“创业企业邀人投资或加盟，如向离过婚的女人求婚，而不像和女孩子热恋。双方各有打算，仅靠空头许诺是无济于事的。”对于正在寻求资金的创业企业来说，商业计划书的好坏，往往决定了投资交易的成败。

投资商在与需要资金的管理人员接触中，为什么要企业首先呈交一份商业计划书？为什么不能直接通过电话或者面谈？这是因为投资企业是一种十分严谨的经济行为，投资商通常都是在审阅完商业计划书之后，觉得有必要进一步了解企业的情况时才会与企业人员见面。因为只有了解了企业的产品、管理策略、市场规划、盈利预测等之后，投资商才知道这家企业是否符合他们的兴趣，从而决定是否有必要进一步商讨合作的可能性。而且投资商看过计划书后，面谈更有针对性，避免浪费时间。所以说商业计划书是融资的试金石，计划书写得好，企业有吸引力，融资才会有希望。

1.1.3.2 更进一步认识项目，增大创业成功率

对初创的创业企业来说，提交商业计划书的重要性不仅仅体现在它是决定能否与风险投资商面谈的通行证，而且是创业企业对自己再认识的过程。一个酝酿中的项目，往往很模糊。通过制订商业计划书，把正反理由都书写下来，然后再逐条推敲。这样，创业企业家就能对这一项目有更清晰的认识。可以这样说，商业计划书首先是把计划中要创立的企业推销给创业企业家自己。

一位投资商说：“如果你想踏踏实实做一份工作的话，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。”在写商业计划书的过程中，会对产品、市场、财务、管理团队等进行进一步的分析和调研，能及早发现问题，进行事先控制，去掉一些不可行的项目。进一步完善可行的项目，增大创业成功率。

商业计划书对已建的创业企业来说，可以为企业的发展定下比较具体的方向和重点，从而使员工了解企业的经营目标，并激励他们为共同的目标而努力。

1.1.4 商业计划书的分类

商业计划可分四类，即微型计划书（非常短的计划书）、工作计划书、提交计划书和电子计划书。各类计划书的拟定需要付出不同努力，但并非总是产生不同的结果。也就是说，详尽的计划书并不一定优于简短的计划书，其优越性取决于计划书的使用目的。

1.1.4.1 微型计划书

可以有把握地说，几乎每个商业理念都起始于某种微型计划。某种基本的商业方案或商业报表，甚至只是在头脑中的构想也可被看做一种商业计划。

微型计划篇幅不限，应当包括下列关键性内容，如商业理念、需求，市场营销计划以及财务报表，特别是现金流动、收入预测以及资产负债表。微型计划是迅速检验商业理念或权衡潜在的合作伙伴或小型投资者的价值的最佳途径。它也可以为以后拟定长篇计划提供有价值参考。

微型计划书可以看作是商业计划书的浓缩和提炼，对于吸引投资人眼球、提高融资效率有很大影响，要充分予以重视。但是一定注意不要乱用微型计划，它不是长篇计划的替代品，不适合需要长篇完整计划的投资者。

1.1.4.2 工作计划书

工作计划书是运作企业的工具。应该利用较长篇幅处理细节，其叙述应该简洁。可以在仅供内部使用的计划书中略去一些内容。例如，工作计划书中不必包括一份附录来介绍主要管理人员的履历。工作计划也不会借助产品图片使公司有所收益。

工作计划书不一定用优质的纸印刷，也不必装订精美，但那并不意味着可以不注意图、表之类的辅助内容，这些要比华美的外表重要得多。因为它们作为有用的工具，不仅可以强化自己对它们的记忆，而且还可以同其他管理者交流企业观念和发展趋势。

事实和数据的内在统一对于工作计划及外向型计划书同样重要，而对于行文的排印错误，企业风险的严格一致，以及日期安排的一致性这类事实不必同样认真处理。工作计划书是企业日常工作中要用的，并非展示品要别人来欣赏。

如果把一份不强调外观印象的工作计划书进行调整，更注重其外观就会得到一份提交计划书，这份计划书适合于展示给银行家、投资者以及公司以外其他人。

1.1.4.3 提交计划书

提交计划书即本书所详述的商业计划书。尽管提交计划书与工作计划书会有几乎相同的信息量，但在风格上有些不同。例如，提交计划书中要用标准的商业术语，而工作计划书中使用非正式用语、俚语及速记词汇。千万要记住的是，计划书的阅读者并不熟悉你的经营状况，与工作计划书不同，提交计划书并不是用做提醒物，而是为公司企业做介绍。

此外，提交计划书中也要包括一些附加内容，投资人所需要的是关于所有竞争压力与风险的信息。即使有些信息只是具有表面意义，也得凭这类信息陈述投资所关注的事宜。总而言之，提出并处理这类事务会使计划书更有说服力。

提交计划书与工作计划书的最大区别在于外观的细节处理及其完美性。工作计划书可以在办公室的打印机上打印出来，而提交计划书要用高质量的打印机印刷，也可以彩色打印，而且装订成册，保存持久且便于阅读。其内容包括各种图表，如曲线图、表格和图例中的数据及位置反复核校，对于提交计划书是很重要的。打印错误，拼写错误，插入的直方图和框图，以及语法错误都会减损你想获得的总体完美印象，而且会向读者暗示你不够认真、彻底。

提交计划书要准确而且所涉及信息及数据要及时完整，不出现明显错误。

1.1.4.4 电子计划书

在计算机应用普及的今天，电子版商业计划书以其速度快、传送便捷、形式直观、成本低廉得到了广泛应用。但电子计划书更易复制和传播，不利于有关信息保密，此外有的人更习惯于阅读纸质计划书，因此，尽管电子计划书有诸多显著优点，也不可能完全替代纸张式计划书。

1.2 如何产生一份好的商业计划书

一个专业投资公司每月都要收到数以百计的、各式各样的商业计划书，每个投资人每天都要阅读几份甚至几十份商业计划书，而其中仅仅有几份能够引起他的进一步阅读的兴趣，更多的则被无情地扔到废纸篓中。所以为了确保你的商业计划书能够引起潜在投资者足够的注意力，你必须事前进行充分周密的准备工作。

1.2.1 基本要求

不同的行业，风险点和运营特点不一样，商业计划书的结构形式和内容不必完全统一，但关键的要素必须完备，主要包括：产品和服务介绍、商业模式，市场分析、竞争分析、财务测算、融资需求、团队介绍和风险控制。不同模式的商业计划书应当包括下列共同点：

(1) 简洁。一份《商业计划书》最长不要超过 50 页, 最好在 30 页左右。写商业计划书的目的是为了获取风险投资者的投资, 而非为了与风险投资商闲聊。因此, 在开始写作商业计划书时, 应该避免一些与主题无关的内容, 要开门见山地直接切入主题。要知道风险投资者没有很多时间来阅读一些对他来说是没有意义的东西。这一点对于很多初次创业者来说, 在其写作商业计划书时是应当格外注意的。

(2) 完整。要全面披露与投资有关的信息。因为按照证券法等相关法律, 创业企业必须以书面形式披露与企业业务有关的全部重要信息。如果披露不完全, 当投资失败时, 风险投资人就有权收回其全部投资并起诉企业家。

(3) 条理清晰。语言流畅易懂, 意思表述精确。

华尔街投资商们的成功有目共睹, 而他们经常挂在嘴边的问题, 其实跟小生意人的问题是一样的: 产品是什么? 消费对象是谁? 成本是多少? 而看似复杂的商业计划书, 只要把住脉络, 其中包括的无非还是企业(不论是传统企业还是高科技企业)经营中要回答的几个关键问题, 即产品是什么? 消费对象是谁? 经销渠道在哪里? 谁来卖? 顾客群有多大? 设计与制作成本是多少? 售价多少? 何时可损益平衡? 在撰写商业计划书之前, 若无法扼要地就这几个问题说出你的想法, 要向别人解释清楚恐怕很困难。

因此, 一份好的商业计划书, 要使人读后对下列问题非常清楚: 公司的商业机会, 创业公司所需要的资源, 把握这一机会的进程, 风险和预期回报。商业计划书不是学术论文, 它可能面对的是非技术背景, 但对计划书有兴趣的人, 比如可能的团队成员, 可能的投资人和合作伙伴、供应商、顾客、政府机构等。因此, 一份好的商业计划书应该写得让人明白, 避免使用过多的专业词汇, 聚焦于特定的策略、目标、计划和行动。

(4) 呈现竞争优势与投资利益。商业计划不仅要资料完整陈列出来, 更重要的是整份计划书要呈现出具体的竞争优势, 并明确指出投资者的利益所在。而且要显示经营者创造利润的强烈企图, 而不仅是谋求企业发展自己。

(5) 呈现经营能力。要尽量展现经营团队的事业经营能力与丰富的经验背景, 并显示对于该产业、市场、产品、技术以及未来营运策略已有完全的准备。

(6) 市场导向。明白利润是来自于市场的需求, 没有依据明确的市场分析所撰写的商业计划书将会是空泛的。因此商业计划书应以市场导向的观点来撰写。

(7) 一致。整份商业计划书前后基本假设或预测要相互呼应, 也就是前后逻辑合理。例如, 财务预测必须根据市场分析与技术分析所得结果, 进行各种报表的规划。

(8) 实际。一切数字要尽量客观、实际, 切勿凭主观意愿估计。通常创业者容易高估市场潜力或报酬, 而低估经营成本。在商业计划书中, 创业者应尽量列出客观的可供参考的数据与文献资料。

1.2.2 商业计划书的信息需求

在花费时间与精力准备商业计划书之前, 创业者应该对企业经营概念做一个快速的可行性研究, 看是否存在可能的成功障碍。尽管可以获得信息的来源有许多, 但这些信息应该主要集中于市场、财务和生产。在可行性研究开始之前, 创业者应该清楚地定义企业的目标。这些