

国际流行的权威创业指导

没有现金流，再好的计划都是空谈！创业之初，需要关注很多问题，但是现金流量无疑是最关键的，针对不同行业初创之时的现金流量预测表，定能帮助您走好迈向成功的第一步。

创业计划书

(原书第5版)

How to Prepare a Business Plan

5th Edition

(英) 爱德华·布莱克韦尔 (Edward Blackwell) 著

褚芳芳 闫东 译



机械工业出版社
China Machine Press

创业者系列丛书

创业计划书

(原书第5版)

How to Prepare a Business Plan

5th Edition

(英) 爱德华·布莱克韦尔 (Edward Blackwell) 著

褚芳芳 闫东 译



机械工业出版社
China Machine Press

Edward Blackwell. How to Prepare a Business Plan, 5th Edition.

Copyright © 2008 by Edward Blackwell

Simplified Chinese Translation Copyright © 2009 by China Machine Press.

This edition arranged with KOGAN PAGE through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由KOGAN PAGE通过Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. 授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2008-3284

图书在版编目 (CIP) 数据

创业计划书 / (英) 布莱克韦尔 (Blackwell, E.) 著; 褚芳芳, 闫东译. —北京: 机械工业出版社, 2009.3

(创业者系列丛书)

书名原文: How to Prepare a Business Plan

ISBN 978-7-111-25622-9

I. 创… II. ①布… ②褚… ③闫… III. 商业计划—文书—写作 IV. H152.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第214111号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 刘 斌 版式设计: 刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司 印刷

2009年3月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 10印张

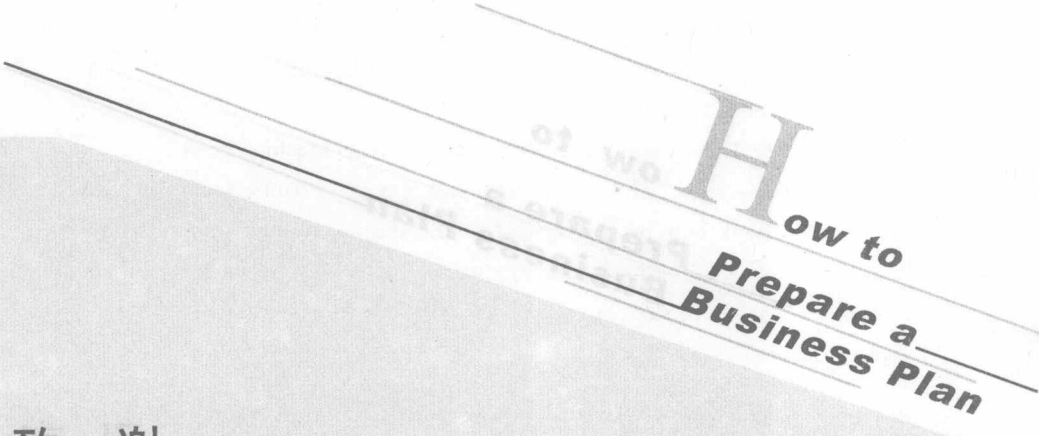
标准书号: ISBN 978-7-111-25622-9

定价: 28.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007



How to Prepare a Business Plan

致 谢

在准备本书时，我得到了老朋友，爱德华兹会计师事务所的特许会计师学会会员理查德·休斯的鼎力相助。他通读了全书，并且以最快的速度更新了书中所有需要更新的信息，他的建议极富价值。

本书从史蒂夫·韦克菲尔德的建议和批评中受益匪浅。史蒂夫本人就是一位公共餐饮业的成功商人，他的经验非常具有借鉴价值。

在本书的书写过程中，我的妻子希尔·德加德则扮演了整本书的措辞、书写和标点符号的仲裁者与修订者的角色。没有她，就没有这本书。此外，我也非常感激在过去的岁月中给了我无数帮助的同事们。

爱德华·布莱克韦尔

How to Prepare a Business Plan

引言

开始新的生意就像到热带雨林去寻找珍宝一样。你可以从中获得物质上和精神上的满足感，但同时也有大量危险潜伏在你周围，一不小心就会迷路。

这本书的目的不仅仅是帮助你说服投资人为你的计划投资，助你满载而归，也是帮助你为自己的旅程写好旅行指南。

在开始写商业计划和现金流预测之前，你应该问自己如下两个重要的问题。

你到底想从生意中获得什么

这个问题的答案包括两方面的内容。资金收益当然是最重要的。给自己设定一个目标。如果少于100万英镑的收益会让你感觉到有点失望，那就把目标定为100万。如果每个星期250英镑的收益会让你着实想庆祝一番的话，那就以之作为你的目标。

然而，钱应该不是你的唯一目标。那么还有什么别的目标呢？你是否天生是个“独行侠”，急于摆脱公司设置的条条框框？或者非常渴望对你的公司进行重组？或者以设计属于自己的产品为毕生的追求？还是你只是觉得有必要这样做？你的战略应该反映你的最终目标。

此外，还应该考虑一下时间表。你是打算掘一桶金，然后就退休去香格里拉大饭店享受这一生的成果呢？还是和大家眼中的工作狂一样，准备坚持战斗，生命不息、工作不止呢？

记下希望达到的目标有助于形成自己的计划。下一步你应该问问自己有什么资源可以运用于生意，包括精神上的和物质上的。考虑一下你将以什么样的性情和才能投入生意，以及这些将会给你的生意带来怎样的影响。

你是一个外向型的人吗？能够 and 所有同事友好相处并影响他们的行为方

式吗？如果是的话，那么你比较适合做营销类的工作——发掘人们需要的东西并设法卖给他们；但同时，外向型的人不太善于自己待在办公室里计算产品成本或仔细研究产品趋势。另外，他们也可能不具备管理那些不认真工作的员工的耐性。因此，不必强迫自己去经营一个生产型企业，或耐着性子去开一家书店。

如果你属于创造型人才但比较内向，容易信心不足，你应该发挥自己的优势，去从事设计或创新型的工作。销售产品无疑不是你的强项，处理生产线上的问题或操作股票也会使你夜不能寐，痛苦不堪。但如果能够从事一些设计和发明之类的工作，你将会集中精力于自己最擅长的事情，充分发挥自身优势。

古时候，希腊古都特尔斐的阿波罗神庙入口处雕刻着“认识自己”的碑铭。所有生意场上的人们都应该把这句话牢记在心。也许有些人能够怀着对自己的幻想快乐地生活，但是生意人却不可以！

你需要的主要物质资源当然是钱。不管你是只需要几百英镑开一个二手服装店还是需要10万英镑开办一家工厂，钱都是必须的，而且最好是自己已经有了一些积蓄可用于投资。对规模较小的生意来说，你（或你的家人和朋友）通常能够凑一部分钱，但剩下的部分就很难解决了。我相信如果能够按照这本书中的规则去准备现金流量预测表和商业计划的话，你很有可能从银行或其他投资者那里获得这部分资金。

你的产品或服务与竞争者相比具有哪些明显的特征

你的产品或服务是否具备以下特点：

- 完全是一个新的想法
- 是现存产品或服务的升级版本
- 比其他人的便宜
- 有更好的销售渠道或售后服务
- 更便于当地顾客消费
- 适于网上销售

在写商业计划的时候，你自己必须清楚，也必须让投资人清楚你的目标和资源（包括物质上的和精神上的），以及将来要应用于产品或服务的战略是一致的。

这种一致性是通向成功的钥匙，而认真的计划将会在通往成功的路上助你一臂之力。

在本书中，我并非只是简单罗列一些必须遵守的规则和概念，而是列举了许多制定商业计划和现金流量预测表的例子。没有哪个例子是完美的，它们只是各自反映了在不同类型和模式下，我认为比较适合其规模和类型的解决方案。我不能确定每个例子都是基于现实情况的，只是希望这些例子能够为那些需要制定商业计划、想象力丰富的生意人提供一些具有指导性的有益建议。

How to Prepare a Business Plan

目 录

致谢

引言

第1章 准备一份商业计划	1
第2章 现金流量预测	12
第3章 适合小型企业的商业计划	26
第4章 零售和餐饮业商业计划	41
第5章 制造业商业计划	63
第6章 业务拓展	80
第7章 市场开发	96
第8章 借贷计划	102
第9章 撰写商业计划书	110
第10章 计划的维护	116
第11章 小型企业与经济周期	123
第12章 进展监控	129
后记	146
你能从何处获得进一步的建议	148

How to Prepare a Business Plan

第1章 准备一份商业计划

只要你想筹得一笔钱，无论是从银行、贷款公司还是通过股票交易，商业计划总是必不可少的手段。对于你来说，你的生意是相当重要且值得关注的，然而对于银行家或基金经理而言，它只不过是他们接到的众多计划中的一个而已。所以，为使你的计划赢得这些人的赞赏并保持他们的兴趣，你必须使其具备如下特点：

- 清楚明了
- 简明扼要
- 逻辑性强
- 真实可信
- 必要时辅以图表

清晰度

阅读商业计划的人往往都很忙，通常有许多别的事需要处理，所以他们可能会有意无意地通过你对自己的描述对你进行判断。因此，你务必做到：

- 保持语言的简洁性
- 避免在一个句子中表达太多的观点
- 句与句之间要有逻辑性

- 多用形容词
- 适当的地方用表格表达

简明性

如果银行家或基金经理在阅读你的材料时感到疲惫，估计你八成不会得到应有的赞同。所以，一定要精简再精简，只保留读者应该被告知的内容，没有必要搞得面面俱到。

逻辑性

你要表达的事实和观点应该是易于让人接受，如果语言遵循一定的逻辑顺序，可能会给人留下更深刻的印象。避免一系列不合逻辑的段落堆积，尽管措辞非常优美。此外，还要确保语言围绕一个主题并与其他地方的描述保持一致。

真实性

实事求是，不必夸大事实。

图表

阅读你计划的银行家和投资人都是有数学头脑的，通常会用数学逻辑进行思考。相对文字而言，包含精确数字的图表往往更能给银行家留下深刻的印象，所以请尽量多使用图表。

设计你的商业计划

一个布局合理的商业计划能够极大地引起读者的阅读兴趣。首先，你给出的信息必须遵循一定的逻辑。可以按照以下的顺序表达你的材料，多使用标题，使读者可以容易地查看你的计划。

1. 简洁描述计划内容。
2. 简要评价一下计划要进入的市场。
3. 描述打算带给该市场的技术、经验和资金。

4. 描述将要提供的产品或服务会给顾客带来怎样的利益。
5. 描述将如何建立你的生意。
6. 前景展望。
7. 财务指标。
8. 需要申请的资金数额以及你将如何使用它们。
9. 支持先前描述的附录，尤其要包括现金流和其他财务预测。
10. 生意的历史（在必要的时候进行描述）。

当然，如果阅读商业计划的人对某些其他部分比较感兴趣的话，这个列表可以根据需要添加条目。例如，政府当局可能会比较关心该计划对当地失业率的影响，那就可以专门就这方面特别介绍一下相关内容。

决定要写多少内容

在所有的商业计划中，描述上述内容时都要尽可能简洁。每一部分所占篇幅应该和你的目标读者看待该计划的规模和范围成比例。如果你只是想申请几百英镑资金的话，繁忙的银行专员可能不会有耐心去阅读你的长篇大论。当然，如果你要借50万英镑的话，只写一两句他们最关注的方面可能也不会打动他们。

开始动笔

认真撰写商业计划将使你对自己的生意有更好的认识。你拥有一个了不起的项目；你有一个精明的想法，并有一个市场在等待着它；你已经从专家那里获得了大量的建议，并且已经计算出了预期利润、现金流和需要筹集的资金，所以在获得这些资金后，就可以马上行动起来，至少你是这么认为的。但是要想获得成功仍有许多功课要做，现在就开始动笔吧。

弗朗西斯·培根先生说过“写作使人精确”。没有任何别的方式比完完整整地把它写出来更能有效地检验你思想的逻辑性和一致性了，因为生意的未来很大程度上取决于你的思想是否具备逻辑性和一致性，现在是时候对它进行一下检验了。

如何着手

按上述提示列出计划的几个部分，为每个已经完成的或被准备要做的部分做一些注释。例如，以第二部分为例，注释可以是：你对将涉足的市场有哪些认识？你做了足够的市场调查了吗？你的目标顾客是哪些人，大概有多少？你如何和他们联系，如何把商品销售给他们？对于第五部分，注释可能包括：你是否已经对于如何谋划生意有了一个清晰、明确的思路？

把这些都统统写出来！可能你会接受下面这个方法：为上述的每一部分内容准备一大张纸，记录下与之相关的事实；然后整理资料，验证其真实性和一致性，并将之按照一定的逻辑加以安排。

在你把这些材料写下来之后可能还会经历艰难的精简过程，同时这也是一个整理思路的过程，在这个过程中你会意识到自己的想法存在的差距和弱点，而商业计划势必会变得更加完美。

认真书写每一部分

简要描述

这一点非常重要，必须简明地告诉读者商业计划的内容，用第一句话概括清楚你要做的事。在第二句话中，说明申请资金的数量及其用途。

市场情况

当写到计划主体部分时，要从最有可能打动读者的部分开始。大多数准备投资的人都相信：在商业中取得成功的秘诀就是要找到并开拓一个足够大的市场。所以，一般情况下，“市场”部分应该作为首先要写的部分。

尽管你的产品可能是从汽车发明以来最好的一个，而且你可能有像亨利·福特一样的才能，但如果没有人认同你的想法，或者你缺少将产品推向市场的途径的话，所有努力都将付之东流。阅读计划的人可能会认为你的想法确实不错，但他们更想知道的是你是否对实际情况非常了解，以及将如何把这些想法变成现实，

所以做市场调查是非常关键的。

另外给出的数据部分要做注释，数据都应该是免费提供的，而且其权威性也应该标识出来。这些数据如果能够被验证，则将会进一步增加数据的可信性。

技能、经验和所涉及人员的背景

一个放款人或投资商需要知道他的投资对象是可信赖的。因此，你必须给出自己商业生涯的详细资料，以及你的经理或合作伙伴的详细资料。毕业学校以及学术生涯就没有必要提及了，不过以前的成就和技术资质应该写一下。

在金融投资方面的水平也是相当重要的，不要指望别人会给一个经营者自身都没有大规模使用过资金的企业投资。

产品优势

这可能是最难写的一部分，因为这部分的写作需要你付出最大的热情。人类的进步取决于新想法的实现，而拥有好想法的人们需要得到他们能够得到的最大支持。然而必须面对这样一个事实：在众多的创新中只有一小部分能够市场化。银行家可能早已见惯了大量相当聪明的想法因为种种原因而化为泡影，所以这是必须要严肃对待的一部分。

著名的美国作家，拉尔夫·沃尔多·爱默生（要注意他是一位作家而不是商人）曾经说“如果你有一个好主意，整个世界都会为你打开一扇门”。这句话在生意场上并不适用，任何一个成功的商人都会告诉爱默生：仅仅有一个好产品只是通向成功的一个步骤，而且不一定是第一步或最重要的一步。

但也不要灰心。相信因为拥有一个一流的产品，正如你在上述第二部分中所描述的，就应该会有一个属于它的市场。你现在必须要做的是要让读者相信你的产品，并且能够帮助你在上述的“市场”中获得属于它的机会。

注意，在写作的过程中一定要严格忠于事实！夸张的句子，类似“这是市场上最好的小型磨床并且价格也是最低的”之类，没有什么说服力。用图表来展示，为什么它是最好的，为什么尽管如此其价格也不是很贵。

如果已经获得一些独立的测试结果，把结果展示出来，至少要在附录里给出一部分测试结果。一些有价值的数字比一大篇形容词更有价值，所以就像前面所提到的，能用数据的地方尽量多使用数据。

这部分包括的信息概括如下：

- 简要描述你的产品或想法
- 为什么其可行
- 为什么它比其他同类产品更好
- 其他评价（可在附录中说明细节）

经营方法

到这里为止读者应该已经对你的市场、技能和产品能给客户带来的利益有一个清楚的了解了。他们现在最关心的是你是否能够用一种理性而精巧的方式把这些付诸实践。那现在就用最具体的方式告诉他们这些内容吧。

- 首先，你打算如何将产品或服务推向市场？你会雇用自己的销售人员吗？在宣传和广告方面会采取哪些措施？如何定位自己的销售动机？通过什么方式销售？你准备什么时候开始这些行动？如果可能的话，列出一个确切的时间表
- 如果能够列出“管理架构”的话，那将会提高你商业计划的可信性。如果你有合作伙伴或同事，他们将分别负责哪些部分？你打算如何和他们保持联系？会每个星期开一次管理会议吗？还是每月一次，或者只有万分紧急的时候才开？你是否会让每一位员工都及时地知道企业是怎样运行的，以及他们应该做些什么
- 在项目介绍的开始列出你将采用的生产方法。简要介绍一下将要使用的厂房和地基等，用一两句话说明一下车间和设备的情况。你可能需要一些工人，说明一下你在最开始的时候大概会需要多少员工，然后随着销售量的增加，还会增加多少员工。你企业最初的生产能力大概为多少，等等

- 办公人员是下一步需要考虑的问题。作为一个有经验的工程师或一个精明的销售人员，你可能会对文案工作没有多大耐心。但是，为了让读者相信你的生意不会陷入混乱或半途夭折，必须要告诉他们谁将负责这一切。当你不在的时候谁负责答复信件？谁来负责管理文件，接电话，处理订单，开发票？谁负责追讨账款？你是否已经评估了各个部门应该完成的工作量等
- 读者可能也想知道你将如何控制和管理财务。哪怕是最小的生意也需要可以随时了解自己的现金流量如何，清楚有没有人欠公司的钱以及公司欠谁的钱，并且很有必要对这些进行定期检查。你的银行家或投资者知道一些优秀企业也会饱受缺乏基本金融控制的煎熬。大一些的企业可能还会需要更多方面的控制。要确保让他们了解到你不仅在这方面已经做了必要的安排，而且还给予了足够的重视。好的会计师都会给出这样的建议。这一点非常重要，在本书的后面还要用一章的篇幅来介绍

前景展望

到这里就差不多了。你已经解释了将如何启动项目以及在最初的阶段这个项目将会如何运行。现在银行家或投资者想要了解的是这个项目将会有个怎样的前景。

一些企业本质上看是没有前途的，一些却能够在较长的时间内保持较好的收益。一些企业可能是缓慢增长型的，所以它们的财务要求比较容易得到满足；而另外一些属于快速增长型的，需要在原计划的基础上进一步融入大量的资金才行。你的金融投资者需要知道你在这些方面的想法。

如果你的项目属于“流行性”项目的话，投资者将期望你能确保即使时尚的风向标改变的话，他们仍然可以被偿付现金，而不是那些未摊销完的固定资产（成本还没有完全收回、很难套现的固定资产）。一般情况下，你需要告诉投资者两年、五年以及更长时间内的市场状况如何。此外，还要说明你将如何应对

对潜在的竞争者。

你必须相信自己会取得巨大的成功。这就意味着，尽管存在高额收益，你迟早还会需要投资。在这一部分你需要说明在这方面做了哪些准备。

进一步投资的销售预测是很难做的。预测第一年的销售情况就更困难了，就算是专家也往往会在这方面犯错。当然，这也是人的本性，大家都会过于乐观。但是这不是说你不可以做出最好的评估，你需要有一些目标来辅助计划。

在这部分也能写一些关于公司的发展、新产品以及你希望有朝一日自己的公司将会涉足的新市场的一些情况等。

财务指标

尽管你关于生意的财务状况方面的期望和计划会在后面的附录中以现金流预测等方式进行说明，在这里把其中的要点简要介绍一下也是有必要的。不管你的企业多小，都要说明下列内容：

- 第一年期望的营业额是多少
- 第一年期望的净收益是多少
- 一年将偿还多少贷款
- 多长时间后把所有贷款偿还完
- 期望第二年会有怎样的收益（必要时，介绍一下从什么时候开始企业将不再需要启动更多的资金等）

不必强调你的生意在第一年就能够获利。银行家知道许多一开始亏损的企业仍然会取得成功。如果你能够说明可以在一段时间后获得利润的话，银行家将会做好这方面的准备。

然而，如果你要通过股票融资的话，情况就不太相同了。多数股权投资者期望能够和你长期合作，他们关注的是资本的增值以及红利。你需要告诉他们的其他信息包括：

- 你期望的利润增长率
- 你的红利政策
- 在股权持有者获利之前你和其他经理人是如何分配利润的
- 你计划会卖出哪些股权（如果要卖出的话），要买哪些股权，或者进入另类投资市场（Alternative Investment Market, AIM），及证券交易所的其他分支等

表1-1为巴克莱银行（Barclays Bank）提供的典型的现金流预测表。可能表

表1-1 现金流量预测表范例（巴克莱银行提供）

制表单位： 制表日期：

收入	月份		月份		月份		月份		月份		月份		月份	
	预算额	实际额	预算额	实际额	预算额	实际额	预算额	实际额	预算额	实际额	预算额	实际额	预算额	实际额
现金销售额														
应收账款														
固定资产														
总收入(a)														
支出														
偿付债权人														
薪资支出														
租金，税金，水费														
保险费														
维修保养费														
供暖，照明，动力费														
抵押金														
打印费，文具														
交通，汽车费														
电话费														
咨询费														
资产偿付														
利息														
其他费用														
增值税（可退回）														
总支出(b)														
新现金流(a-b)														
开户行存款余额														
已清存款余额														

注：所有数据都已包含增值税。