

商业计划书

编写指南

(修订版)

Guidebook for Business Plan

国家科技风险开发事业中心/长春市科技局 编



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

(修订版)

国家科技风险开发事业中心

长春市科技局

编

電子工業出版社

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 and 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等编. —修订版. —北京:电子工业出版社,2003.4
ISBN 7-5053-8612-3

I. 商… II. 国… III. 商业计划—文件—写作 IV. H152.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 022966 号

责任编辑:陈晓莉 特约编辑:叶 林

印 刷:北京兴华印刷厂

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

经 销:各地新华书店

开 本:787×980 1/16 印张:18 字数:380 千字

印 次:2004 年 6 月第 3 次印刷

印 数:2000 册 定价:29.00 元

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系电话:(010)68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

谨以此书献给

正在创业和筹划创业的开拓者们！

编委会名单

主 编：朱海雄

副主编：刘泽臣 万载斌 王西麟

编 委：赵 闻 夏卫东 唐晓明

温 强 张 萌 刘一坚

张晓莹 屈冠银 刘静梅

常 勇 戴常保 王 野

修 订 版 序

在过去的一年中，本书为我国众多的创业者完善商业计划提供了帮助。正像预期的一样，我国中小企业正越来越多地关注国际通行的规则与经验，越来越多的中小企业在创业之初就力争站在较高的起点上。积极汲取先进的理念，有助于企业提高自身的竞争力，有助于企业面对一个更加开放的未来，有助于企业为对接更多的优质资源留下接口，有助于企业从容应对创业过程中所遇到的困难。

此次修订主要考虑从国内实际情况出发，对财务部分进行了修改，使企业在财务分析中使用的概念能够与国内的习惯相一致。另外在法规部分我们也做了调整，收录了产权交易中有代表性的规则供企业参考，这有助于企业理解股权构建和变更的市场化操作步骤。

希望这些修订能使本书更加实用，帮助我国中小企业家们迈好创业第一步。

编 者

2003 年 3 月

序

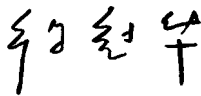
科技型中小企业的发展是一个长期和多阶段的过程。在这个过程中，每个阶段都需要资金的支持，资金的需求量还会不断增加。因此，科技型中小企业为保持健康、持续的发展，具备良好的融资能力十分重要。商业计划书（Business Plan）是一份全方位描述企业发展的文件。它从企业内部的人员、制度、管理，以及企业外部的产品、营销、市场等各个方面进行可行性分析，帮助创业者理清思路，认识自身具有的优势和面临的困难，确定发展模式。因此，一份考虑详尽的商业计划书是创业者素质的体现，是企业拥有良好融资能力的重要条件之一。

商业计划书还将有助于国内科技型中小企业的发展模式与国际接轨。特别是在加入WTO的形势下，一方面处于成长期的科技型中小企业将面临更为激烈的竞争局面，另一方面面对国际资本的涌入，企业还要考虑如何利用并实现跨越式发展。商业计划书是国际通行的融资文件，理解商业计划书的内涵将使创业者在融资操作方法上适应国际惯例，掌握国际资本市场的内在规律，合理设计自身的发展战略。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，它们既是经济可持续发展的推动力，也是提高国家综合国力、增强国际竞争力和实现国家经济安全的根本。改革开放以来，我们的各级政府一直在关注和扶持科技型中小企业的发展，一直在努力推动我国高新技术产业的发展。

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。为营造良好的技术创新环境，促进人才、技术与资本的有机结合，加快高新技术产业的发展，他们会同长春市科技局共同编写了此书，就风险投资的操作方法、商业计划书编制要素、结构、内容及融资过程、步骤等进行了较为详细的阐述。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。

祝大家成功！



国家科技部部长 中国科学院院士

2002年3月26日

目 录

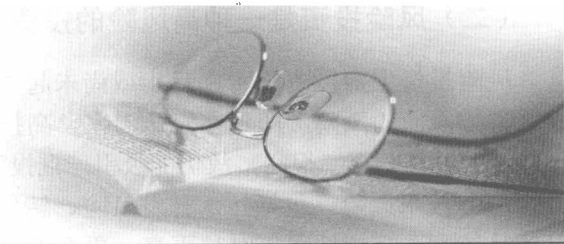
第1章 风险投资与创业融资	(1)
1.1 认识风险投资	(1)
1.1.1 何谓风险投资	(1)
1.1.2 风险投资与其他投资的区别	(3)
1.1.3 风险资本的种类和来源	(5)
1.1.4 风险投资的三大要素	(6)
1.1.5 风险投资的基本原则	(8)
1.2 风险投资的机制和运作步骤	(10)
1.2.1 风险投资的机制	(10)
1.2.2 风险投资商的运作步骤	(11)
1.3 风险投资与创业企业	(18)
1.3.1 科技成果转化需要风险投资	(18)
1.3.2 风险投资需要科技成果转化	(20)
1.3.3 推动风险资本和科技成果结合的实体: 创业企业	(21)
1.4 创业融资决策	(24)
1.4.1 明确引入风险投资的目的	(24)
1.4.2 融资评价原则	(25)
1.4.3 如何选择风险投资商	(25)
1.4.4 双方合作形式的选择	(26)
案例 1.1 苹果电脑公司	(27)
案例 1.2 雅虎公司	(28)
第2章 创业融资与商业计划书	(29)
2.1 商业计划书对创业融资的重要性	(29)
2.1.1 什么是商业计划书	(29)
2.1.2 商业计划书的分类	(29)
2.1.3 商业计划的作用	(32)
2.2 风险投资商眼中的商业计划书	(33)
2.2.1 商业计划书对风险投资商的意义	(33)
2.2.2 风险投资人关注的要点	(34)
2.2.3 商业计划书中的商业模式	(35)
2.3 如何产生一份好的商业计划书	(37)

2.3.1	基本要求	(37)
2.3.2	商业计划书的信息需求	(38)
2.3.3	商业计划书的完成过程	(41)
2.3.4	商业计划书写作过程中要思考的问题	(42)
2.3.5	评估你自己的商业计划	(44)
案例 2.1	亚信的成功融资	(45)
第 3 章	商业计划书编写规范及参考示例	(49)
3.1	商业计划书摘要	(49)
3.1.1	摘要的地位	(49)
3.1.2	计划书摘要的格式	(49)
3.1.3	摘要应包括的内容	(52)
3.1.4	摘要的写作要求	(53)
案例 3.1	“华夏之门”商业计划书摘要	(54)
案例 3.2	产品类计划书摘要	(55)
3.2	业务发展的历史与未来	(58)
3.2.1	企业的基本情况	(58)
3.2.2	企业的宗旨和目标	(59)
3.2.3	企业的发展历史与现状	(60)
3.2.4	企业展望	(60)
3.2.5	公司内利益冲突	(60)
3.2.6	诉讼	(61)
3.2.7	专利与商标	(61)
3.2.8	企业与公众关系	(61)
3.2.9	主要合作伙伴	(62)
案例 3.3	企业情况介绍	(63)
3.3	管理团队与组织模式	(64)
3.3.1	管理团队主要成员展示	(65)
3.3.2	公司外脑	(67)
3.3.3	人力资源管理	(68)
3.3.4	组织结构	(69)
案例 3.4	帮你选择组织结构形式	(70)
3.3.5	工作分析、描述和说明	(72)
3.3.6	管理风格	(73)
案例 3.5	小资料：领导风格的种类	(74)
3.3.7	介绍管理团队和组织结构应注意的问题	(75)

案例 3.6 美国管理科技公司 (American Management Technology)	
对管理的描述	(77)
3.4 产品 (服务)	(79)
3.4.1 产品或服务描述	(79)
3.4.2 描述产品或服务时应注意的事项	(82)
3.4.3 产品研究与开发	(83)
案例 3.7 某绿色净菜机商业计划书“产品与服务”部分	(83)
案例 3.8 某健身中心商业计划书“产品和服务”部分	(86)
3.5 行业、市场与竞争分析	(87)
3.5.1 行业分析	(87)
3.5.2 其他影响企业发展的因素	(88)
3.5.3 市场细分和定位	(89)
3.5.4 竞争分析	(91)
案例 3.9 WW 公司商业计划书“市场与竞争”部分	(94)
3.6 营销策略组合	(95)
3.6.1 产品定位策略	(96)
3.6.2 价格定位策略	(98)
3.6.3 分销渠道策略	(99)
3.6.4 促销组合策略	(101)
3.6.5 渗透当代的市场营销组合理念	(102)
案例 3.10 WW 公司商业计划书“市场营销”部分	(103)
3.7 生产与经营	(104)
3.7.1 生产性企业	(105)
3.7.2 零售及服务公司的运营	(108)
案例 3.11 “运作流程和功能设置”部分	(109)
3.8 风险因素分析	(113)
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 密码技术产品商业计划书“风险分析”部分	(118)
3.9 财务分析	(121)
3.9.1 融资说明	(121)
3.9.2 财务预测	(123)
3.9.3 财务比率分析	(131)
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 某公司商业计划书“财务与融资”部分	(136)
3.10 附录部分	(140)
3.10.1 附录和正文的关系	(140)
3.10.2 附录经常包括的内容	(141)
3.10.3 附录部分的撰写原则	(143)
3.11 其他应注意事项	(144)
3.11.1 商业计划书的检查	(144)
3.11.2 保密协议	(145)
3.11.3 商业计划书的包装	(146)
3.11.4 自荐信	(148)
第 4 章 怎样和风险投资商进行成功接触	(151)
4.1 寻找风险投资商的方式	(151)
4.1.1 中间人介绍	(152)
4.1.2 根据一些信息资料汇编的指引	(153)
4.1.3 参加有关会议	(153)
4.1.4 直接接触一些高层次的人士	(154)
4.1.5 利用互联网寻找在线风险投资者	(154)
4.2 接触前的准备	(154)
4.2.1 为面谈做准备	(155)
4.2.2 准备投资商可能问到的问题	(157)
4.3 推销商业计划书的方法	(159)
4.4 面谈时的表现技巧	(161)
4.4.1 充分展示自己的企业家素质	(161)
4.4.2 注意事项	(163)
第 5 章 相关法律法规和服务机构简介	(165)
5.1 相关法律法规简介	(165)
境内企业申请到香港创业板上市审批与监管指引	(165)
关于建立风险投资机制的若干意见	(167)
关于设立外商投资创业投资企业的暂行规定	(170)
中华人民共和国中外合资经营企业法实施条例	(176)
北京市产权交易管理规定	(187)
5.2 主要风险投资公司、服务机构简介	(191)
5.2.1 国内主要风险投资公司	(191)
5.2.2 面向中国的国际风险投资机构	(197)
5.2.3 主要服务机构简介	(198)

附录 A 商业计划书编写参考格式	(201)
附录 B 商业计划书实例参考	(213)
案例 B.1 (产品类) 绿色汽车增光护理剂商业计划	(213)
第一部分 概述	(213)
第二部分 公司	(217)
第三部分 我们的产品	(218)
第四部分 市场分析	(219)
第五部分 品牌竞争策略	(221)
第六部分 公司组织与人力资源管理	(226)
第七部分 风险及对策	(228)
第八部分 财务评价	(229)
附录	(234)
案例 B.2 (服务类) 某网络物业服务商业计划书	(236)
第一部分 执行总结	(236)
第二部分 产业、公司及其产品和服务	(243)
第三部分 市场研究和分析	(249)
第四部分 营销计划	(255)
第五部分 总体进度安排	(259)
第六部分 风险管理	(260)
第七部分 公司的管理和产权	(261)
第八部分 资金需求及运用	(264)
第九部分 财务分析	(269)
参考文献	(275)



第 1 章

风险投资与创业融资

风险投资不是一股潮流，也不是简单的资本融入。只要企业有快速成长的要求，并且具备一种长远的发展眼光，它就可能需要风险投资家的支持。

1.1 认识风险投资

1.1.1 何谓风险投资

风险投资是指由职业金融家将风险资本投向新兴的迅速成长的有巨大竞争潜力的未上市公司（主要是高科技公司），在承担很大风险的基础上为融资人提供长期股权资本和增值服务，培育企业快速成长；数年后通过上市、并购或其他股权转让方式撤出投资，并取得高额投资回报的一种投资方式。

从上面的定义我们可以看出风险投资有如下特征。

（一）风险投资的“产品”是企业

风险投资和其他投资形式在获取回报的方式上存在很大差异。从某种程度上说，风险投资投的不是产品，而是企业本身。也就是说，企业就是风险投资商的“产品”。风险投资支持科技成果转化为企业，又把企业培育成熟、强大，最后，通过把这个企业卖掉来获取回报。相比来说，卖企业比卖一般产品更复杂，风险也更大，因为企业是一个系统，涉及到人、财、物的合理配置，产、供、销的协调配合。如果说组成产品的部件是静态的，而组成企业的“部件”却是动态的。只有这些方面做得好的企业，才能够盈利，才是一个高质量的“产品”，买主才愿意出高价。要做到以上这些，人才和管理是最重要的，一个高素质的管理团队是企业成功的保证，同时也是出售企业时最好的包装。所以，风险投资商在选择投资对象时，要做方方面面的考察，尤其是管理团队。

（二）风险投资是一种高风险的投资

风险投资主要投资于刚刚起步或尚未起步的高技术企业，在企业成长的过程中，会面临方方面面的风险。即使在发达国家，高技术企业的成功率也只有 20%~30%，但由于成功的项目回报率很高，故仍能吸引一批投资人进行投资。风险投资的主要风险有：

（1）技术风险。包括技术开发风险、转化应用风险和技术寿命风险。高新技术发展日新月异，选择的技术何时被更高、更新的技术代替，很难准确确定。当更新的技术提前产生，原有技术被提前淘汰，风险投资的风险将大大增加。

（2）市场风险。市场风险是指新产品、新技术与市场需求不适应以及新产品的生产设计能力与市场容量不匹配而引起的风险。市场风险是导致新技术、新产品商业化、产业化过程中断，甚至失败的核心风险之一。国际上一些著名大公司，如美国的 IBM、苹果电脑公司等，都因市场风险而蒙受过重大损失。市场风险主要体现在市场的接受程度、市场接受的时间、新产品的市场容量和市场竞争能力。

（3）财务风险。财务风险集中体现在两个方面：一是风险投资企业发展到一定阶段，随着经营规模的扩大，对资金需求迅速膨胀，能否及时获得后续资金的支持，将直接关系其扩张与成长。

二是风险投资的退出风险。如果退出机制不完善，退出渠道不顺畅，风险资本被锁定在投资客体中，风险投资将失去其本色与功能。

（4）管理风险。管理风险指创业企业因管理不善而导致的风险，它也是风险投资风险的核心问题之一，包括意识风险、决策风险、组织人事风险等。

（5）行业风险。

注意：千万不要为了获得风险投资而隐瞒或者缩小风险，这将会使风险投资商失去对你的信任。实事求是，诚实坦诚的品质才是风险投资商最赞赏的。

（三）风险投资的目的是高回报

风险投资不是免费午餐，它是一种股权投资，也是一种追求超额回报的投资行为。正如美国一家天使俱乐部的召集人戈德所言：“我们所从事的任何事情均非出于慈善目的的”。但是，其着眼点不在于投资对象当前的盈亏，而在于他们的发展前景和资产的增值潜力，以便通过上市或出售达到退资，并取得高额回报的目的。明确了这一点，创业企业在寻找风险资本的时候就应该首先给自己定位：自己的创业必须满足风险投资人的目的要求。只有这样，资本供求双方才具有更进一步接触的基础和必要。

（四）风险投资是一种流动性较小的中长期投资

风险投资往往是在创业企业初创时就投入资金，一般需经 3~8 年才能通过退资取得收益，而且在此期间还要不断地对有成功希望的企业进行增资。由于其流动性较小，因此亦称

之为“呆滞资金”。

（五）风险投资是一种高专业化和程序化的组合投资

由于风险投资主要投向高新技术产业，投资风险较大，要求风险资本管理者具有很高的专业水准，在项目选择上要求高度专业化和程序化，精心组织、安排和挑选，尽可能地锁定投资风险。为了分散风险，风险投资通常投资于一个包含 10 个项目以上的项目群，利用成功项目所取得的高回报来弥补失败项目的损失并获得收益。

（六）风险投资是一种投资商参与管理的投资

风险资金与高新技术两要素构成推动风险投资事业前进的两大车轮，二者缺一不可。风险投资商（公司）在向创业企业注入资金的同时，为降低投资风险，必然介入该企业的经营管理，提供咨询，参与重大问题的决策，必要时甚至解雇公司经理，亲自接管公司，尽力帮助该企业取得成功。

（七）风险投资是投资和融资的结合

风险投资是以融资为首的投资和融资的有机结合。其利润主要来自资产买卖的差价。在融资时，风险投资家购买的是资本，出售的则是自己的信誉，吸引人的投资计划和对未来收益的预期。投资时，他们购买的是企业的股份，出售的是资本金。退出时，他们出售企业的股份，买入资本，外加丰厚的利润，以及光辉的业绩和成功的口碑。将资本撤出后，他们会进行下一轮的融资和投资。融资中有投资，投资中又有融资，二者构成了不可分割的有机整体。

1.1.2 风险投资与其他投资的区别

从上述风险投资的含义和特征可以看出，风险投资和一般金融投资、银行贷款有较大的区别。

（一）风险投资不同于一般投资

（1）风险投资集中于高科技产业的创建和新产品的研究开发，即主要集中于风险企业的开拓阶段，而不是成熟阶段；一旦创业成功，风险投资者便会利用各种手段收回资本，获得巨额利润。一般投资虽也可能经历企业的创建与产品的开发，但更侧重于生产较为成熟的产品，着眼于经营。

（2）风险投资有其明显的周期性。在创始阶段，企业往往出现亏损，随着产品开发成功和市场的不断开拓，此时竞争者不多，产品能以高价格出售，因而可获得高额利润。当新产品进入成熟期，生产者逐渐增多，超额利润消失，风险投资者此时要清理资产，

撤出资金去从事其他新项目的风险投资。

(3) 风险投资以投资综合经济效益保证资金回收,即以少数项目的高额利润补偿多数项目的风险亏损,从而在维持收支平衡,并在获得盈利的基础上得以发展。而一般投资往往是追求多数项目成功,但对每个项目却不能奢求过高的利润。

(4) 与一般金融投资相比,创业投资家与被投资者的关系往往更注重个人关系,并以此建立相互信任与合作的基础。

(二) 风险投资有别于银行投资

(1) 从运营条件来看,银行投资运营的条件是平均贷款利率大于存款利率,而风险投资的运营条件是投资平均收益率(风险、失败考虑计算在内)要大于投资的期望收益率。由于风险投资是要冒很大的风险的,而相对来说银行贷款的风险要小得多,因此风险投资者的预期收益率显然应高于平均贷款利率。

(2) 从获利手段来看,银行以贷款利息获利,其注重投资的安全性,尽量避免风险;而风险投资则多采取参股的形式投资到风险企业,从红利和卖出股份中获利。

(3) 从操作方式看,风险投资由于其投资对象的风险性,迫使投资者对资金的使用十分慎重,一般是选择有发展潜力的高科技项目,并对这些项目的可行性进行详细分析和研究,然后才进行投资。一旦进行投资,风险投资者不仅要参与创业企业的董事会,对创业企业的发展进行实地管理和经营,而且还要提供各种专业性的技巧,以帮助创业企业顺利运营。而银行贷款虽然也要对投资项目进行认真的考察,但并不参与风险企业的管理。

(4) 从投资所持续的时间看,风险投资是长期性投资。据有关统计,风险投资从投资到回收大约需要 5 年左右,而且在投资期间风险投资者还需要配合创业企业的发展阶段,给以不同性质的资金融通。

(5) 银行贷款需要抵押、担保,其一般投资方向是成长和成熟阶段的企业,而风险投资不要担保,不要抵押,它投资到新兴的、有巨大潜力的企业和项目。

以上区别如下表所示。

风险投资与银行贷款的区别

风险投资	银行贷款
无形资产	有形资产
考核内容:未来增值潜力	考核内容:现实经营状况
长期性、流动性差	短期性、高流动性
技术较成熟、	成熟技术
权益资本	借贷资本
共同参与经营	基本不参与企业经营和监管
无抵押担保	抵押担保
高风险、高额利润回报	以保值、安全为前提
股利、股权转让、股票上市	还本收息

1.1.3 风险资本的种类和来源

风险资本的形成是一种资本聚集的过程。它的资金募集、使用以及收益分配都是通过风险资本市场进行的。风险资本市场是风险资本的使用者和投资者交易的市场。风险资本市场的参与者，无论是使用风险资本的企业家，还是风险资本的投资者（风险资本供给者）都希望以高风险为代价取得高收益，这是风险资本市场与传统的资本市场最大的区别。以美国为例，目前风险资本的主要来源有以下几种。

（一）天使投资者

在风险资本市场上，私人风险投资者是市场上重要的投资者，他们是一些风险投资公司的发起人。他们资金充足，富于冒险精神，并有一定的投资经验。从美国风险资本的发展历史看，私人投资者也是风险资本市场最早的投资者。目前美国风险资本市场最重要的私人投资者是天使投资者。天使投资者是最早的和最有典型特征的风险资本家。与其他风险资本家不同，天使资本家集资本与能力于一身，他们既是投资者，又是管理者。美国天使投资者主要是由各大公司的高级管理人员、退休企业家、医生等富有人士所组成的。美国著名企业家比尔·盖茨就曾是一个天使投资者，他曾经在生物工程界多次从事风险投资，扶持新兴企业。

（二）风险投资基金

风险投资基金是风险资本市场上最大的资金供应者，每一只风险投资基金都有一批支持者提供资金。在美国，每一只基金投资者出资从几百万美元到几千万美元不等，而每一只基金的资金规模都在 500 万美元到 1000 万美元之间。基金的使用由一些合作经营者经营管理，经营者从利润中取得佣金。风险投资基金投资者还包括一些传统的金融机构、退休基金。1983 年，美国大约有 400 多只风险投资基金，投入资金 20 亿美元左右。由于投资的成功，这些风险投资基金中有一部分已逐步成长为公开上市的风险投资公司。随着资本实力上升，公司能为更多的风险投资领域提供资金，应变能力也在提高，总风险水平下降。

（三）风险投资公司

高技术产业的发展与风险投资公司的支持是分不开的。目前，美国有 3000 多家风险投资公司，我国的风险投资公司也已经有一百多家。每个风险投资公司都有自己侧重的技术领域，向他们熟悉的行业的创新企业投资。它们运用民间资本和传统金融机构的资金投资于创业企业，以换取高额收益。每个风险投资公司只有一二十个工作人员，这些人主要是各大公司、银行的高级职员。他们懂技术、了解市场、熟悉金融，既有能力对