



(第2版)

商业计划书

原理、演示与案例

邓立治 编著

Business Plan

Principle , Presentation and Cases



机械工业出版社
China Machine Press

商业计划书

原理、演示与案例

(第2版)

邓立治 编著



Business Plan

Principle, Presentation and Cases



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

商业计划书：原理、演示与案例 / 邓立治编著. —2 版. —北京：机械工业出版社，2018.8

ISBN 978-7-111-60456-3

I. 商… II. 邓… III. 商业计划 - 文书 - 写作 - 高等学校 - 教材 IV. H152.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 159865 号

本书主要阐述了四大部分内容：①给出商业计划书制作和演示时所需要掌握的重要原理和基础知识，提升读者制作和演示商业计划书的效率；②提供四份分别涉及制造业、服务业、“互联网+”智能硬件和公益创业且获得国家级奖项的商业计划书案例，针对主要商业计划书案例进行逐章分析和讲解；③在讲述商业计划书基本理论和演示部分，给出了数百个需要关注和解决的问题，让读者既能了解制作和演示时需要回答与解决的核心问题，又能检查所制作的商业计划书的完整性；④提供了“创青春”全国大学生创业大赛和中国“互联网+”大学生创新创业大赛参赛指南，供大学生和创业者参考。此外，本书第 2 版针对较难理解的十几个核心知识点和案例，提供了相关慕课教学视频，读者通过扫描书中的二维码即可观看。

本书主要适用于普通高等学校创新创业教育通识课程，既可以用于本科教学，也可以用于 MBA、MPA 和研究生教学。同时，本书还可以为创业者与对创新创业感兴趣的企业管理人员提供借鉴和参考，也可用作培训教材。

出版发行：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：朱 妍

责任校对：殷 虹

印 刷：三河市宏图印务有限公司

版 次：2018 年 9 月第 2 版第 1 次印刷

开 本：185mm×260mm 1/16

印 张：19.25

书 号：ISBN 978-7-111-60456-3

定 价：39.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

源于对创业教育的热爱，我们长期致力于打造一本既科学系统又通俗易懂的商业计划书制作与演示精品教材，与更多的大学生和创业者们一起分享我们近20年来在商业计划书制作与演示方面的研究和思考。

本书第1版自2015年4月由机械工业出版社出版以来，在市场上得到了非常积极的反馈，先后被全国40多所高校选用，300多位老师作为教学参考，至今已经连续数次印刷。本次修订的动力和依据主要来源于以下几个方面：

首先，社会需求激发了我们的工作热情。作者自2002年以大学生参赛队员身份参加了第三届“挑战杯”中国大学生创业计划竞赛并获得全国银奖以来，已经连续指导大学生参与“创青春”全国大学生创业大赛和中国“互联网+”大学生创新创业大赛16年，在这些年的竞赛征程中，作者发现创业竞赛已经成为大学生将理论学习和创业实践相结合的重要载体。竞赛模拟和创业实践能让大学生在创新创业中增长智慧才干，在艰苦奋斗中锤炼意志品质。商业计划书作为创业项目宣传和获得融资的书面载体，为了提升制作效率，需要提供大量的本土化教材和案例来让创业者学习。因此，如何满足创业者需求，紧跟创业教育未来发展潮流，已经成为我们的责任和前进的动力。

其次，持续的学习和思考促进我们打造精品教材。近年来，我们为北京科技大学、清华大学、北京航空航天大学等30多所高校的教师和大学生进行了30多场商业计划书制作与演示培训，也与包括小米、太库、研华科技等在内的企业和投资机构进行了商业计划书制作方面的合作。此外，我们以大学生创新创业能力培养为主题的课题也获得了北京市社会科学基金等项目的支持。系统研究和深入实践一直促进我们学习与思考，新的认知和收获让我们不断完善现有的知识体系，力争打造一本商业计划书制作与演示领域的精品教材。

最后，同行的鼓励和建议支持我们继续前行。近年来，我们一直参加由机械工业出版社华章分社发起的“全国创业教育研讨会”，针对“商业计划书制作与演示”课程和教材建设与数百名教师进行了分享和探讨。在此，非常感谢创业教育领域的专家学者们通过各种形式给予我们的启发和支持，你们提出的宝贵意见和建议在本次修订中均有体现。

综合广大教师和读者的反馈意见，以及最新研究成果，我们进行了本书第2版的修订工作。本次修订内容主要体现在以下几个方面：

1. 内容体系更加科学系统

从0到1的创业者需要在识别创业机会的基础上，制作符合资本市场需求的商业计划书并进行高质量的演示，从而获得风险投资者的青睐。本书主要阐述了创业者完成商业计划书所需要的创业机会识别知识、商业计划书制作基本原理和商业计划演示设计方案，为创业者高效完成一份商业计划书，并成功进行演示提供了理论支撑和实践经验。

第2版对商业计划书制作的一些核心知识和理论进行了修订和更新。新增的内容包括商业模式构成与分类、风险投资运作模式、产品三层次理论、差异化和定位理论、市场营销4C理论、直复和数字营销等，并在多年实践经验和系统研究的基础上提炼出商业计划书制作十大法则、创业机会识别七大经典问题、市场分析与目标市场定位逻辑思路、商业计划演示“三大问题与12个逻辑点”原则等。上述理论和方法能够帮助创业者快速提升决策效率，高效且科学系统地完成商业计划书。

2. 新增高水平的商业计划书案例

除了第1版提供的两份“创青春”全国大学生创业大赛国家级奖项作品外，第2版新增了两份在中国“互联网+”大学生创新创业大赛上荣获国家级奖项的商业计划书。这四个项目分别涉及制造业、服务业、“互联网+”智能硬件和公益创业，案例更加全面且具有代表性。

3. 新增配套慕课教学视频

在与超星尔雅公司合作的基础上，本书对十几个较难理解的知识点和案例提供了慕课教学视频，读者通过扫描书中的二维码即可观看。这些知识点和案例视频包括创业机会识别七大经典问题、商业模式构成与分类、风险投资运作模式、产品三层次理论、竞争优势SWOT分析法、营销计划4P和4C理论、模块化问题沟通方法和股权分配案例等。

4. 新增商业计划书演示与实践内容

在第2版中，新增了第三部分内容，即商业计划演示与实践。目前，创业者和大学生参赛者不仅缺乏商业计划书制作的知识和技能，而且在商业计划演示方面也缺乏一定的实践经验。我们从演示的内涵和功能出发，给出了商业计划演示逻辑图和演示PPT内容设计方案，首次将演示过程划分为入场、演示、沟通和退场四大核心环节，并就这些环节需要关注的细节和问题做了逐一探讨，期待创业者能从中获取更多的演示知识和实践经验，从容不迫地与风险投资者沟通。

此外，本书还给出了“创青春”全国大学生创业大赛和中国“互联网+”大学生创新创业大赛参赛指南，供创业者和大学生参考。

本书的写作得到了北京科技大学教务处、校督导组、校团委、东凌经济管理学院和校创新创业中心各级领导与同事的关心和支持，在此表示衷心的感谢。本书的编写和出版得到了北京科技大学“十三五”教材建设经费和国家留学基金(CSC)的资助，还得到了北京科技大学2016年教育教学改革与研究重点项目(JG2016Z01)和北京市社会科学基金项目

(15JYB011)的支持。本书的完成是集体智慧的结晶,其中,邓张升、李晓静、马建峰、秦艺芳、何润宇、王海凤、郝玫、王震勤、宋金柱、曲刚、鲍晓娜、王靖、郭颖、刘建锋、许彬、周欢、徐辉娥、霍岩、童敏、陈嘉勇、李默存、朱文迪、孙希波、朱旭初、牛亚锋等老师和同学参与了部分内容的撰写和审校。此外,本书的出版得到了机械工业出版社吴亚军编辑及其团队的鼎力支持,在此也一并表示感谢。

最后,感谢家人一直以来默默地关心和支持我,你们的快乐健康是我前进的动力。

邓立治

2018年5月于阿灵顿

目 录

前言

第一部分 导论

第一章 商业计划书概述 2

第一节 商业计划书的定义和作用 3

第二节 商业计划书的基本内容 3

第三节 商业计划书制作前需要了解的知识 5

第四节 商业计划书的制作流程 14

第五节 商业计划书的摘要撰写 15

第六节 商业计划书的检查和制作技巧 17

第七节 商业计划书制作的十大法则 18

复习思考题 22

第二部分 商业计划书制作的基本理论

第二章 公司介绍 24

第一节 公司介绍的主要内容 24

第二节 公司介绍的基本理论知识 25

第三节 公司介绍需要注意和解决的问题 30

复习思考题 30

第三章 产品与服务 31

第一节 产品与服务的主要内容 31

第二节 产品与服务的基本理论

知识 32

第三节 产品与服务需要注意和解决的问题 42

复习思考题 43

第四章 行业与市场 44

第一节 行业与市场的主要内容 44

第二节 行业与市场的基本理论知识 45

第三节 行业与市场需要注意和解决的问题 62

复习思考题 63

第五章 营销计划 64

第一节 营销计划的主要内容 64

第二节 营销计划的基本理论知识 65

第三节 营销计划需要注意和解决的问题 86

复习思考题 87

第六章 生产运营 88

第一节 生产运营的主要内容 88

第二节 生产运营的基本理论知识 89

第三节 生产运营需要注意和解决的问题 98

复习思考题 99

第七章 公司管理 100

第一节 公司管理的主要内容 100

第二节 公司管理的基本理论知识	100	第十二章 商业计划演示的逻辑与演示 PPT	139
第三节 公司管理需要注意和解决的问题	110	第一节 演示的商业逻辑	139
复习思考题	110	第二节 演示 PPT 设计与制作	145
第八章 财务计划	111	复习思考题	151
第一节 财务计划的主要内容	111	第十三章 商业计划演示过程的四大核心环节与常见问题	152
第二节 财务计划的基本理论知识	112	第一节 演示核心环节之一：入场	153
第三节 财务计划需要注意和解决的问题	121	第二节 演示核心环节之二：演示	154
复习思考题	121	第三节 演示核心环节之三：沟通	157
第九章 风险控制与资本退出	122	第四节 演示核心环节之四：退场	160
第一节 风险控制与资本退出的主要内容	122	第五节 常见演示问题及解决思路	160
第二节 风险控制与资本退出的基本理论知识	123	复习思考题	163
第三节 风险控制与资本退出需要注意和解决的问题	130	第四部分 综合案例与分析	
复习思考题	130	案例 A 旭初水下仪器项目商业计划书与案例分析	166
第十章 附录	131	案例 B 妙味轩 DIY 厨房项目商业计划书与案例分析	203
第一节 附录的主要内容	131	案例 C Aeroband 空气拨片项目商业计划书与案例分析	248
第二节 附录撰写的原则	134	案例 D 禾欣青少年公益服务项目商业计划书	276
复习思考题	134	附录 A “创青春”全国大学生创业大赛参赛指南	277
第三部分 商业计划演示与实践		附录 B 中国“互联网+”大学生创新创业大赛参赛指南	294
第十一章 商业计划演示的总体概述	136	参考文献	300
第一节 演示内涵与功能	136		
第二节 演示过程设计	137		
第三节 演示的注意事项	138		
复习思考题	138		

第一部分

导 论

第一章

商业计划书概述

► 核心问题

- 商业计划书有哪些作用？
- 商业计划书由哪些部分构成？
- 创业项目如何选择和识别？
- 什么是商业模式？
- 风险投资的特点和投资进程是怎样的？
- 商业计划书摘要撰写需要关注什么问题？
- 商业计划书制作前需要了解哪些方法和原则？
- 如何检查一份商业计划书？

► 学习目标

- 了解商业计划书的本质和作用；
- 掌握商业计划书的基本内容；
- 熟悉商业计划书的制作流程；
- 精通创业项目识别的七大领域问题；
- 熟悉商业模式的构成与分类；
- 了解风险投资的分类与运作模式；
- 掌握商业计划书摘要的撰写和注意事项；
- 掌握商业计划书的检查和制作技巧；
- 精通商业计划书制作的十大法则。

“仅仅有创意是不够的，创意不能持久，必须把创意落实为行动。”一份缜密、可行的商业计划书可以将一个不错的创意转化成为一个成功企业。商业计划书是获取风险投资的敲门砖，也是一份全方位的公司计划，是对公司或拟建立公司进行宣传、分析和融资的文件。具体来说，商业计划书是为新项目、新技术、新创意寻找资金的工具和文件，其目的是使投资者了解公司的运行状况、市场地位和市场前景，吸引投资者把风险资金投入公司中去。商业计划书也是一种申请风险投资的报告，与可行性研究报告有相同之处，但它们之间也存在着显著差别。可行性研究报告局限在新建项目中，而商业计划书则不一定，它既可以是创业公司的新建项目计划书，也可以是现有公司的融资项目书；可行性研究报告只是商业计划书的某一环节，论证项目的可行性，而商业计划书则是描绘资本运营的整个过程，它关注资本从投入到回收的各个环节。

第一节 商业计划书的定义和作用

无论是把新技术转变成新产品，把新创意发展成新公司，还是对现有公司进行重组和变革，这些活动都离不开商业计划书。商业计划书是指创业公司、企业或项目单位为了达到招商融资和其他发展目标，根据一定的格式和内容要求而编辑整理的一个向听众（如风险投资者或评审者）全面展示公司和项目目前状况、未来发展潜力的书面材料。商业计划书有相对固定的格式，它几乎包括反映投资者感兴趣的所有内容，从企业成长经历、产品服务、市场营销、管理团队、股权结构、组织人事、财务、运营到融资方案等。

在创业之初，一份完善的商业计划书不仅可以帮助创业者分析创业过程中的主要影响因素，还可以成为创业者在创业过程中的行动指南和风险监控手段。具体来说，商业计划书可以起到以下几方面重要作用。

1. 商业计划书是风险投资的敲门砖

风险投资者通常都是在审阅完商业计划书后，觉得有必要进一步了解创业项目时才会与创业者会面。因为，只有在前期深入了解了创业项目的产品与服务、公司管理、营销计划、生产运营、财务计划和退出计划之后，风险投资者才能知道这个商业计划书是否符合他们的兴趣，从而决定是否有必要进一步协商与合作，避免浪费他们宝贵的时间。

2. 商业计划书为创业项目理清思路提供载体

在生存的压力下，创业公司往往没有时间和精力理清思路和探寻公司未来发展计划，这是非常不幸和可怕的。一个需要生存下来的小公司比大公司更需要商业计划书，因为商业计划书可以从各个角度来检查公司的业务和发展计划，使其可以“在纸上犯错误”，而不是在现实世界中犯错误。

3. 商业计划书为创业项目后续实施和调整提供蓝本

随着公司不断发展，商业计划书是创业者评估和调整公司实际状况的一个工具与蓝本。例如商业计划书中的财务计划可以作为后续计划的基础，用于监控预算执行和在未来实施调整。

第二节 商业计划书的基本内容

商业计划书是创业者商业理念的书面表达，它将判明市场机会并给出创业公司的发展规划。它的阐述必须建立在一系列科学的假设基础之上，并需要证明导致公司成功的假设是敏感和可信的。因此，撰写一份商业计划书是一项非常复杂的任务，必须按照科学的逻辑顺序对许多可变因素进行系统的思考和分析，并得到相应结论。在思路确定下来后，应当制定一个详细且合理的提纲，最好是按照商业计划或业务体系进行规划。商业计划书的基本内容通常包括以下几个方面。

1. 摘要

摘要是商业计划书最简练的概括，长度通常以2~3页为宜。它的撰写要求精练有力，

以结果为主，并能回答风险投资者心中的关键问题。作为商业计划书中最重要的一部分，摘要的撰写一般放在商业计划书主体完成后。

2. 公司介绍

在公司介绍中需要给出公司的基本轮廓和基本情况，它包括公司的历史、当前状况、战略发展和未来计划。如果是拟创业的公司，创业者可以模拟成立一个公司来具体介绍。

3. 产品与服务

产品（包含服务）是商业计划书中最重要的一部分，也是向风险投资者明晰产品的核心环节。它主要介绍公司产品的概念、性能及特性、主要产品介绍、产品市场竞争力、产品研究和开发过程、发展新产品计划和成本分析、产品市场前景预测、产品研发团队、产品的品牌和专利等内容。

4. 行业与市场

这部分内容应该阐述公司外部行业和市场中的关键影响因素。行业分析主要介绍创业公司所归属产业领域的基本情况，以及公司在整个产业中的地位。市场分析主要介绍公司产品的市场情况，包括目标市场、市场竞争中的位置、竞争对手的情况、未来市场的发展趋势等。这一部分的撰写越详细越好，要以那些可信度高和已经证实的数据作为分析基础。

5. 营销计划

拥有了优质的产品和良好的市场机遇，还需要一个切实可行的营销计划来配合。营销计划应该以市场调研和产品与服务的价值为基础，制定产品、定价、促销、渠道等问题的发展战略和实施计划。

6. 生产运营

产品的生产运营是企业需要关注的重点问题。在生产运营中需要解决以下几个问题，包括厂址的选址与布局、生产工艺流程、产品的包装与储运等。此外，产品的质量检验也非常重要。如果是服务类产品，可以结合产品的特点介绍这一部分。

7. 公司管理

一个稳定团结的核心团队可以帮助创业者渡过各种难关，是公司最宝贵的资源。很多潜在风险投资者把优秀的管理团队视为一份商业计划书获得成功的最关键因素，所以，有些商业计划书会直接把创业团队的介绍放在本部分。风险投资者通常会向那些最有可能成功运作企业的人进行投资，风险投资者将会仔细考察所投资公司的管理队伍。在这部分需要介绍公司的组织机构图、各部门的功能与职责范围、各部门的负责人及主要成员、外部支持专家、公司的报酬体系、公司的股东名单（包括股份份额、认股权、比例和特权）、公司的董事会成员、股权分配等。

8. 财务计划

财务计划部分包括融资需求和财务预测报告。融资需求要说明实现公司发展过程中所需要的资金额度、时间表和用途。财务预测是公司发展的价值化表现，它必须与公司的历

史业绩和发展趋势相一致，也应该与商业计划书中其他部分的讨论结果相一致。此外，财务预测还应该考虑风险投资者需要的投资回报率、投资回收方式和股权计划。

9. 风险控制

在商业计划书中创业者都会对项目做出一番美好的未来规划，但是风险投资者都会害怕面对一个存在着太多不确定因素的创业项目。因此，风险控制分析部分就是说明各种潜在风险，并向风险投资者阐述针对各类风险的规避措施。

10. 资本退出

在商业计划书中需要设计一种最优的资本退出方式，并且需要详细说明该退出方式的合理性。此外，如果公司在计划期内未完成风险资本退出计划，最好要给出次优方案，这样才能让每一个投资人都清晰地知道获利的时间和可选方案。

11. 附录

附录是商业计划书正文内容的有力补充和说明。在附录中可能出现的附件包括：财务报表、主要合同资料、信誉证明、图片资料、分支机构列表、市场调研结果、主要创业者履历、技术信息、宣传资料、相关数据的测算和解释、相关获奖和专利证明、授权使用书等。

商业计划书的基本内容可以根据产品与服务的特点不同而改变，撰写者既可以按照上述逻辑阐述商业计划的实施过程，也可以根据产品与服务的特点拟定撰写逻辑，对基本内容进行合并、裁剪和扩充。

第三节 商业计划书制作前需要了解的知识

1. 创业机会识别

如何判断一个创业机会是否有市场价值对创业者来说是一件非常困难的事情，而这也是风险投资者非常想搞明白的问题。由于各种创业机会的内外部环境 and 影响因素各有不同，许多研究者给出了不同的思路和方法去识别一个创业机会。例如，许多风险投资者认为，一个好的创业机会需要具备以下几个或全部特点。

- 技术含量高、壁垒高（有专利，研发时间长、难度大，由重点实验室开发等）。
- 创意独特，能满足消费者某种特殊需求。
- 产业化程度较好（如化工产品需要通过中试，或者已有试用等）。
- 切实解决目前市场上存在的一些问题，市场容量大。
- 所在行业有国家相关政策支持，是未来国家发展关注的重点。

在商业计划书制作前，创业者首先要做的事情就是对创业机会进行识别。如果能通过一些方法快速否认该创业机会，就可以避免花费大量的时间去制作一份毫无价值的商业计划书。特别是当创业者一次面对多个机会选择时，识别的思路和方法就显得非常重要。

近年来，我们一直在研究如何通过探讨一系列逻辑问题来对创业机会进行初步甄别的方法。在多年实践和总结的基础上，我们提出了创业机会识别七大领域经典问题方法。该

方法简单易行，可以在创业初期帮助创业者逐步理清思路，进行机会识别。具体问题如下：

(1) 产品问题。该项目提供什么样的产品与服务，产品的功能和特点是什么？研发过程和技术先进性如何？解决了客户的哪些“痛点”问题，具有哪些客户价值？

(2) 市场问题。你的产品有哪些市场细分，目标市场如何确定？目标人群是谁，有哪些特质和需求？这个市场容量有多大，市场容量能让企业有进一步发展空间吗？该项目是否能可持续地赚钱？

(3) 竞争对手问题。你目前有没有直接竞争对手，是否存在潜在竞争对手？国内外主要竞争对手都有谁？

(4) 竞争优势问题。你的竞争对手有多强大，比较竞争优势是什么？技术优势或模仿性怎么样？如何从性能、价格、市场等多方面进行比较，识别出本产品的比较竞争优势？

(5) 战略发展问题。你的产品能获得持续竞争优势吗？如何获取，发展规划是什么？

(6) 管理团队问题。你的创业核心团队都由哪些人构成，在知识和经验上与项目的匹配程度如何，是否有外部专家团队支持？

(7) 融资与退出问题。你需要多少风险投资，出让多少股份？融资后的使用计划是什么，预计能给风险投资者带来多少回报，风险投资如何退出？

商业计划书制作前的准备可参见慕课视频



创业项目的识别
(一)



创业项目的识别
(二)



创业项目识别的案例分析

2. 创业项目的出处

创业项目的出处也有一定规律可循，一般来说可以从以下几个方面获取。

- 创业团队目前已经注册（或即将注册）的实体公司的主营产品与服务。
- 创业团队成员参与的发明创造、专利技术或创意思法。
- 经专家或企业授权的发明创造或专利技术。
- 一项可能研究发现的“概念产品与服务”，并准备在未来一段时间内实现该项目的研发或实施。
- 产学研融合项目。如各大学科技园技术转移中心推荐项目、成果汇编项目、孵化器项目等。
- “互联网+”新技术项目。如很多与VR（虚拟现实）、AI（人工智能）、物联网、大数据、云计算相关的项目。
- 电子商务平台项目。利用电子商务平台创新创业，创业门槛比较低。

3. 相关资料的获取和注释

在商业计划书制作过程中，获取大量真实、精准和可查的数据对于预测、评估具有非常重要的作用。如果商业计划书中的基础数据存在问题，那么商业计划书就不存在可信度，整个商业计划将失去探讨的价值。

在商业计划书制作过程中，数据来源主要包括以下几个方面：年鉴、文献资料、政府工作报告、行业期刊、杂志、咨询公司报告、互联网上信息、实地调研访谈等。其中问卷调查和深度访谈非常重要，它们不仅能补充缺失的知识和数据，更能使创业团队了解自己

项目所处的行业特征，在与风险投资者沟通时非常有帮助。此外，在文中出现关键数据时，最好能标注数据的出处，增加风险投资者对商业计划的信心。

4. 商业计划书需要有清晰的结构

风险投资者希望能在商业计划书中快速地找到他们关注的问题，这就要求商业计划书必须有一个清晰的结构。说服风险投资者不仅需要依靠系统分析和数据精准，还要依靠论点和基本论据的组织结构。对任何能使风险投资者感兴趣的话题，都应该进行充分而准确的探讨。一般情况下，商业计划书的篇幅大约在30~40页，如果有特殊需求，内容可以更多一些。

风险投资者阅读商业计划书时，创业者并不在场，因此不能及时地回答问题并提供解释。因此，在提交给风险投资者之前，商业计划书最好先让一些局外人“试读”。例如，可以让你的朋友、同学或同事，最好是那些对你的创意不了解的人，先阅读你的商业计划书，并让他们提出问题，看看是不是大部分风险投资者关心的核心问题都在文中解决了。

5. 商业计划书需要以客观的论据说服风险投资者

有些创业者在撰写他们的创意时会运用浮夸或激情四射的语言，让风险投资者产生怀疑或者拒绝接受。在演示商业计划时可以用一种充满激情的方式去阐述，但是在撰写商业计划书时应该使用比较客观的语气，使风险投资者有机会去思考 and 权衡你的论据是否合理。如果一份商业计划书写得像一份煽情的广告，那么它就很有可能会激怒而不是吸引风险投资者。

另一方面，如果商业计划中存在弱点或不足，创业者一定要指出弥补的方法或措施。这并不是要求你隐瞒重大的弱点或不足，而是说在制订商业计划时，就应当设计弥补这些不足的方案，并在商业计划书中清楚地表达出来。

6. 好的商业计划书应当让风险投资者读懂

大多数创业者相信，他们可以用丰富的技术细节、精心制作的图表、详细的数据分析给投资人留下深刻的印象。但是，他们也许走偏了，在商业计划介绍的初期很少会有技术专家详细地评估这些数据。大多数情况下，简单明了的说明、草图和照片就足够了。如果商业计划书中必须包括产品的技术细节和生产流程，可以把它们放到附录中。技术方面最好的撰写模式就是用最简单的话说清楚最复杂的技术原理，多列举和介绍技术依托的项目和团队、所获专利和奖励、成果鉴定报告，这些都会增加风险投资者的信心。

7. 商业计划书的写作风格应该前后一致

在大多数情况下，一份商业计划书会由多个人合作完成。因此最后，必须对这项工作整合，以避免整个商业计划书的撰写风格不一致、分析深度不同、格式标准各异，像一床打满补丁的破被子。就这个问题来说，最好由专人负责最后定稿的编辑和修改工作。

8. 满足客户需求是创业成功的关键

在市场中，一个产品与服务取得成功的关键是满足客户需求，而且最好是“痛点”需求。客户希望用他们的钞票换取能满足他们需求或解决他们“痛点”问题的产品与服务。

因此，一个成功的产品与服务的第一个原则就是要搞清楚它能满足客户的哪类需求，并且以什么方式去满足。创业初期，许多创业者在谈商业计划时，满脑子都是产品的技术水平及生产的工艺细节。而风险投资者考虑的不仅是这些，他们多数是从市场的角度来考核这一创意。对公司成败而言，客户价值是第一位，其他所有的事情都是第二位。它们的区别在什么地方呢？如果创业者说：“我们的新产品可以达到每分钟运作 100 次”或者“我们的新机器节约了 25% 的零部件”，他们所注重的是产品本身。相反，从客户的角度考虑，就应当说“我们的新产品将为客户节省 1/5 的时间，从而降低 25% 的成本”，或者是“我们的新方案能够将生产效率提高 20%”。产品与服务只是为客户提供价值的一个手段而已。如果提供的产品是中间产品，那你可能还需要进一步关心你客户的客户的需求，因为你如果能为你客户的客户创造更多新价值，那么你的客户也将会优先选择你们的产品。

9. 创业项目的可行性和盈利性

如果要真正创建一个新公司，就必须在商业计划书中对创意的可行性进行评估。除了评估可能导致该项目不可行的具体因素之外（如法规方面的考虑，产品的标准等），也要评估完成该项目所需要的时间和资源。例如，在海底建酒店在技术上是可行的，但是其成本效益比不一定是合理的。

与可行性密切相关的是盈利性。一个创业公司必须能够创造长期利润。因此，成功的创意应当明确指出赚钱的多少和途径。对于不断壮大的创业公司来说，一个很重要的规则就是在启动阶段所创造的毛利（收入减去产品的直接成本）应在 40% ~ 50% 之间。

10. 知识产权的保护

只有少数的创意是真正有独创性的，而大多数有突破性的成果往往来源于努力工作，因此不会轻易地被复制。在与风险投资者沟通创意可行性时，一定要注意对该创意进行保护。保护的方式包括申请专利、签订保密协议和快速实施。第一，建议你尽早对新的产品、流程和外观申请专利，创业成功很可能就依赖于一个专利。但是，还需要提醒你注意的是：当一项专利需要通过公布创意内容来进行保护的时候，该专利也就失去了意义。你一定要时刻提醒自己，你的专利是否可以被别人轻易复制和改进，从而导致他人的胜出？有些产品和创意就由于这个原因不申请专利，如可口可乐的配方至今仍是一个秘密，由于从来没有申请过专利，所以可口可乐的配方很难被模仿。第二，法律要求律师和托管人对客户的业务保守机密。风险投资者也同样重视保守秘密，因为一旦有了偷取创意的名声，就很难再迅速地获得任何新的创意。在某些情况下，签订一份保密协议仍然是必要的。第三，要想保护你的知识产权不被侵犯，最好的保护办法是尽快实施你的商业计划。从开始构思创意到公司营业这段时间里，你需要完成很多工作。这些工作被称为“进入障碍”，它们可以有效阻止可能的技术抄袭，因为最后的胜利大多数属于最先实施商业计划的人。

11. 商业模式的构成与分类

在商业计划书演示沟通环节，经常会有风险投资者要求创业者解释其项目的商业模式。许多人理解的商业模式就是公司通过什么途径或方式来赚钱。简单来说，就是饮料公司通过卖饮料赚钱、快递公司通过送快递赚钱、网络视频公司通过点击率赚钱、通信公司通过

收话费赚钱。以上是对商业模式的一种最简单的理解，但对于创业者和风险投资者来说还远远不够。

商业模式是“价值”和“收入”的对称结构。企业一方面要创造顾客价值，另一方面要获取收入，而把这两个要素关联和配置起来的方式就是商业模式。哈佛商学院教授克莱顿·克里斯坦森认为，商业模式就是创造和传递客户价值以及公司价值的系统。它包括以下五个环节：客户价值主张、价值载体、价值创造与价值传递、盈利模式、可持续盈利能力。通俗地讲就是：第一，客户价值主张。你能给客户带来什么价值，即你为什么样的客户创造了价值和解决了什么“痛点”问题，这是商业模式的起点和基础；第二，价值载体。你为客户提供价值的载体是什么（产品与服务）；第三，价值创造与价值传递。你有什么资源和能力实现价值创造和价值传递，这涉及生产、营销等问题；第四，盈利模式。它包括收入来源和成本；第五，可持续盈利能力。你的公司如何进行可持续盈利，不仅是买卖一次产品，还需要具备持续开发产品、持续盈利的能力。总的来说，任何一个商业模式都是一个由客户价值、企业资源和能力、盈利方式构成的三维立体模式，商业模式的本质是可持续盈利的交易结构。

例如，在影院商业模式中，影院的服务对象是有娱乐休闲诉求的客户，影院需要为这些客户创造精神享受的价值；这个价值的载体是娱乐休闲服务，包括影片、零食和增值产品等；影院需要整合影视公司的影片、设备制造商的放映设备、零食提供商的产品、配套产商提供的相关玩偶和影片增值产品等资源，为客户提供一个舒适的观影环境和一系列配套产品，从而实现客户价值；在影院的盈利模式中，收入主要包括票房收入提成、广告收入、零食收入、增值产品收入等，而成本包括影片费用、设备投入、营销费用、场地费用等，它们的差值形成最终的利润。可持续盈利能力主要指如何留住客户，形成多次交易。如提供VIP客户卡，对客户每一次消费提供优惠而留住客户。

一般来说商业模式可以分为三种类型：客户价值型、顾客资源型和平台型。

（1）客户价值型。它也是指直接为客户提供价值获取回报。绝大多数企业的商业模式属于这种类型。它是指企业通过自身的资源为特定的目标市场（也可以称之为细分市场客户）提供特定的价值，并因此获取回报。价值的载体是产品与服务。在客户价值型的商业模式中，谁的企业规模大，谁的企业效率高，谁就可能成为寡头。水泥、钢材、有色金属产品等差异产品属于这种商业模式。而更多领域的商业模式则表现为差异化价值模式。这意味着，不同企业的产品与服务有不同的价值；由于价值的差异，可以获得不同的回报。大部分消费品以及差异化的工业品属于这一类，包括餐饮、酒店等服务企业都采用了这种模式。

（2）顾客资源型。这种商业模式比前面所说的稍显复杂。在互联网领域，这一模式较为普遍。顾客资源型是指企业先通过某种价值以及某种途径来累积顾客资源。当顾客资源积累到一定规模的时候，再为这些顾客提供延展的价值，并获得回报。如腾讯公司的微信服务工具就属于这一类。

企业在一开始获取顾客资源的时候，是可以不计回报甚至是免费的。当顾客资源积累起来之后，再去考虑流量变现或者收入实现。比如信用卡业务，银行通过卡费减免或者优惠，积累更多的顾客资源，再拓展购物、旅游、教育等服务项目，以从中获取多元化收入。