

简单的问答形式帮助你完成
第一份商业计划
了解出资方的需求，赢得商
业起跑线上的成功

创业融资商业计划

(中英文对照)

(美) 约瑟夫·科万罗 (Joseph Covello)

布赖恩·黑兹尔格伦 (Brain Hazelgren) / 著

YOUR FIRST BUSINESS PLAN



科文创业系列

创业融资商业计划

Your First Business Plan

(中英文对照)

[美] 约瑟夫·科万罗 (Joseph Covello) 著
布赖恩·黑兹尔格伦 (Brian Hazelgren)
户才和 译

经济日报出版社

著作权合同登记图字:01-2002-3136 号

图书在版编目(CIP)数据

创业融资商业计划/(美)科万罗,(美)黑兹尔格伦著;户才和译. —北京:经济日报出版社,2002.8

ISBN 7-80127-936-0

I. 创… II. ①科…②黑…③户… III. 商业计划—文件—写作 IV. H052

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 059241 号

Copyright©1993,1995,1998 by Joseph Covello and Brian Hazelgren. All rights reserved. Published by Sourcebooks, Inc.

中文简体字版专有出版权©2002 属科文(香港)出版有限公司

经济日报出版社

创业融资商业计划

著 者	[美]约瑟夫·科万罗 布赖恩·黑兹尔格伦
译 者	户才和
策 划 者	科文图书·许云翀
责任编辑	刘 月
出版发行	经济日报出版社 北京市宣武区白纸坊东街2号(邮编:100054)
承 销	北京科文剑桥图书有限公司 北京市安定门外大街208号三利大厦四层(邮编:100011) (010)64203023
购书网址	http://www.beijingkewen.com
经 销	http://www.dangdang.com
印 刷	全国各地新华书店
开 本	中国纺织出版社印刷厂
印 张	850×1168mm 1/32
字 数	10 插页:2
版 次	200千字
印 次	2003年1月第一版
书 号	2003年1月第一次印刷
定 价	ISBN 7-80127-936-0/F·279 25.00 元

版权所有 盗印必究·印装有误 负责调换

推 荐 序

· 当今中国，也许没有比创业者更应该赢得全社会的赞许或敬重的了。“错误是从负数开始，无知是从零开始”。中国创业者的动人之处，正在于“错误”的计划经济体制及其观念使得他们首先要有摆脱束缚的艰苦努力，随后才能进入一般意义上的竞争。背负的东西太多，“轻装上阵”何从谈起？！亦因如此，方显出不同寻常。而能立住脚的，也就不仅动人，而且多半有些超人。

无论是先行发展地区，还是那些正在实施西部大开发战略的后发地区，创业的内涵似乎都从未像今天这样具有无与伦比的穿透力和覆盖面。千百万人正在 WTO 的尺度下再一次被动员起来，义无反顾地创建自己的公司，投身于更为开放、充分的市场经济建设之中。一代具有时代精神特别是市场经济品格的新人应运而生，焕发出不可遏制的创业豪情，从而丰富着极其波澜壮阔的中国经济发展史诗中的种种细节。他们至少将这样揭示说：“不是下岗工人太多，而是真正的创业家太少。”

这套从美国引进的“创业丛书”——《合伙还是单干——成功合伙的 8 个秘密》、《青年创业指南——建立和经营自己的公司》、《创建 E-企业——互联网和数字化企业创业指南》、《创业融资商业计划》——可以说是适逢其时。相信书中激荡的“创业”之魂能够激励中国的创业者，使其奋发有为！

经济学博士 王忠明

国家经济贸易委员会经济研究咨询中心 主任

概 观

本书中的信息是按照你在写作商业计划书时所应遵循的顺序组织起来的。它包括了如何研究市场、到哪里去发现信息、实施什么类型的战略、有哪些潜在的金融资源可供利用、有能力提供这些资源的个人将如何评价你所提供的信息以及他们将会看重你提供的哪些信息等方面的详细资料。你将学会以最具说服力和最有效的方式来展示你的商业计划。要想更全面地了解各种不同类型的商业计划，请参阅由作者写作的本书的姊妹篇《商业计划完全手册》。

注意：由于联邦、州以及地方的法律、标准和规则在不断变化，请仔细检查所有信息以确保您是在规范许可的范围之内。

引 言

如果你是一个企业主、企业的经理人员或者第一次开始做生意，那么总有一天你需要制定一份商业计划。不管你是想筹集资金，还是要为你的企业形成一个更加明确的中心，商业计划书对于你来说就像旅行图对于旅游者一样是必不可少的。到达最终目的地的路径有一个逻辑顺序；一份好的旅行图使你能够经历比较少的麻烦和挫折就可以达到目的。这本书将解释基本的规则与策略。这些规则与策略将是你制定简单的、但却有价值的成功商业“旅行图”所必需的。

每个企业都有差别，但是当开始制定商业计划的时候，还是必须遵循一定的规则与格式。这本书是进行研究、汇集你所了解的情况，并将之集成为一份综合全面的商业计划的指南。

当今企业经营面临的环境状况大不相同。但是，你还是应当清楚地知道当投资人、银行家和其他的投资来源在考虑一个寻求融资的项目时所看重的一些关键要素。这本书解释了这些关键要素并且将为你打开成功融资的大门。

尽管大多数人把写作商业计划书和筹集资金联系起来，但是还有其他一类注重成长型企业性质的计划。这些类型的计划被称为“战略经营计划”，并且通常在企业内部使用和保存。我们将把这些商业计划当作在当今艰难的商业环境中进行竞争的工具去讨论。

通过制定自己的商业计划，你可以直接检查自己企业的运营情况，而且更为重要的是，你将知道该如何去提高企业运营的效率。美国每年有超过 100 万的企业开业。不幸的是，只有少数企业愿意花工夫去制定切实可行的商业计划，并且只有为数更少的企业遵循了商业计划书中描述的步骤和战略。本书将向你展示如何去做这项看上去似乎费劲耗时、无关紧要的工作，并使之成为令人兴奋的、有价值的事情。

本书的每一章都将解释商业计划的一个构成要素。最后一章为你提供了一个作为阅读参考的商业计划样板。我们希望它有助于你更加理解自己的商业计划应该是个什么样子。

任何时候当你去一个陌生或者不熟悉的地方旅行，你都应当随身携带一份地图。企业同样也有陌生的和不熟悉的领域。不管你是第 1 次还是第 10 次写作商业计划书，本书都将以简单高效的方式通过重要顺序和步骤来为你提供指导，并且让你获得能够在任何商业环境条件下进行竞争的结果。

最后指出一点：技术是在不断变化的，新工具和技术正在迅速变得可资利用。过去每 10 年，技术就会自动更新一次。而现在计算机或者使计算机运行的软件在 6~18 个月内就会变得过时。走在技术曲线前面的企业将会远比其他的企业更为成功。甚至如果一个公司至少能够靠近技术前沿并且利用适用的新技术，它也将跳跃到竞争对手的前面。

在许多情况下，计算机软件程序和运行这些程序所需的硬件正在使我们的生活变得轻松许多。互联网是一个难以置信的研究、宣传和向消费者以及员工提供实时信息的工具。E-mail（电子邮件）不但节省时间和金钱，它同样也是一种不可思议的交流

工具。你可以用一种引人注意——通常是快速引人注意——的方式进行交流而不是迷失在语音邮件当中。它同时也是一种保持你的讲话记录的极好方式，它不会使你的讲话被遗失、误解甚至遗忘。

同样，公司也正在转向它们自己的企业内部互联网——Internet。这种内部网络只允许拥有通用的注册账号或者用户身份、密码、安全局域网或者通过拨号连接的员工存取公司的信息。在企业内部互联网上能够找到的东西有公司表格、营销材料、公司动态、时间表、费用报告、公司电话和电子邮件地址本、年报、可以下载到台式机上面的软件、公司日历、公司通讯，以及更多更有用的信息。可能性是无止境的！

互联网、电子邮件和企业内部互联网就像电话和传真一样迅速普及起来。当你周围的世界，包括你的竞争者都在充分利用这些工具和技术的时候，不要让自己落在后面。

目 录

推荐序	1
概 观	1
引 言	1
第一章 商业计划书写作强力指南	1
第二章 前 页	16
第三章 公司概况	21
第四章 目前状况	31
第五章 目 标	35
第六章 产品/服务	39
第七章 市场分析	42
第八章 营销和销售策略	48
第九章 管 理	58
第十章 财务计划	66
第十一章 实施概要	71
第十二章 附 录	74
第十三章 实用技巧	76
第十四章 商业计划书样本	79
词汇表	136

第一章 商业计划书写作强力指南

当人们谈论商业计划书写作的时候，大部分人都认为它像去看牙科医生一样有趣。他们总是把注意力集中在疼痛而不是结果上面。我们承认写作一份好的商业计划书将要花费时间、耐心、思索、长时间的研究活动和长时间的写作与编辑。但是你也要考虑写作商业计划书的结果。你将能够更好地了解你的业务并保障你的生意兴旺起来。此外，你将更有机会获得融资。更为重要的是，你将知道如何更加老练地做生意和与对手进行竞争。花在制定商业计划书上的时间将构成成功与失败之间的差别。

同样也要考虑到，你将比竞争对手更具有优势。成百上千万的企业并没有制定商业计划。他们更像一艘在风平浪静的日子出航的帆船，只是简单地对现状做出反应。这里需要指出的是，当你花费了充分的时间去制定一份可靠的商业计划时，一旦出现不利的局面，你就会具有比较有利的条件来做出调整。

一些事实

在美国每年开业的大约 100 万新企业当中，只有接近 20 万的企业可以存活 5 年或更长时间。换句话说，只有 1/5 的企业能够活到 5 周年纪念日。这是一个多么惊人的统计数字！究竟为什么在这个“充满机会的国度”里只有 1/5 的企业能够跨越这如此短的时段？这里有好几个原因，然而最常见的原因恰恰是最容易

控制的。对于成功来说，没有神奇的等式，但是有一条却是千真万确的：“不拟定计划的企业主注定将失败。”

商业计划有助于创业者和企业经理人员思考他们的战略，在创业热情和实际情况之间取得平衡和认清自身的局限性。商业计划将有助于你避免诸如融资不足、产生负的现金流量、雇佣不合适的员工、选择错误的营业场所和进入不恰当的市场等灾难性的失误。

完成一份成功的商业计划书需要耗时 50 ~ 100 个小时，其中包括花在研究、成文、分析和评论等上面的时间。

创业者至少需要他们在启动一项新业务的 6 个月之前开始进行计划工作。这是考虑到你在从事另一项工作时为启动本项业务而需要花费的时间。在这 6 个月里，你将有时间来提炼你的商业创意，检验你的设想和提高你的管理技能。

或许你不想等上 6 个月，就贸然开始你的令人难以置信的商业之旅。也许你是那种可以在较短的时间内完成下列步骤的人，然而，这些基本要素本身却不应该被忽略掉。

你的新计划——启动前

进行商业抉择。这种选择将主要取决于下列一些重要因素：

- 你需要投入多少金钱？
- 你能够吸引其他的投资者吗？
- 你期望获得什么样的回报？
- 你特有的技能是什么？
- 你最想干什么？
- 你打算更加努力、更长时间地工作吗？

人们通常在各种不同的项目正式启动前为其制定初步的商业计划。

考虑创业的影响

在正式投身创业之前，你要考虑很多种可能性。你的收入可能遭受损失，你的工作时间将倍增，而且你的家庭关系有可能变得紧张起来。你还有可能需要支出你自己的现金和承担债务。

你时常会感觉自己落伍了，你对你周围的人变得更加暴躁或是苛求。你将更难得见到你的朋友和亲人；而你感到头疼、背痛或者胃痛的次数也将增加。当你离开工作的时候，你会不时感觉到一阵心虚。在一段时间内，你的生命将完全被工作所占据而没有娱乐的空间。

不要绝望！这些感觉和情形对于开始创业或者是着手一个新项目来说是很正常的。绝不要放弃。正如 Robert Donovan 曾经说到的那样：“放弃是最大的悲剧。”

信息来源

从下列途径着手你的研究工作：

- 地方商会——不管你是不是其会员，他们都将为你提供帮助。
- 专业展览——为企业、供应商和各种各样的顾问机构开辟的一站式购物渠道。
- 行业协会管理人员——向他们咨询市场上热销什么。
- 行业杂志编辑——尽可能多地向他们散发新闻稿。
- 当地的网络会议——各种商业线索的巨大来源。在需要的时

候，你可以自己召开网络会议。

- 联邦、州和大学的各种计划。
- 你所在州的经济开发专员。
- 退休经理人员服务公司。
- 美国驻你计划前往开展业务的国家的大使馆。
- 在非竞争性的商业场所。你也许想使用具有吸引力的语句，例如“我遇到了问题，我想你能够帮助我。”
- 国际贸易区委员会——设置这类机构是为了评估和批准国外商品的进口申请。
- 小企业管理局。
- 报纸编辑——也向他们寄送新闻稿。
- 互联网——曾经是政府用来发送和接收资料的工具，现在已经成了获得你能够想象得到的几乎任何主题的有关信息的强有力的和快捷的商业工具。孩子们甚至能够在互联网上更快地做出学习报告和通过主体搜索来更好地获得最新信息（在大多数情形下，是在父母的监督下进行的）。

定义你的企业。写出一份 50 字或更少字数的企业任务陈述，概括出你准备销售什么，向谁销售，以及是什么使得你的企业与众不同（即你的独特销售优势）。

范例：向营销、商业策划、金融、会计和商业推广领域的企业主和经理人员提供有用的和切实可行的解决方案，并且充分利用我们的管理团队的经验和知识来增加我们的客户企业和公司的收入。

商业计划

给你的企业命名

这是一项至关重要的决定。我们的建议是使企业名称简洁明了。要使企业名称尽可能的直观，避免使用华丽、浮躁的形容词。

你企业的名称应当像文章的标题一样。尽可能在企业名称当中表明你是谁和你是做什么的。营销上一个危险的错误是让你未来潜在的消费者去猜测你是做什么生意的。例如，“Bob 硬件仓库”就比“Bob 企业”包含的信息多得多。“Ambassador 比萨”比“Ambassador 食品”更能给人留下深刻印象。当消费者不得不猜测你是做什么的时候，你最后要在你的产品和服务的营销上花费更多的时间和宝贵的金钱。大多数企业没有那么奢侈，因此在你公司名称中包含一些描述性的词语将会使你的企业获益。让那些有钱的公司去为他们含混的名称促销以获得自己的身份吧。

选择外部顾问

你需要一个能干的律师、管理顾问、会计师、保险代理和银行家。营销顾问可能对你也会有所帮助——他或者她可以帮你节省时间、金钱和精力。

制定商业计划

制定商业计划是你为什么要购买本书的原因。我们将帮助你沿着正确的方向开始前进。（但是，要有耐心，要读完本书中包

含的有关写作一份成功的商业计划的所有秘诀和关键要素。)

要使你确信适当的商业计划绝对是必要的。商业计划是企业运营的核心和灵魂，同时，商业计划还是你向贷款机构或者潜在的投资人提供的最重要的系列文件。商业计划将说明你需要融资的所有相关情况，更为重要的是，商业计划将就你的事业向融资各方提供有说服力的信息。

把你的商业计划应用于各个方面。一份综合性的切实的商业计划将帮助你完成许多重要的目标，包括如下几个方面：

1. 引领你的创业生涯。商业计划是你创业动机的证明。它表明你有能力约束自己将精力集中于重要的计划上面；知道如何取得进步和成长；知道怎样解决创业过程中遇到的问题从而实现最终目标。商业计划是你视野的基石和支柱，它将使你能够把自己的创意变成现实。

2. 设计行动纲领。商业计划对于创业者来说就像一系列的制图对于建筑商一样关键。商业计划决定了你在达成目标的过程中将要涉及到的细节。它表明了为实现既定目标而将要运用的逻辑进程。商业计划或许还可以帮助你考虑备用的、也许是更好的行动路线。商业计划书是一种强有力的管理工具。

3. 在团队成员中运用主导计划进行沟通。商业计划是一项具体的目的申明，它使得你可以就为达成目标而需要制定的步骤安排与你的同事进行沟通。商业计划的某些部分还可以被应用于培训和协调会议，同时它还可以用于教育员工在成功实现企业职能的过程中他们应当发挥什么样的作用和承担什么样的责任。

4. 为你的项目吸引资金。潜在的资金供应者和其他必要的资金来源——银行家、经纪人、投资人和未来的合作伙伴等，在

他们决定是否参加你的项目的时候，会非常看重你的商业计划。

你获得信任和尊重的能力通过与这些潜在的投资者之间的交往可以得到极大的提高。但是，你个人有可能甚至得不到与这些人认识的机会，因此，你必须拥有一份以书面形式呈现的专业文件。当你想要吸引贷款人加入到你创业进程中来的时候，商业计划书——“你的商业简历”——将是你首要的推销工具。

资本的潜在提供者首先注意什么？

在参加你的创业进程之前，投资人会着重考虑商业计划中的4个关键领域。这些领域是：

1. 你的管理团队
2. 你现在和预测的财务报表
3. 你的产品和服务
4. 你的营销计划

务必使你自己在这四个关键领域都打下坚实的基础。

管理团队

显然你的管理团队非常重要。潜在的投资来源对于将做出至关重要的日常决策的经理团队极为重视。你的事业成败将取决于你、你的合伙人、你的董事会和你的管理层的经验、成熟度和共有的理念。

任何管理团队都需要平衡。这种平衡将使你有能力为组织提供4个关键性的要素：

1. 计划
2. 组织

3. 控制

4. 领导

管理团队的整体平衡包括适应于现在和未来的产品和服务的开发、生产和发送的行为、技术和概念能力等方面。至少，管理团队必须拥有或者能够获得管理、营销、财务与运营等方面的技能。

你必须在商业计划书中刻意并且清楚地表达你的管理团队的强点。具有正式组织结构的公司将极大地增强其以较少的时间以及更低的成本获得资本和实现目标的能力。

诚实地评价你自己以及管理团队中的每一个成员。不要使自己脱离实际或是现实。如果你的管理团队在某些方面有所欠缺，你应当考虑把在这些领域拔尖的经验丰富的人才吸引进你的董事会中来帮助你，同时这样也可以鼓舞管理团队的整体士气。外部专业人士可以为你的企业起到巨大的杠杆作用——而你却不必给他们定期支付薪水。

如果存在不能完全由内部管理团队承担的职责，那么你就要对他们进行评估并与这些领域里的专家顾问进行联系。他们将对你的事业成长与发展提供帮助。

现在和预测的财务报表

金融——现在与未来 确定你的现金需求。预测你的费用并且评价你的销售和利润目标。

技巧：如果你能够使用计算机，那么你就去购买一套便宜的（60~200美元）的商业计划组织者（软件）。当涉及到财务部门的时候，商业计划软件将为你节省时间和