

职场成功秘籍

Creating Success

如何撰写 商业计划

(英) 布莱恩·芬奇 著

欧阳 译

(第2版)

- 创建你的战略
- 预测你的财务状况
- 制订有说服力的计划

How to Write a Business Plan

Brian Finch

(Second Edition)



东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



职场成功秘籍

Creating Success

F272/47

2007

如何撰写 商业计划

(英) 布莱恩·芬奇 著

欧阳 译

(第2版)

- 创建你的战略
- 预测你的财务状况
- 制订有说服力的计划

How to Write a Business Plan

Brian Finch
(Second Edition)



东北财经大学出版社

Dongbei University of Finance & Economics Press



Kogan Page

大连

© 东北财经大学出版社 2007

图书在版编目 (CIP) 数据

如何撰写商业计划 / (英) 芬奇 (Brain Finch, B.) 著; 欧阳译. -大连: 东北财经大学出版社, 2007.9

(职场成功秘籍)

书名原文: How to Write a Business Plan

ISBN 978 - 7 - 81122 - 165 - 7

I. 如… II. ①芬… ②欧 III. 商业计划-基本知识 IV. F712.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 134967 号

辽宁省版权局著作权合同登记号: 图字 06-2006-123 号

Brian Finch: How to Write a Business Plan, second edition

Copyright © Brian Finch, 2006 by Kogan Page, ISBN 074944553 X.

First published by Kogan Page. Authorized Simplified Chinese Edition by Kogan Page and Dongbei University of Finance & Economics Press. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of Kogan Page and Dongbei University of Finance & Economics Press.

All rights reserved.

本书简体中文翻译版由 Kogan Page 授权东北财经大学出版社独家出版发行。未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权由北京版权代理有限公司代理。

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连海大印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 140mm×215mm

字数: 106 千字

印张: 14 插页: 1

2007 年 9 月第 1 版

2007 年 9 月第 1 次印刷

责任编辑: 李 季 石真珍

责任校对: 郝树芹

封面设计: 冀贵收

版式设计: 刘瑞东

ISBN 978 - 7 - 81122 - 165 - 7

定价: 20.00 元



前 言

内容简介

本书的内容安排将引导你经历商业计划的整个制订过程。虽然在制订计划时，你还需要会计师或营销专家等人士的专业意见，但是计划的主要内容都将由你自己来完成。我认为，对于计划的执行人员来说，掌握计划的全部要点是很重要的。首先是因为你必须亲自对计划进行陈述，如果你没有密切参与计划的准备工作，陈述起来就会非常困难。其次是因为撰写计划的过程有助于你了解计划的内容。如果你坐到了商业合作伙伴或潜在投资人的面前，才发现自己并不完全熟悉计划，或自己的思维逻辑出现了漏洞，那就再糟糕不过了。

经常有人来找我，希望在商业计划的撰写方面得到帮助。他们一般都对自己的写作能力缺乏信心。在这方面找人帮忙当然是可以的，但是作为计划的撰写者，作为要“推销”和执行计划的人，你真正需要做的是先制订一个草案，涵盖可能涉及的所有主要问题。最近有人请我帮他们制订一份计



划书，他们的这种错误做法便是一个例证。和他们作了一些讨论之后，我发现他们对自己的计划只有很粗略的认识，每当我问到建议的细节时都得不到回答。一些人擅长提出很宽泛的意见，而疏于对细节的考虑，但他们仍然很成功。然而，他们通常还需要一个合作伙伴来研究具体的细节，这可不是一个收费的顾问能做到的。

为何制订计划，读者是谁？

这是两个限定你将如何制订计划的关键问题。在动笔之前，你应该辨明读者是谁，以及你希望他们做出什么样的反应。一种好的做法就是给计划的接收对象下个定义，并记下你需要向他们解释的所有问题。这样在撰写计划时，你就可以用它们来检查你是否谈及了所有的问题。

你希望计划书的读者：

- 为你的新点子或现有的业务投资吗？
- 购买你的企业吗？
- 与你合资吗？
- 接受你的投标吗？
- 授予你特权或赞同你的管理吗？
- 帮助你经营自己的业务吗？



如果你在寻找投资，你就要着眼于以较低的风险获得丰厚的回报。但是，如果你是在寻求总公司的支持，你在说明有丰厚的投资回报的同时，还需要花更多的精力去研究一些战略问题和你可以要求的其他支持和投入。

如果你在努力筹集资金，你就需要解释一下你的管理是如何地出色。但是，如果你是希望出售自己的公司，用得到的钱去休闲，躺在沙滩上享受日光浴，你就不能让自己听上去不可或缺。例如，当你努力吸引一个买家时应该强调：

- 即使没有你公司业务也可以运转良好；
- 公司业务的盈利性较好；
- 公司业务有很好的增长前景；
- 公司业务正好与潜在买家的业务相符。

如果你想从管理当局得到特权，那么你还必须做一项额外的调研工作，因为当局可能会为你提供一些有关确定投资目标的指导。收集一些他们发布的有关这些内容的公告的副本，检查一下自己是否合格，并勾出那些计划无法满足的要求。管理当局既想确定你的计划是否可行，也会关心诸如能否创造就业机会和当地社区能否受益等问题。他们可能还要确定你是否无法用传统方式获得资金。

或许你正在撰写计划书来帮助自己经营业务。这样的



话，你就要明确地认定你的目标是帮助你将重点集中在你的想法上，并引入他人的想法，确保团队中的每个人都为共同的目标而努力，还是为了向组织部门传达计划。你应该更多地关注一些非财务目标，如管理问题、人力资源开发问题等。你所要确定的是整个企业的目标，而各个部门才需要用更多的精力去解释如何达到这些大的目标。在撰写计划书时，你首先应考虑你要得到什么样的回报，因为这将影响你去写什么。如果你想得到自己团队的支持，那么你采取的形式就不应仅仅是表述将要发生什么。如果你想争取和一位潜在的合作伙伴签约，那你就要强调这笔交易会给他们带来的利益，你的要求首先是谈成这笔交易，而其他的应该以后再说。

当你明确了自己的读者以后，你在撰写计划时就应时刻考虑到他们，使用对他们来说较为合适的言辞。

我曾读到过一个研究机构的学者写的一份建议书。我碰到的最大问题是无法理解他们的专业术语，以至于我始终不明白他们是做什么工作的。即使他们提出的是一个很好的想法，但显然他们不能融入真实世界。

——一位公司金融家

这是一个极端的例子，但却是一个不错的教训。投资者总是喜欢文章附有清晰简洁的术语解释。另一方面，技术合



作人员需要看到的却是详细的技术说明。政府部门需要了解更多财务以外的关于社区利益的介绍。在每种情况下，商业计划的写作倾向都会有所差别。

不要试图为不同的读者提供同样的计划书，只要稍加修改就可以使之更加贴切。但是，为不同的读者撰写完全不同的计划书也不是一个好主意。原因有两个：其一，你需要做大量的工作；其二，各参与方可能会坐在一起比较各个版本之间有何不协调一致的地方。

第一印象

你会有一次机会给人留下良好的第一印象。抓住这个机会！你陈述的文件要：

- 有说服力；
- 外观整洁；
- 没有拼写、语法或数字错误；
- 涵盖了所有关键问题；
- 包含了必要的支持信息。

这并不是说，如果你第一次遭到了拒绝，就不能够再尝试，只是那样做会更难。

先设想一下，有人拿着一份建议书来见你，他进了你的



办公室，充满热情和活力。他的表述简短、流畅、有说服力，而且看似涉及了所有的问题，并有事实依据。你对这样的人及他们的建议都感觉良好。

现在反过来设想一下。那人进了你的办公室，看上去邋里邋遢。他的陈述乏味冗长，还结结巴巴、犹豫不决；不仅错误百出，而且对于许多重要问题也没有作答。那么，即使他修改计划后再回来，你也不会愿意再次看到他，反而对他第一次的惨败情形仍记忆犹新。

你的陈述对象与你并没有什么差别——他们也喜欢良好的第一印象。研究表明，人们在相遇的大约十五秒内会对他人形成印象。当然，在五分钟内，他们就会在脑海中形成今后再也难以改变的印象。第一印象的重要性就是如此，提出一个严谨的建议虽然很棒，但首先你必须给人留下一个好印象，然后你才有机会证明你的建议有种种好处。

这也是为什么计划的摘要部分十分重要（本书后面会论及）的原因。它是决定你的计划书成功与否的关键因素。

你在讲述一个故事

你已经抓住了读者的注意力，现在必须保持住。你必须激发他们对你的计划书的热情，才能获得他们的支持。既然



这个关于你自己、你的业务和你对这项业务的建议的“故事”是吸引人的，那就把它讲得引人入胜吧。这个令人兴奋的故事讲述的是凭着美好的想法及努力工作而终获成功的情节。它也有开篇、情节发展和结尾。

- 开篇要设定计划的场景，介绍你的商业背景，以及你是如何发展到现有水平的。此外，你还要概述业务、管理及市场等情况。
- 情节发展部分要解释你的想法的特色并提出建议。
- 结尾要提出你执行计划所需满足的要求，并指出可能的风险，解释相应的措施，还要强调将会得到的回报。

这样的故事才能抓住读者的注意力，并激发他们的兴趣和想象力。故事情节的发展是如此，一份商业计划的撰写也是如此。

如果一份计划书既杂乱无章，又难以理解，就会像有同样毛病的故事一样失去读者。再来比较一下，你努力写的可不是一部很少有人读完的伟大的文学小说，你要写的是一部通俗小说（但不要太长）。它不存在什么理想的长度，这完全要根据你的业务大小而定。小生意也可能会很复杂，需要作大量的解释说明，而大的业务也可能会简单些。只要记住尽



可能做到简洁就可以了。你要遵循的原则就是找你了解的、对你坦诚的人来读你的计划：最理想的是找那些对你的生意或市场一无所知的人。他们能理解那些关键问题吗？他们会为你的建议兴奋不已吗？

像读一本书一样，记住故事情节、描写片段（背景或场景设定）和人物特征是很重要的。你的计划和背景说明虽然至关重要，但计划执行者的情况也是必不可少的。一些人没有掌握好轻重缓急，没完没了地写市场、自身情况或业务发展历史。记住要把握好你的故事情节的轻重，不要让读者生厌。

使用描写行动的词语

这是一则冒险故事，而不是旅行游记，因而要尽可能使用描写行动的词语。这些词讲述了你将做什么，什么时候做，而不是描绘景色。你还要使用主动语态，避免用被动语态。

例如，应该说“到执行计划的第3年，我们（we）将会在5个国家扩展（expand to）到20个经销商”，而不是“到计划执行的第3年，我们的业务（business）将会在5个国家拥有（have）20个经销商”。重点总是在于谁（即你本人）将要做什么，什么时候做，以及如何去做。



有时你可能有必要对事物加以描述，但切记要简洁，在商业计划中行动更有力量、更具说服力。

摘要

- 要写得简明扼要，紧扣主题。
- 集中写真正重要的关键问题。
- 使用描写行动的词语。这些词更有力量和说服力。它们会使读者对计划的目的和信心留有深刻的印象。
- 勿使读者生厌。

陈述

陈述不能决定一切，但依然重要。如果一个投资人不可能为一份华丽的文件而投资，那他更不可能去支持一份写得杂乱无章的东西了。那只能表明计划并未经过仔细的思考，最后很可能被丢进垃圾箱里。

要想为自己的建议创造最好的机会，那就再向前多迈一步。如果你已为这份计划投入了许多金钱、希望和情感，那就再多作些努力让这份文件看上去更加出色：

- 一定要打印出来，切勿将手写的东西交给别人。
- 选用得体的纸张。



- 加上一个有标题的封面。
 - 将各页编号，也可以将各个要点编号。
 - 如果计划书的内容超过了 3 或 4 页，就加上一张目录页，目录中的页码要与正文中的页码相符。
 - 对文件进行说明使其更易读懂；加上一些标题，把细节写入附录中。使用清晰的字体（切勿使用很小的印刷体，以免读者阅读起来很费力），段落间应留有空行。
 - 如果你能展示一些重要产品、经营场所或生产过程的图表或照片，那将会使读者对主题有更生动的认识。
 - 检查拼写或语法错误。
 - 检查数字错误。
 - 确保页面上的所有附注都正确。
 - 为文件注明日期，以免与以前或今后的草案相混淆。
- 有人喜欢为段落编号，以便于参照，也有人喜欢将标题

分出层次，如：

主标题

副标题

次副标题



关键是要将内容陈述清楚。同时，不要一味地追求文章的辞藻华丽而使内容漏洞百出，令人无法信服。

事实与证明

人们阅读商业计划是为了寻找确认依据，来说服他们读到的内容都是事实。所以，你要尽可能地在上下文中提供可验证的事实材料。这些事实还应有数据的支持。事实与数据紧密相关，也会给报告中的各项计划提供支持。你要为自己所说的话提供证明。

创业启动计划总是很难得到支持。原因之一是能够支持创业主张的证据非常有限。

有一个团队找到我，要我为他们提供资金，并告诉我，他们有很大的把握在英国为他们的业务开辟多个经销渠道。他们中已经有一个人拥有了三家连锁店。但令人吃惊的是，他们在文件中并没有提供任何证据来支持他们建议的经销点数量，也没有用现有业务所能提供的资料数据来支持这一销售设想，更没有对其他相似业务作调查以证明这些设想。我只能依据他们不断重复的话……但事实上，我觉得那不足以说服我为他们的新业务投资。

——一位风险投资人



这是在我所碰到的要建立新业务的人中存在的真正问题。我知道要弄到数据资料很不容易。我有一个客户在世界范围内做制糖厂设备的生意。当他开始发展一项新的业务时，他发现要找到任何数字来支持他对市场规模、增长率，以及竞争者定价的种种说法，实在是太困难了。他知道凭借自己多年的经验，他所说的都是事实，但这种资料很难从这一行国际市场上的一些国际主体那里获得。另一方面，地方市场又常位于贫穷国家，这些国家是不会保留或发布这些资料的。他还发现要预测第一年的贸易销售额及其来源更是难上加难。

我知道这很难，但从金融家、银行和投资者的观点来看，如果你不能使他们相信你所说的是对的，他们就不会投资。仅仅告诉他们你所相信的东西也不会令他们信服：他们需要的是证据。传教总会有一句著名的格言：谎言重复千遍就会变成真理。这句话对于商业计划，或是从银行和投资人那里筹集资金可并不奏效。不停地重复只会让读者注意到一些问题，如果读者不相信某个说法，重复去讲只会加深他们的怀疑。要用事实来证明自己的说法，而不要一味地重复。

一些人在面对说服读者这一问题时只会含糊其辞。无论你做什么都不要搪塞。投资者经常会读到这样的报告，它们



长篇累牍地介绍市场、机会、计划的背景等，就是没有任何证据。计划可能写得很迫切，或者很华丽，但如果商业伙伴、部门主管或金融家对其感到厌烦或不相信这些花言巧语，他们一开始就会对计划失去兴趣。

例如：

不要这么写：

这个巨大的市场增长迅速，并很快会变得非常广阔；一旦我们在一两年内征服了这个市场，我们就可以进军更加广阔的欧洲市场，那里更具潜力，没有竞争，而且不会有人仿制我们独一无二的产品。

而要这么写：

估计英国市场的价值约为每年 2.2 亿英镑，并且会以每年约 17% 的速度增长（2005 年 2 月 28 日，《金融时报》开展的调查）。如果按照我们在美国的路线发展，潜在市场规模约为 4.5 亿英镑，这将为业务的继续增长提供相当大的空间。贸易资源（见附录 II）表明目前的供货商很难满足需求，而且订单的交付日期已经延长至 18 周或更长的时间。这都足以证明我们对销售的预测。

我们相信在欧盟市场会有更多的发展业务的机会。那里的市场与我们 4 年前去英国发展时处于相似的阶段。我们的



计划显示，在 18 个月内我们会适度地进入德国市场开展业务……

我们的产品与竞争者的产品（见附录 X）相比略有改进，并在整个欧盟市场受到了版权保护。

大多数银行和风险投资人会通过了解过去的贸易情况或者与潜在的客户交谈来证实你对销售的预测。对此你要有所准备，尽可能提供充分的证明材料，如市场调研数据、公布的信息、摘录的管理会计报表、客户名单等。

搜集资料

从哪里获得支持计划的资料呢？那么，就从计划中的数据不一定要正确这个古怪的想法开始吧：只需让读者信服。我不是说你可以编造证据。你是不应该撒谎的。但是，你可以从很多不同的渠道得到信息，再对它们加以说明以支持你所相信的事实。

以下是你可以获得资料的几处来源，按可信度递减的顺序排列为：

- 政府统计资料；
- 市场调研报告；
- 高校的院系；