

# 商业计划

BUSINESS PLAN

科技型中小企业创业指南

2

名誉主编  
主 编

李绪鄂 徐冠华  
张景安



ChanceLine.com

中央文献出版社

# 商业计划

名誉主编 李绪鄂 徐冠华  
主 编 张景安  
学术指导 纪宝成  
编 著 周 炜 张 涛

中央文献出版社

**图书版编目(CIP)数据**

科技型中小企业创业指南/张景安等编. —北京:中央文献出版社, 2000. 12

ISBN 7-5073-0937-1/C·81

I. 科... II. 张... III. 中小企业: 技术企业-企业管理-指南 IV. F276.44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 58772 号

**科技型中小企业创业指南**

---

**编 者**/张景安等

**责任编辑**/田松年

**美术编辑**/大 川

**封面设计**/马 飞 徐文彦

**版式设计**/北京睿智文化交流有限公司

---

**出版发行**/中央文献出版社

**地 址**/北京西四北大街前毛家湾 1 号

**邮 编**/100017

**经 销**/新华书店

**排 版**/北京睿智文化交流有限公司

**印 刷**/三河市富华印刷包装有限公司

**装 订**/三河市富华印刷包装有限公司

---

850 × 1168mm 1/16 印张 92 1500 千字

2001 年 2 月第 1 版 2001 年 2 月第一次印刷

印数 1 - 5000 套

---

ISBN 7-5073-0937-1/C·81

总价: 144.00 元(每册 16.00 元)

---

图书如有印装质量问题, 请与印刷厂联系调换。

**版权所有 违者必究**

# 序

经过建国五十多年,特别是改革开放二十多年来的建设和发展,我国经济发展水平和国家整体实力都取得了长足的进步。这些成就不仅极大地提高了人民的生活水平,也大大地增强了我国在国际社会的地位和影响力。面对举世瞩目的业绩,我们应该清醒地认识到,在日趋激烈的国际竞争环境中,中国现有的经济发展水平和实力与实现中华民族复兴的宏伟目标相比,还有相当大的差距。要在新世纪实现中华民族复兴的伟大历史使命,我国经济发展的任务还相当繁重而艰巨,必须继续探索适合时代特点、具有中国特色的改革发展之路。

当今,全球范围内一场新的科技革命正在兴起,科学技术的进步已经成为推动经济和社会发展最有决定意义的因素。科学技术发展越来越快,高新技术成果转化为商品的周期越来越短,高新技术向经济、社会各个领域的大规模渗透和转移,使技术密集和智力密集为特征的新兴科技产业大量涌现,成为经济发展的先导和重要支柱。

当今世界经济竞争、科技竞争极其激烈。从某种意义上讲,谁占领了高新技术产业这一制高点,谁就站在世界发展的前沿。高新技术产业已经成为世界各国经济竞争的主要阵地。以信息技术、生物技术为核心的高新技术革命已被看作一个国家经济、科学技术、国防实力和现代文明的基础和重要标志。由此可以看出,大力推动科学研究和技术创新,加快高新技术产业步伐,是二十一世纪中国经济快速增长,提升国家竞争力,实现中华民

族复兴的根本途径。

中国几代领导人对现代科学技术发展一直是高瞻远瞩,高度重视。从“两弹一星”的研制到“四个现代化”的提出,凝聚着毛泽东主席、周恩来总理等老一辈无产阶级革命家对科学研究工作的重视和心血。早在改革开放之初,邓小平同志就已经提出“科学技术是第一生产力”的科学论断,将科学研究置于社会生产力之本的高度,体现中国第二代领导集体对科学技术在经济社会发展中重要作用的深刻理解和认识。面对知识经济的萌芽兴起,1998年江泽民总书记进而指出“创新是一个民族进步的灵魂,是国家兴旺发达的不竭动力”。“科教兴国”战略的提出和国家技术创新体系的建立,则是把科学研究和科技创新放到了关系整个国家、民族兴衰成败的重要位置予以重视。

改革开放以来,我国在推进高新技术产业化、发展民营科技企业方面探索了很多做法和经验。其中有一条重要的经验,就是必须坚持两条腿走路的方针。一方面,我们要发挥社会主义制度集中力量办大事的优势,在战略性的高科技领域,集中力量,迅速占领阵地,发展高科技,实现产业化,带动一批新产业的发展,实现跨越式发展目标。我们过去有集中国家力量搞“两弹一星”的经验,今后我们应当继续继承和发扬“两弹一星”的经验,在社会主义市场经济的条件下,进一步推动一些重大的产业化工程或项目。另一方面,在社会主义市场经济条件下,我们更要重视和支持高新技术企业在激烈的市场竞争中,走从小到大、大浪淘沙、滚动发展的道路。这是高新技术产业自身的特点所决定的。众多的实践证明,高新技术创新的机遇、高新技术产品的市场机遇往往事先无法预测。在激烈的市场竞争中择优,是高新技术企业发展的根本途径。高新技术企业只要有好的体制和机制,有持续创新能力和正确的市场策略,就能够从小到大,

在激烈的市场竞争中迅速得到发展。三百年的市场经济发展历史证明了这一点,众所周知,像通用、飞利浦、西门子等跨国大公司都是从小企业、从车库、从作坊里面发展起来的。即使资本主义发展到垄断阶段,也没有阻塞这条路,像惠普、英特尔、微软、雅虎、戴尔等高科技企业,都是走的从小到大、滚动发展的道路。近年来,我国一大批民营科技企业的崛起,也印证了这一道理。我国一些有竞争能力的高科技企业,像联想、方正、华为、海尔、地奥等等,也都是以十几万元、几十万元资产起家,在短短的几年、十几年时间里,迅速的成为产值数十亿、上百亿的小巨人。这些事实就充分显示出科技型中小企业在我们现实经济生活中的地位和影响,并预示着它们引导着未来世界经济发展的主流方向。

国际经验表明,经济发展成功的国家,中小企业必然充满活力。中小企业,特别是科技型中小企业在科技创新和高新技术产业化发展中,具有极其重要的地位和作用。中小企业的健康发展,不仅仅关系到就业和社会稳定,还关系到经济发展道路的选择和发展速度,关系到能否较好地实现资源的合理配置。而科技型中小企业在实现科技创新,推动高新技术产业化发展等方面则占据重要的地位和作用。但是,中小企业客观上存在许多经营劣势,如中小企业大多属于竞争性行业,很难获得技术上的垄断优势;融资渠道单一,资金来源受到挟制;管理经验不足等等。这些使得他们在瞬息万变的市场竞争环境中,生存与发展不断受到优胜劣汰的竞争威胁。综观发达的市场经济国家,大都有专门的政府管理机构和健全的法律体系,能够为中小企业创造一个良好的环境,提供可靠的融资渠道、适当的优惠政策以及健全的社会化服务体系。中小企业的健康成长要求政府给予长期、系统的政策支持。

在中国即将加入 WTO 的形势下,发展科技型中小企业有着尤其重要的意义。因为这类企业能够根据自己的技术优势,适应国内外不断变化的、多样的市场需求,迅速做出反应,调整方向,生产有市场竞争力的产品。这种具有快速市场反应能力和创新能力的科技型中小企业,以及在这些科技型中小企业基础上,在激烈的国内外市场竞争中形成的高新技术企业,将成为加入 WTO 后我国国民经济发展中一个重要的支撑点。几年来,在调研过程中,我参观了几百家这样的科技企业,看着它们中有很多在一两年内、两三年内迅速成长起来。我确实有这样的信心,不要几年、几十年时间,在这些企业当中,一定会有一批世界级的企业涌现出来。

多年来,党和政府给予科技型中小企业应有的重视,但受长期计划体制的束缚,使科技型中小企业发展环境建设没有提高到应有的位置,政府管理机构不健全,法律体系不完备,缺乏完整的社会服务体系和稳定的融资渠道,影响了科技型中小企业的健康发展。以市场为取向的经济体制改革,促进了企业转换经营机制,政府转变职能,但并不意味着政府对企业可以撒手不管,放任自流。与此相反,需要政府设立专门的机构,制定政策对科技型中小企业发展给予支持、指导和监督,并做好服务性工作,否则,不利于科技型中小企业参与公平的市场竞争和健康发展。

现在我们欣喜地看到,政府在这方面做出了巨大的努力并取得了不小的成绩,对我国的科技创新和高新技术产业发展产生了重要影响和促进作用。国家陆续制定了《科技进步法》、《科技成果转化法》、《专利法》等一系列有关法律,相继实施了“863 计划”和“火炬计划”,创办高新技术产业开发区和企业孵化器,把高新技术产业发展作为国家产业政策和经济发展战略的重要

组成部分予以重视,在科技投入、金融税收、人才培养等方面制定了一系列优惠政策,对未来中国赶超西方发达国家的先进水平起到了十分重要的作用。

科技型中小企业创业和发展,既不同于大型企业的发展,也不同于其他类型的中小企业发展,有着特有的内在规律性。科技型中小企业的健康发展,除了需要政府对其创业发展给予融资、税收、科技和人才政策等方面的扶持,还需要全社会关心关注科技型中小企业的发展,有更多科技工作者积极投身到科技型中小企业的创业行列,使科技型中小企业创业荫然成风。科技型中小企业更要立足现实,加大科学研究投入,努力推动科技创新,同时还要广泛借鉴国际先进经验,提高经营管理水平,努力发挥创造精神,为促进我国科技创新体系的建立和高新技术产业化发展做出贡献,促成中华民族伟大复兴在新世纪早日实现!

李锐 2001.7.17 31 日



# 导 言

对于创业风险企业来说,商业计划是吸引风险投资的重要媒介和工具,也是确定企业发展目标和制定企业发展战略的重要手段。对于风险投资家来说,商业计划是评价创业企业是否真正有投资或者经营价值的重要依据。

商业计划主要是风险企业为赢得风险投资而专门设计的。一个好的商业计划并不一定能够保证企业融资的成功,但可以确信无疑的是,如果不制定一个好的商业计划,企业融资的失败可能性必定会大大增加。所以要实现融资成功的预想,商业计划的起草一定凝聚着风险企业家的智慧和心血。

商业计划的形式多样,之间尽有差异,怎样设计商业计划则主要依赖于企业的创业阶段、预想的投资类型。但总的讲,商业计划应该是语言清晰、结构紧凑、逻辑严密、内容充实,向风险投资家展示良好的商业机会,能够引起读者共鸣。

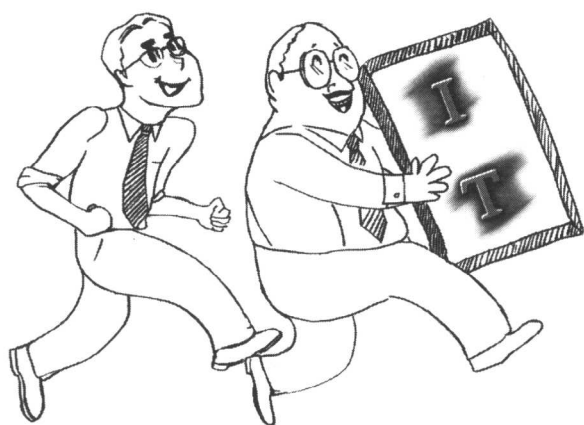
商业计划应当做到让外行也能看懂。认为可以用大量的技术细节、精细的设计方案、完整的分析报告去打动读者,这只是错误的认识罢了。因为只有少量的技术专家参与商业计划的评估,许多读者都是全然不懂技术的门外汉。

# 目 录

|                                     |       |
|-------------------------------------|-------|
| 序                                   | 徐冠华   |
| 导言                                  |       |
| 第一部分 创业项目选择                         | [1]   |
| <input type="checkbox"/> 创业构想       |       |
| <input type="checkbox"/> 项目分析       |       |
| <input type="checkbox"/> 项目选择       |       |
| <input type="checkbox"/> 创业起步       |       |
| 第二部分 商业计划准备                         | [27]  |
| <input type="checkbox"/> 风险投资知识必备   |       |
| <input type="checkbox"/> 商业计划撰写原则   |       |
| <input type="checkbox"/> 循序渐进完成商业计划 |       |
| 第三部分 商业计划范本                         | [49]  |
| <input type="checkbox"/> 商业计划目录     |       |
| <input type="checkbox"/> 商业计划主要内容   |       |
| <input type="checkbox"/> 商业计划范本     |       |
| 第四部分 核心内容分析                         | [91]  |
| <input type="checkbox"/> 技术评估       |       |
| <input type="checkbox"/> 市场潜力       |       |
| <input type="checkbox"/> 管理团队       |       |
| <input type="checkbox"/> 财务分析       |       |
| 第五部分 投资协议拟定                         | [115] |
| <input type="checkbox"/> 演示         |       |
| <input type="checkbox"/> 会谈         |       |
| <input type="checkbox"/> 交易结构设计     |       |
| <input type="checkbox"/> 投资意向书签订    |       |

# 第一部分

## 创业项目选择



善战者，求之于势，胜之于奇也。

——《孙子兵法》

## 创业构想

任何系统都是由一定的要素构成的。要创办一个企业，真正的“白手起家”是不可能的。一般来说，创办一个企业至少需要以下要素：创业者、项目、资本。

### ●创业主体——创业者

人才是企业的根本，创业者是企业成功创业的关键。无论什么事情都要依靠人来操作，通过人来实施。人是现代企业创立发展的关键要素，一个企业的创办成功与否及经营的好坏，关键在于人，企业的竞争归根到底是人才的竞争。企业发展最终依赖于人才，企业创立之初，创业者的素质和思路是决定企业胜败的根本所在。

成功创业者的一般特征：

- 能是问题的解决者；
- 不断进取；
- 能建立主观目标；
- 能预见失败风险；
- 能预演将来事件。

成功创业者应具备的素质：

- 忠诚正直；
- 精力充沛；
- 博学多识；
- 资质过人；
- 有创新精神；
- 具备领导素质。

### ●创业客体——项目

企业创业者明确创业意图之后,首要问题就是选择什么项目作为切入点。项目选择恰当与否,直接关系到企业的兴衰成败;项目选择恰当,就为企业创业成功与发展奠定了基础;反之,项目选择不当,企业则先天不足,投产开业后再努力,也很难有好的效果。

对于创业者来说,面对众多的项目将如何选择呢?归纳起来,主要有四点:

- 了解国家产业政策;
- 分析产业发展动态;
- 了解市场需求;
- 首选自己熟悉的行业进入。

#### ●创业血液——资本

资本是企业的血液。筹集创办资本是企业经营活动的起点,也是注册企业必不可少的条件,所以必须及时足额地筹集创办资本和经营资本。

筹资方式一般有两个渠道:

- 创办企业时注册的资金;
- 对外负债取得银行贷款或者引入风险资本等。

创办一个企业如何筹资,筹多少资,要根据行业特点和企业规模确定,资本并非越多越好。企业家应该懂得,一个企业的经营效果如何,从资本角度分析,关键不在于资本数量的多少,而在于把钱用好用活,在于是否具有驾驭资本的本领。

## 企业理想

50年代,IBM的企业理想是让电脑推动未来世界,在这个理想指引下,IBM现已成为世界上主要硬件和软件的供应商。CISCO预见将来的世界必须依赖信息网络,它的企业理想是使CISCO成为主要的网络器材及系统的供应商,并依靠不断地提高性能使用户以CISCO产品为标准,垄断世界市场。Microsoft(微软)的企业理想是未来全球的PC都会使用Microsoft的平台Windows,而理想中的Windows能向用户提供多任务系统、视图环境及资源共享的各种功能,使每一种软件都开发在该平台上,以此雄霸市场,成为唯一的PC平台。E-trade心目中的企业理想是未来世界将会通过互联网向投资者提供股票买卖服务,这种用电脑取代人力的方法将会大大降低成本并使用户节省交易费用,而这将意味着淘汰大部分的

传统性股票经纪行。

通常在决定企业理想的过程中,人们要考虑的因素有:

●市场机会

首先要弄清楚市场需要,这些需要可能是以下的一种:

○现有的需要,但现有的科技却不能解决

一般来说此领域的市场已经充斥了许多的竞争者,预见的的需求将会剧增。

○可预见的需要

显然现阶段内市场的需求不大,但随着生活、工作或企业的改变,这种可预见的需求将会剧增。

○专门针对市场某一个空缺

这个空缺是通过市场调查和分析,证明你预期中的市场需求是真实存在的,而不是凭空想象出来的。

●科技产品定义

科技产品的定义应是企业清晰了解的问题。在考虑这个问题时,企业要了解以下各点:

○你研究开发的技术是什么?生产出来的产品的竞争优势在哪里?

○你的顾客属于什么类别,是个人、企业还是政府机关?你的产品是必需品还是可有可无的产品?

○用户愿意付出的代价是多少?

一般来说,任何产品带来的好处都可归纳为两大类:产品或以其独特性为用户带来好处,或以极低的价格为用户带来与竞争对手产品同样好处的产品。

●建立你的竞争力

○你是否在这个领域内有强劲的实力?

○你所期望开发的科技是否独特,是否是其他竞争者没有的?

○对付你的竞争者,你是否拥有所谓的“不公平的优势”?你的竞争力是否是“可持久的优势”?其他公司是否要面对某种入行障碍?

每一个企业都有自己的企业理想,然而大量企业倒闭的现实告诉我们并非制定了企业理想就能成功。在实践中,能成功的企业理想必须具备以下的主要因素:

●在目标市场里,你具备了某种优势,更能建立“不公平优势”及“持久竞争优势”;

- 企业理想的来源是建立在每一天不断变化的市场中;
- 能减低“命律转移”的风险,或能有效地利用“命律转移”;
- 运用“市场推动”原理选择具有巨大需求和增长率的市场;
- 从实际情况出发制订出一套按部就班地实现企业理想的步骤策略。

创业成功者必须亲身与市场接触,体会市场跳动的脉搏,消化市场带来的信息,把市场的需求与自己的经验结合起来。能这么做企业理想就可能实现一半,闭门造车绝对不能给你带来成功。

举一个十分明显的例子:一些科技人员在国内工作时并没有太多成绩,留美几年后自己创业很成功,其中的道理就是与市场的多年接触。像Yahoo! 的 Jerry 杨、Dell Computer 的 Michael Dell 就是因为每天生活在市场中,找出市场中未满足的需要并迎合它来创业,当然这样成功的可能性就很大。

正确的企业理想能带领企业成功到达目的地,没有企业理想就等于企业没有发展目标,目的地选不好,企业失去发展的方向,继而就会失去重心和焦点,而如果选错了目的地,导致的结果就可能使企业亏损或倒闭。

## KNOWLEDGE(知识点)

### 命律转移

“命律转移(Paradigm shift)”是目前科技领域中一个最重要的概念之一。我们的生活、工作和周围环境都充满着因经验、惯性和需要长期累积而来的价值观,因而形成固有的方式、习惯,这种长期形成的行为轨迹及思考模式就是美国科技及工业界目前最热门的名词——命律,而命律转移是指价值观和习惯的改变和转移。

在日常生活中,命律给我们的生活带来许多稳定。例如:钱是要到银行亲手提取的,新闻是从报纸上或电视上看到的,孩子在家里做功课是要和娱乐分开的,购物要到百货公司触摸过实物满意后才付款等等。但是科技的进步和发展改变了我们生活中的许多地方,为我们带来了便利和好处,使我们的生活变得丰富多彩。要真正地享受科技进步带来的好处,我们对已习惯的命律不作出任何的调整 and 变化是不行的,这就要求我们面对命律转移了。

在商业社会里,命律转移更加重要。例如:互联网上建造的 Virtual Private Net (VPN)就改变了我们的工作方式。身居异地的销售员可在当地向处于另一个城市的总公司汇报,有孩子的母亲可在家工作,这些都是让我们十分心动和向往的转变。

## 项目分析

很明显,如果你的企业不是纯粹的做资本运营,那么你无论如何要选择一个能够获得丰厚利润的项目进入市场。换句话说,你不仅要靠项目来盈利,更要靠项目来吸引风险资本。如果你选择的项目没有盈利可能或发展前景微弱,更糟糕的是退出壁垒又高,那么你很可能一生都将陷入这个项目之中而不能自拔。

## 产业分析

对项目分析一般从产业环境或市场环境入手。由于大多数科技型中小企业都是从事与新经济有关的有发展前景并带有一定风险的新兴产业。因此,我们将着重分析新兴产业。

### ●科技产业特征

#### ○技术不确定性

通常科技产业存在着很大程度的技术不确定性。

#### ○战略不确定性

与技术不确定性相联系,产业内部厂商经常试图采用广泛的战略方法。没有“正确”的战略被公认,不同的企业就摸索不同的战略方法。

#### ○高初始成本

小批量和新产品常在新兴产业中共同造成相对于产业能够获得潜在收益的较高成本。

#### ○首次购买者

市场营销的任务是介绍,或使购买者购买新的产品或服务以代替其它产品,使顾客得到有关新产品或服务的功能和基本性质的信息,从而使顾客相信新产品。

#### ○目光短浅

在许多新兴产业中,发展客户或生产产品以满足需求的压力如此之大,以至于对待问题时往往采用权宜之计,而不是依据对未来形势的分析结果。

#### ○补贴



在许多新兴科技产业中,特别是那些采用新技术或得到社会关注的产业,可能对新进入者有补贴。补贴可能来自政府或非政府组织。

#### ○早期移动壁垒

对一个新兴产业来说,产业得到发展后,其移动壁垒的结构经常可以被预见到大不相同的。

#### ●科技产业发展的限制因素

高新技术在促使其产业化发展方面,通常会在不同的严重程度受到限制或面临问题。

○缺乏获得原材料和零部件的能力;

○原材料价格的迅速上升;

○缺乏基础设施;

○缺乏产品或技术标准;

○发觉过时的可能性;

○顾客困惑;

○不稳定的产品质量;

○融资信誉;

○政府监管;

○高成本;

○被威胁实体的反应。

#### ●产业进入时间

在高新技术产业中进行竞争的一个重要战略选择就是正确的进入时间。早期进入涉及较高的风险,但可能在另一方面涉及低进入壁垒,并可获得很高收益。

当下列基本情况具备时,早期进入是适当的:

○企业形象和声望对客户至关重要,企业可作为先驱者而发展和提高声望;

○如果一个产业经验很难模仿,且不会因技术更新换代而过时,则早期进入时可能产生明显竞争优势;

○客户忠诚非常重要,所以那些首先对客户销售的企业将获益;

○通过早期对原材料供应、分销渠道等的承诺可带来绝对成本利益。

在下列情况下,早期进入非常危险:

○早期竞争和细分市场的建立可能面临着高的转换成本;

○开辟市场代价高昂,而开辟市场的利益无法成为企业专有;