

30分钟系列丛书 ⑨

商业计划书

(汉英对照)

布赖恩·芬兹 / 著 常玉田 / 译

黄震华 王克礼 / 审定

To Write a Business Plan

对外经济贸易大学出版社

30 分钟系列丛书 ■

商业计划书

To Write a Business Plan

(汉英对照)

布赖恩·芬兹/著

常玉田/译

黄震华 王克礼/审定

对外经济贸易大学出版社

(京)新登字 182 号

图书在版编目(CIP)数据

商业计划书/(英)芬兹(Finch, B.)著;常玉田译.-北京:对外经济贸易大学出版社,1998.10(30分钟系列;9)

书名原文:30 Minutes to Write a Business Plan

ISBN 7-81000-889-7

I. 商… II. ①芬… ②常… III. 商业计划-编制 IV. F712.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 26535 号

Kogan Page Limited

120 Pentonville Road

London N1 9JN

ISBN 0 7494 2364 1

© Brian Finch, 1997

北京市版权局著作权合同登记号:图字:01-98-1290 号

©1998 年 对外经济贸易大学出版社出版发行
版权所有 翻印必究

商业计划书

(汉英对照)

布赖恩·芬兹 著

常玉田 译

黄震华 王克礼 审定

责任编辑:李 艺

对外经济贸易大学出版社
北京惠新东街 12 号 邮政编码:100029

北京兆成印刷厂印刷 新华书店北京发行所发行
开本:787×1092 1/32 5.375 印张 77 千字
1998 年 10 月北京第 1 版 1998 年 10 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-81000-889-7/H·208
印数:00001—25000 册 定价:8.00 元

引 言

计划基本上属于一种交际工具,目的是向各色各样的人传达信息,对象可以是财务人员、未来的合作伙伴、自己职工、公司总部或者数量不等的其他人。有时候(虽说极少)商业计划还被实际上用作决定做什么或者采取什么样的战略决策的辅佐手段。例如,计划的目的可以是:

- 为下一年度拟议中的经营活动而寻求上级的批准;
- 从银行和投资机构那里筹集资金;
- 帮助推销或者估价一个企业、商号之类;
- 得到管理部门或者发给财产转让书的主管机关的批准。

在上述每一种情况下,商业计划之日

引

言





的不外是为了获取所期望的反应。因此，计划是一种推销文件。内部计划或外部计划都是如此。假如一份内部经营计划对员工行为毫无作用，那它的目的能是什么呢？为使计划达到应有的效果，你必须牢牢盯住想要获取的反应、获取谁的反应，然后想方设法得到它。例如，如你实际上是想卖掉手中的生意，那就不要把计划搞成一份集资文件。一定要向计划的读者说明你想得到什么反应，尔后直接向对方提出这一要求，因为正如所有的推销行为一样，至关重要是“买卖成交”。

关于计划的读者对象，你应考虑：

- 他们是谁？
- 在你这计划之中，他们需要的是什么？
- 使用什么样的语言他们才能明白？

如果读者对象是理财人员，你就需要提供更多的财务信息。如是未来合作伙伴的营销经理，你便应该多花一些时间，讲讲市场协作问题。读者对象若是自家员工，那就告诉他们你要他们做什么、还要给他们鼓鼓劲。总之，要提供你的读者所需。如你拿不准谁会看你的计划，那就尽量照顾到所有可能的读者对象。

还得考虑什么内容有可能使你的读者感到不友好。重大信息不能省略、不能误导,但若想到可能冒犯读者,自然注意如何阐述才能得体了。

避免使用行话、术语

不要使用读者看不懂的行话、符号、缩略词等等。你这计划的第一经手人可能明白技术术语,而总经理或者财务主管便有可能不懂。你的计划往往会由经手人转呈总经理或财务经理等人,但后者也许会觉得这些行话很讨厌,使人困惑不解。

尽量使用简单的语言,清晰地解释外行人可能不懂的概念,尤其是与政府部门、主管部门打交道时或读者不是英国人的时候。不妨请几个不懂你这一行的人读一读,看他们能否明白你的计划文件。

如能聘请专家帮助,他们可能会提供中立的视角或策略性的建议。不过,初稿应由企业经理起草。初稿将会成为日后口头陈述的基础,因此,如你尚不熟悉你将讨论的计划,你便说服不了任何人。

引

言





计划好像讲故事

起草之前,必须对自己要讲的故事内容有个清楚的概念。把要点记下来可能有所帮助,这样就能井井有条地归纳成为一个提纲。

一个故事有头有尾有中间,计划也一样。开头应是你们单位或活动的背景情况及如何达到了目前这个阶段;中间部分是你的业务活动的所有有关情况;结尾便是你这计划所提出的建议。一个故事能够抓住读者的注意力、引起兴趣、唤起想象力,它顺畅自然。一份商业计划也应如此。

读一部长篇小说,紧要的是记住它的情节、描写细节(背景或情景设定)以及它的人物。你的计划和企业背景固然至关重要,但执行你这计划的人也一样重要。万勿颠倒主次、大谈特谈市场风云、企业发家史,让读者感到厌倦。

计划的长短并无一定之规。一个小企业有可能很复杂,因而需要多作解释,而一家大公司反倒相对简单。当然,越简洁越好。

使用动作词语

把你的计划想象成一个冒险故事，而不是一篇文学评论。也就是说，要尽可能多地使用行为词语说清楚何时何地你要做什么，而不是描写景致。有时需要来点儿描写，但请注意：在一份商业计划里，简洁和动作才更有力量。

你必须激发读者对你的计划产生热情，这样他才会愿意“买进”。你本人、你的业务、你所计划要做的事情，这些都是令人着迷的故事，那就照这样讲给人听。

最后说一句：本书不是告诉你什么成功的诀窍。每个企业商号皆不相同，业务计划也就各有特点。不过，计划制定中有些基本的要求仍属大同小异，需要在这儿集中介绍，具体内容请见书末附录。本书专为企业经营编写，但行政事务部门和公用事业也一样适用。

引

言



目 录

引 言

第一章 计划的结构	(1)
从提要开始.....	(1)
背景情况.....	(3)
企业商号的经营概况.....	(7)
市场定位	(10)
交易概况	(12)
项目建议书	(22)
风险因素	(26)
公共文书	(29)
第二章 内部的商业计划	(35)
内部计划有何不同?	(36)

运用计划指导经营	(38)
为何有些计划不起作用	(40)
确定目标	(41)
计划的软硬数据	(42)
职工队伍的建设	(44)
成功的交流	(45)
人员和技能	(46)
内部计划的制定和应用	(47)
过程的管理	(48)
 第三章 起草计划的技术性细节	 (53)
意见的收集与归纳	(53)
尽量简明易懂	(55)
事实、数字与证据	(60)
现金准备	(61)
五年预测	(62)
为什么不能撒谎	(64)
充分利用附录	(66)
把握时机,不要太晚	(67)
报告的外观及其他	(68)
只有一次机会	(70)
保密问题	(71)
 附录 商业计划的内容一览表	 (73)

CONTENTS

Introduction	77
1. The Structure of the Plan	83
1. Start with a summary 83;	
2. The background 85;	
3. Outline of the business/organisation 90;	
4. The market 92;	
5. Trading summary 95;	
6. The proposal 103;	
7. Risks 108;	
8. Public documents 111	
2. The Internal Business Plan	117
9. What is different about internal plans?118;	
10. How to use plans to help run businesses 120;	
11. Why business plans often don't work 122;	
12. Setting objectives 123;	
13. The corporation vision: soft data and hard data 124;	
14. Involving staff: building the team 126;	
15. Successful communication 127;	
16. Planning for 'people and skills 128;	
17. Producing and using the internal plan 129;	
18. Managing the process 130	
3. The Mechanics of Writing the Plan	135
19. Getting ideas together 135;	
20. Make it easy 137;	

- 21. Facts→Numbers→Evidence 142;
- 22. Cash now 143;
- 23. The five-year forecast 144;
- 24. Why you shouldn't lie 146;
- 25. Don't sell your story by the kilogramme, use appendices 147;
- 26. Timing: don't leave it so late!148;
- 27. Presentation is not all 150;
- 28. You only get one chance 151;
- 29. Confidentiality 152

Appendix

Business Plan Contents-A Checklist

155

The 30 Minutes Series

The Kogan Page 30 Minutes Series has been devised to give your confidence a boost when faced with tackling a new skill or challenge for the first time.

So the next time you're thrown in at the deep end and want to bring your skills up to scratch or pep up your career prospects turn to the *30 Minutes Series* for help!

Titles available are:

- 30 Minutes Before Your Job Interview
- 30 Minutes Before a Meeting
- 30 Minutes Before a Presentation

30 Minutes to Boost Your Communication Skills
30 Minutes to Succeed in Business Writing
30 Minutes to Master the Internet
30 Minutes to Make the Right Decision
30 Minutes to Prepare a Job Application
30 Minutes to Write a Business Plan
30 Minutes to Write a Marketing Plan
30 Minutes to Write a Report
30 Minutes to Write Sales Letters

Available from all good booksellers.

For further information on the series, please contact:

Kogan Page, 120 Pentonville Road, London N1
9JN

Tel:0171 278 0433 Fax:0171 83716348



第一章 计划的结构

从提要开始

通过计划让人对你留下个好印象,你恐怕只有几分钟的时间。你是输是赢,在读者看完提要,也许看完前言之时就已定下了。

你的第一个目标就是抓住读者的注意力——不是耍弄小聪明,而是要靠你的建议引人入胜。计划的提要部分最能做到这一点。读者借此很快就可了解你的情况大概,随即就会发生兴趣;即已乐于看看你的说法,自然便要接着看下去,相反,假如头一页留下的印象不好,那就很难挽回局面了。

提要应当以一页为限。提要部分只是最为重要的论点大纲,不包括论证材料,只需说明具体情况,提出你的建议。

例 子

建议与某某单位合作,在某某地点建设一个世界一流的企业。按照规划,这将是预期要建的起码五座设施中的第一座。全部设施建成后,提供的服务将在十年之内覆盖全国。投资总额将超过一亿英镑,可能创造 20 万个工作岗位,能够形成每年五亿英镑的经济活动,每年政府税收有望达到一亿英镑。

为了提高质量和效率,最大限度地保护雇员的人身安全,这套设施将采用最新的技术和设备。它在替代进口的同时,还将大大增加向周边国家的出口。

某某单位是个真正的跨国公司,在发展中国家与当地伙伴合作方面业绩显著,同时在其新的业务经营中为当地培养了大量技术人才。

这一建议的主要受益方面是:

- 农业发展
- 技术转让
- 对本地制造业的促进
- 有可能增加出口、替代进口
- 经济增长加快、税收收入增加、就业增加

为此我们需要:

- 第一座工厂的生产执照
- 进口一些关键的建筑设备的许可证。

我们已经找到对此项目表示兴趣的当地合作伙伴。



不过,只有在商业计划的其它所有部分均已完成之后才能撰写提要或总结。写的时候,从计划本身选择要点,依据各部分在整体计划里的相对位置给予提炼。计划提要相当于一本书的护封上印的,旨在宣传该书,鼓动读者购买的内容提要。

背景情况

正象一部故事一样,确定背景非常重要,向读者介绍一下你们单位的简史。如属新建企业,可谈一下所在市场或者服务的由来,它是怎么发展起来的,前景如何等等。

- 你这企业/单位做什么?
- 设在什么地方?
- 以何种方式做?
- 是出售产口、还是服务?以何种方式销售?
- 它有没有主要供货商、顾客或职员?
- 拥有多少分店/网点或者工厂?
- 它有多大(营业额、利润率、职工总数)?

一个新近成立的企业没有经营史好讲,但可谈谈市场背景、竞争对手以及管理



阶层。假如情况介绍反映出一些经营问题,可以解释一下出现原因、有什么教训、如何解决的或者打算怎么解决等。

对于某些行业来说,其管理规章就是计划中要叙述的主要方面。一家零售商店的核心问题可能不是规章,但如赌场、游戏机租赁、私人养老院、食品分销、公路运输等行业,管理规章便是中心问题了。

职工

简单介绍一下自己以及单位其他管理人员。

研究表明,投资者评估一项建议书时,最最重要的考虑因素即是管理班子。考察公司机构、单位的整体技术水平、该单位的主要人员等,也是从这个班子入手。

如你觉得你们单位的领导班子不够平稳,完全可以在计划里讲讲这一问题。也许你们应该另外聘请,以便弥补现有经理中缺乏的技能。或许你能说明将在恰当的时候、以什么样的方式解决这个薄弱环节。

计划里应该强调说明你们现已具备的管理技能。假如管理班子里每个成员的具体分工不很明显,可向读者一一介绍。提供每个高级管理职员背景情况,说明他