

创造成功

经典系列·商业篇

BUSINESS
SUCCESS

第六版

HOW TO
PREPARE A
BUSINESS PLAN

Your Guide to Creating an Excellent Strategy,
Forecasting Your Finances and Producing a Persuasive Plan

商业计划书 要这样写

创建出色的商业战略指南

[英] 爱德华·布莱克韦尔 (Edward Blackwell) 著

张楚一 译

用案例解析商业模式、现金流预测和融资路演，
一本书轻松搞定商业计划书

中信出版集团

创造成功
经典系列·商业篇

商业计划书 要这样写

创建出色的商业战略指南

[英] 爱德华·布莱克韦尔 (Edward Blackwell) 著
张楚一 译

第六版

HOW TO PREPARE A BUSINESS PLAN

Your Guide to Creating an Excellent Strategy,
Forecasting Your Finances and Producing a Persuasive Plan

图书在版编目 (CIP) 数据

商业计划书要这样写 : 创建出色的商业战略指南 :

第 6 版 / (英) 爱德华·布莱克韦尔著 ; 张楚一译. --

北京 : 中信出版社, 2019.3

(创造成功经典系列·商业篇)

书名原文 : How to Prepare a Business Plan ; Your

Guide to Creating an Excellent Strategy,

Forecasting Your Finances and Producing a

Persuasive Plan

ISBN 978-7-5086-9937-0

I. ①商… II. ①爱… ②张… III. ①商业计划 - 文

书 - 写作 IV. ①H152.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 015545 号

How to Prepare a Business Plan: Your Guide to Creating an Excellent Strategy, Forecasting Your Finances and Producing a Persuasive Plan by Edward Blackwell

Copyright © John Edward Blackwell, 1989, 1993, 1998, 2002, 2008, 2011, 2017

This translation of How to Prepare a Business Plan 6th edition is published by arrangement with Kogan Page.

Simplified Chinese translation copyright © 2019 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

商业计划书要这样写——创建出色的商业战略指南 (第 6 版)

(创造成功经典系列·商业篇)

著 者 : [英] 爱德华·布莱克韦尔

译 者 : 张楚一

出版发行 : 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者 : 北京通州皇家印刷厂

开 本 : 880mm × 1230mm 1/32

印 张 : 8.75 字 数 : 128 千字

版 次 : 2019 年 3 月第 1 版

印 次 : 2019 年 3 月第 1 次印刷

京权图字 : 01-2018-8116

广告经营许可证 : 京朝工商广字第 8087 号

书 号 : ISBN 978-7-5086-9937-0

定 价 : 46.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线 : 400-600-8099

投稿邮箱 : author@citicpub.com

引 言

创办一家新的企业就像去热带森林里寻宝：虽然在物质财富和个人满足感上都可能有所收获，但途中也潜伏着危险，你可能会轻易地迷失方向。

撰写本书不仅仅是为了帮助你说服你的资金支持者，让他们相信你会取得成功，而他们自己会赚得盆满钵满，也是为了帮助你写出自己的商业指南。作者本人花了近 40 年时间在这个森林里探索，创办过自己的小公司，也为他人的公司做过指导和顾问。

在开始撰写商业计划书或者预测你的现金流之前，你应该问自己以下两个重要问题。

你究竟想从这项业务中得到什么

这一问题的答案将分为两部分。金钱回报显然是重要的，要为自己设定一个目标。如果赚不到 1 000 万英镑会让你极度失望，那么赚到 100 万英镑就应该是你恰当的目标。如果每星期收入超过 2 500 英镑会是你大事庆祝的一个理由，那就把它作为你的目标。

然而，金钱不是你投身商界的全部理由。还有什么呢？你是否是一个天生的“独行侠”，急于摆脱公司设置的条条框框？或者是一个对亲自组建结构良好的公司有强烈渴求的人？自主设计产

品会使你的生活更有价值吗？或者你只想感到自己是有用的？你的行动计划应该体现出你的个人目的。

同时，考虑一下时间表。你是否下定决心要快点儿发财，然后退休并过上甜蜜的生活，还是要穷尽一生好好工作？或者反过来讲，你是否着迷于他人称之为“工作”的某个方面，只要还有一口气，你就会快乐地坚持下去？

只要你记下自己希望达到的目标，你的商业计划书就会开始有大致的轮廓。接下来，你必须问自己有关资源的问题，包括精神上的和物质上的。思考一下你的性格和能力能够为公司带来什么，以及它们将如何影响你的计划。

你是否是一个外向型的人，能够和你的员工友好相处并对他们产生影响？如果是这样，市场营销方面的业务——发现人们想要什么并向他们出售这些东西可能是你的强项；但是具有同样性格的人或许会发现，独自待在办公室计算成本或与账本较劲会让你闷闷不乐，效率低下。你可能也不具备处理消极怠工的员工所需要的强硬态度。因此，你也许会决定拒绝运行一个以生产为主导的企业，或者避免让自己承受记账的重担。

如果你是内向且多愁善感的创意型人才，建立一个以设计和创新为基础的公司会让你如鱼得水。亲自去销售商品对你来讲无疑会是一种折磨。生产线上的问题、存货管理和其他的一些事情也会让本就忧虑的你更加无法入眠。你能通过出卖自己的设计和创意来生存吗？如果可以的话，那就专注于挖掘你不容置疑的天分。

在古典时代^①，有人在坐落于德尔斐（Delphi）的阿波罗（Apollo）神庙入口处题了“了解自己”（Know yourself）的字样。每一位从事商业工作的人士都应当把这一告诫铭记于心。其他人或许可以开心地生活在自己的幻想之中，但创办小企业的人却不可以！

你想要的首要物质资源当然是钱。无论是仅需要几百英镑来做二手服装经销商的生意，还是需要 100 万英镑去建立一个工厂，钱必须到位，并且绝大部分的资金必须是你投入的。在非常小的企业当中，有一个粗略的经验法则是你（或者你的家人和朋友）需要拿出一半的资金，而另一半通常很难轻易筹集到。我相信如果你的商业计划书和现金流预测表能够按照本书的思路来准备，那么你筹到额外资金的概率将会大大增加。

和竞争对手相比， 你的产品或服务有哪些能为你带来优势的特色

你的产品或服务：

- 是一种全新的想法吗？
- 是现有产品或服务的改进版吗？
- 比其他的产品或服务更便宜吗？

① 古典时代（公元前 5—公元前 4 世纪中叶）是古希腊历史上的重要的历史时代。人类历史上的这一时代分两个时段：前期是城邦的繁荣昌盛时代，后期则是城邦制度盛极而衰的时代。——译者注

- 交货或售后服务更加可靠吗？
- 对于本地客户来讲更容易获得吗？
- 适合在互联网上出售吗？

在撰写商业计划书的时候，你必须展示出你的个人目标和你的资源（精神资源及物质资源）与你将要采取的产品特色开发战略相吻合，以此为自己提供指导，也让你的资助者打消疑虑。这种和谐是成功的关键，仔细计划可以帮助你实现成功。

在本书中，我没有简单地满足于写一套规则和准则。我添加了一些商业计划书和现金流预测的范例。这些案例难言理想，考虑到企业的大小和类型，它们只是代表着在每一个案例中我认为合适且可接受的类型或模式。我不认为它们所依据的事实是完全可靠的，但我希望这些撰写人勾勒出的有时可能不太现实的计划能够在有趣的同时给人带来一些启发。

目 录

引 言 /Ⅳ

你究竟想从这项业务中得到什么 /Ⅵ

和竞争对手相比，你的产品或服务有哪些能为你带来优势的特色 /Ⅸ

第一章 撰写商业计划书 /001

清楚明了 /003

简明扼要 /004

合乎逻辑 /004

真实可靠 /004

用数据说话 /005

设计商业计划书 /005

决定计划的长短 /006

认真对待 /006

如何开始 /007

攻克各个部分 /007

第二章 简单的现金流预测 /019

现金流预测真的有用吗 /022

填写简单的现金流表时应遵守的原则 /024

收支平衡分析 /038

第三章 小型企业 /041

案例 3.1 亚历山大·巴特斯比 /045

案例 3.2 尼古拉·格兰特 /063

第四章 零售和餐饮 /069

零售 /071

案例 4.1 罗伯特·赫里克和迪尔德丽·威廉斯 /077

餐饮 /088

案例 4.2 奥斯伯特·威尔金森 /089

第五章 制造业 /099

案例 5.1 马库斯·加赛德 /102

案例 5.2 罗斯玛丽·兰布勒和缪丽尔·汤克斯 /104

案例 5.3 詹姆斯·特伯特、布赖恩·弗莱彻和朱莉娅·沃驰曼 /118

第六章 网络和你的商业计划书 /131

案例 6.1 彼得·斯普拉特和弗兰克·诺克斯 /139

小型企业 /143

第七章 企业扩张 /151

案例 7.1 约翰·S. 布鲁克 /157

案例 7.2 肯尼斯·杰克逊·艾伦和安东尼·凯文·斯普纳 /165

案例 7.3 乔治·韦斯顿 /172

第八章 市场 /179

案例 8.1 诺伯里·威廉斯 /187

第九章 计划借款 /189

第十章 撰写商业计划书或经营企业的反面教材 /203

第十一章 维护计划 /213

第十二章 小型企业和商业周期 /223

第十三章 监控进度 /231

案例 3.1 亚历山大·巴特斯比 /235

案例 4.1 罗伯特·赫里克和迪尔德丽·威廉斯 /239

案例 4.2 奥斯伯特·威尔金森 /244

案例 5.1 马库斯·加赛德 /246

案例 5.2 罗斯玛丽·兰布勒和缪丽尔·汤克斯 /247

案例 5.3 詹姆斯·特伯特、布赖恩·弗莱彻和朱莉娅·沃驰曼 /254

后 记 /256

去哪里寻求进一步的建议 /258

你的会计师 /259

本地顾问 /259

商会 /260

你的贸易协会 /260

你的客户 /260

你的供应商 /261

附录 推荐网站 /262

第一章

撰写商业计划书

无论何时筹集资金，也无论你是向银行、贷款公司还是向权益资本提供者筹资，商业计划书都是必不可少的。对你而言，你的企业最具吸引力和重要性；对银行或基金经理来讲，你的计划不过是他收到的众多计划中的一个。所以，你必须得到他们的认可并让他们对你感兴趣。为此，你的商业计划书应当：

- 清楚明了。
- 简明扼要。
- 合乎逻辑。
- 真实可靠。
- 用数据说话。

清楚明了

阅读你的商业计划书的人非常忙碌，他们通常少不了其他问题需要处理，并且会有意或无意地通过你表达自己的方式来判断你这个人。因此，你的商业计划书需要：

- 保持语言简单。

- 避免试图将太多的想法揉入一个句子。
- 让语句前后逻辑贯通。
- 不要滥用形容词。
- 在每一个合适的地方制表。

简明扼要

如果银行家或经理在阅读你的东西时感到厌烦，那么你就不大可能得到他们的支持。因此，要精简，再精简；只留下需要告诉读者的基本要素，扔掉那些深入描述的内容。

合乎逻辑

如果你按照逻辑顺序展现事实与想法，那么它们将更容易被接受，并且产生更大的影响。无论措辞多么优美，你在计划书中都要避免一系列无关紧要的段落。另外，要确保你在一个标题下所说的话与你在其他地方所说的内容一致。

真实可靠

计划书中不要夸大你的情况。

用数据说话

阅读你的计划书的银行家或投资者，绝大多数都精于计算，喜欢用数字思考。除非你的文字有尽可能详细的数据来支撑，否则你将无法打动他们中的任何人。因此，要尽可能地去量化你的文字。

设计商业计划书

商业计划书的布局对于帮助读者保持兴趣来讲大有影响。最重要的是，你所提供的信息必须遵循一定的逻辑。你可以用下面的顺序来展示你的材料，不要忘记使用标题，这样读者就能够在研究你的计划时轻松找到所需内容。

- 目标简述。
- 相关市场评估。
- 你能够提供的技能、经验和经济基础。
- 你的产品或服务的特色。
- 建立企业的方法。
- 企业的长远目标。
- 财务指标。
- 所需资金及资金使用方式。
- 支撑前述的附录，特别是有关现金流和其他财务预测的内容。
- 企业历史（在适用情况下）。