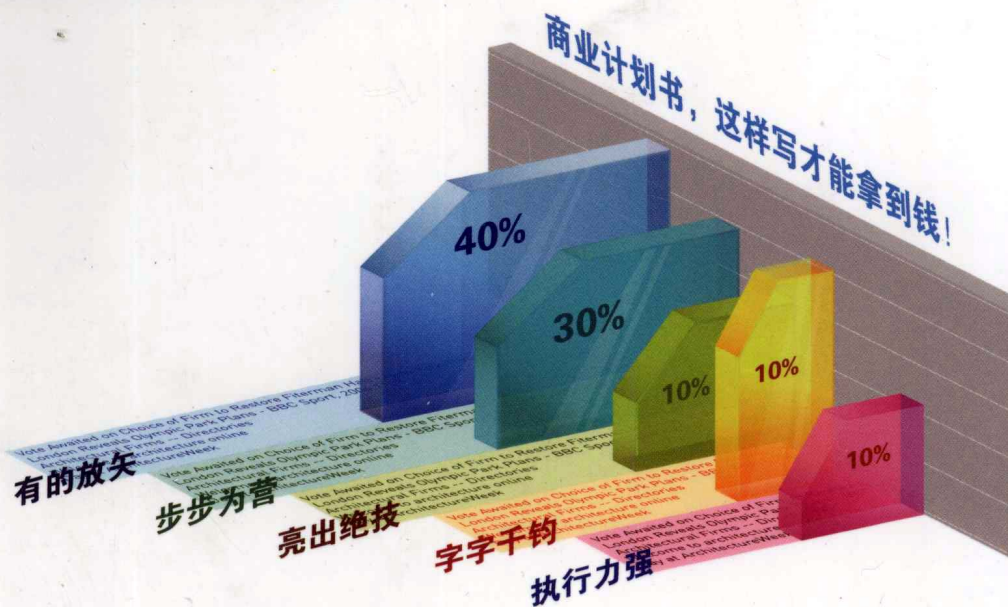


# 别说你懂 商业计划书

## Business Plan

王爻◎著

千万别迷信“电梯三分钟”的融资神话  
让梦想照进现实，你需要一份商业计划书



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

王爻◎著

# 别说你懂 商业计划书

Business Plan

有的放矢

步步为营

亮出绝技

字字千钧

执行力强



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

融资是一个辛苦的过程，凭什么让投资人相信你值得投资？有没有想过商业计划书恰恰让很多人折翅扼腕？写得好不好？演示环节如何？拜托，不要告诉我你懂商业计划书！

想对了，才能够做对；做好了，才能拿到钱。创业者一相情愿地设想投资人如何看待自己是无济于事的。本书将告诉创业者如何用格式简洁、信息明确、有说服力的商业计划书打动投资人。各个领域的创业者都能够通过本书在短时间内掌握商业计划书的写作技巧和演示方法，虽然不能保证你看过一定能成功融资，但相信可以给你一些正确的思路，帮助你远离弯路、错路，离成功更近一步。

### 图书在版编目 (CIP) 数据

别说你懂商业计划书/ 王爻著. —北京: 机械工业出版社, 2011. 3

ISBN 978 - 7 - 111 - 33563 - 4

I. ①别… II. ①王… III. ①商业计划书-文书-写作  
IV. ①H152. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 031100 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 贾秋萍 责任编辑: 贾秋萍 李岩

责任印制: 杨 曦

保定市 中画美凯印刷有限公司印刷

2011 年 4 月第 1 版 · 第 1 次印刷

180mm × 250mm · 18 印张 · 1 插页 · 272 千字

标准书号: ISBN 978 - 7 - 111 - 33563 - 4

定价: 42.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心: (010) 88361066

门户网: <http://www.cmpbook.com>

销售一部: (010) 68326294

销售二部: (010) 88379649

教材网: <http://www.cmpedu.com>

读者服务部: (010) 68993821

封面无防伪标均为盗版



## 前言

众多成功创业者的经验证明,制订一份出色的商业计划书对于公司发展壮大起着至关重要的作用。如果你初创企业,正在为集资挣扎求存;或者是考虑企业要扩张壮大,正为此寻求可靠的资源,商业计划书都是吸引潜在投资者不可或缺的文件。投资者们被无数的商业计划书所淹没,因此只有那些符合投资界要求的出色的商业计划书,才有可能引起投资者的注意并让他们进一步考虑你的融资需求。

国内业界对商业计划书的认知一直存有误区,或不屑一顾,认为其纯粹只是一个文本,走走形式而已;或将其看得神秘之极,以为撰写一份格式规整、样式完美的商业计划书就能使投资者趋之若鹜;当然,更多的人能够正确认知商业计划书的作用却疑惑于如何撰写,因而流于追求格式的完美,盲目套用其他企业成功的商业计划书格式,却无法吸引投资者的目光。

鉴于国内快速发展的市场形势,急需一本能够正确指导如何撰写商业计划书本土教程。

国外的优秀教程不在少数,国内也多有译作,但绝大多数都因国内外市场环境、国家政策相差较远而出现水土不服的现象。

而国内的商业计划书指导类书籍的一些作者或因经验所限,或因自身学识没能横跨管理、营销、财务、公共关系等多门相关学科而无法做到系统指导,沦于泛泛而论,最终只让读者知晓了商业计划书是什么,而对于如何撰写却仍然一头雾水。有的提供大量模板教给读者依葫芦画瓢,不得要领,没有重点,散漫如沙,结果自然吸引不了任何投资者。

要写作一份好教程,不仅要求拥有一定的商业计划书写作经验,同时还应通晓管理、营销、策划、财务、融资、销售等方面的广博知识,我虽对这些方面均有所涉猎,但要达到可以写作指导书的地步,对我而言也实在是一项挑战。受命以来,夙兴夜寐,翻阅大量参考书,审视众多已被事实证明成功了商业计划书……完稿之后,又几经修改,并请有关专业人士认真审阅,听取意见,最终形成现在这样一本书,虽不敢自夸会成为经典,但仍相信本书绝对值得任何一位商业计划书撰写者认真阅读。

如果您是一位创业者，渴望说服投资者，这本书会告诉您如何撰写商业计划书，会使投资者相信为您的项目投资，肯定赚钱。

如果您是因为公司的快速发展急需注入资本，这本书会指导您将公司的广阔市场前景和潜力充分展现给投资者，让他们看了您的商业计划书就会知道——投资您的项目，获利更大，风险更小。

如果您是专业咨询公司的写手，这本书不止让您的商业计划书在格式上更规整、更完美，也让您更能紧扣市场和产品来写，更能吸引投资者的目光，获得客户的好评。

完成这样一本书，不是我一人之功，我要在此特别感谢“创业邦天使基金”的桂曙光老师，本书的整体思路和框架、第1章的掀起红盖头：认识商业计划书、第5章的“分秒必争：如何做电梯间推销”均出自桂老师之手。他还为本书提供了优秀的商业计划书样本，并提出了其他很多宝贵意见。他的著作《创业之初你不可不知的融资知识》值得很多创业者借鉴，在此，特地向大家推荐。

感谢我的朋友们在百忙之中抽空认真审阅全书，并为我指出了不少纰漏之处。还有更多的人为本书的诞生付出了辛勤劳动和汗水，在此一并表示诚挚的谢意——没有你们大力、无私的相助，就不会有现在这样一本值得阅读的书。

限于我水平所限，纰漏之处在所难免，恳请广大读者不吝赐教，以促使本书质量不断上升，服务于更多的读者朋友。

王爻

2011年2月

企业、个人首选最值得信赖的增值顾问



★知名的专家学者  
★优质的出版平台

★专业的出版团队  
★完善的发行系统

出版咨询: 010-62698563 idobook@126.com  
产品咨询: 400-8866-196



☆李践系列畅销图书



知名企业家李践 实效工具系列  
用简洁的图文诠释管理  
给方法给工具  
一看就明白  
一用就见效

企业管理畅销图书

领导无形，胜似有形  
管理有道，是为无道  
管理名家荟萃  
共享智慧风范



☆经理人必读畅销图书



优选精案实例  
博取众家所长  
让阅读成为一种需要  
成为一种习惯

销售/营销畅销图书

掌握绝对成交的销售艺术 跻身销售精英TOP10%

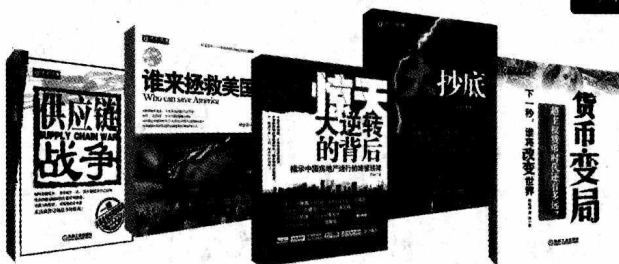


☆ 生产管理畅销图书

制造源于细节，精益成就卓越  
助力生产一线  
实现企业从优秀到卓越的完美进化



☆ 经济热点畅销图书



拨开经济热点背后的迷雾  
呈现跌宕起伏的时政格局

☆ 职场系列畅销图书

核心骨干不可或缺的价值理念  
优秀员工不可不知的思维方式  
职场人士不可不读的晋级指南



☆ 大众畅销图书

传递商业智慧 共享精彩生活





# 世纪传播经典音像产品缤纷秀



★李践系列畅销光盘   ★管理实务畅销光盘   ★员工培训畅销光盘  
 ★人文社科畅销光盘   ★健康养生畅销光盘

了解更多产品资讯请登录<http://blog.sina.com.cn/shijiyuedu>  
 或拨打免费热线400-8866-196咨询

# 机工经管读者俱乐部反馈卡

完整填写本反馈卡将可以参加幸运抽奖

每月我们将会抽出 10 位幸运读者，免费赠送当月新书一本

加入俱乐部，将会收到我们定期发送的新书信息

获奖名单将公布在 <http://www.Golden-book.com> 及 <http://www.cmpbook.com> 上

## 个人资料

姓名：\_\_\_\_\_ 性别：男 女 年龄：\_\_\_\_\_ E-mail：\_\_\_\_\_

联系电话：\_\_\_\_\_ 传真：\_\_\_\_\_ 手机：\_\_\_\_\_

就职单位及部门：\_\_\_\_\_ 职务：\_\_\_\_\_

通讯地址：\_\_\_\_\_ 邮政编码：\_\_\_\_\_

## 单位情况

单位类型：

国有企业 私营企业 政府机构 股份制企业

外资企业（含合资） 集体所有制企业 其他（请写出）\_\_\_\_\_

单位所属行业：

食品/饮料/酿酒 批发/零售/餐饮 旅游/娱乐/饭店

政府机构 制造业 公用事业 金融/证券/保险

农业 多元化企业 信息/互联网服务 房地产/建筑业

咨询业 电子/通讯/邮电 其他（请写出）\_\_\_\_\_

单位规模：

500 人以下 500—1000 人 1000—2000 人 2000 人以上

H152.3  
333

## 关于书籍

1. 您购买的图书书名: \_\_\_\_\_ ISBN: \_\_\_\_\_
2. 您是通过何种渠道了解到本书的?  
 报刊杂志     电视台电台     书店     别人推荐     其他 \_\_\_\_\_
3. 您对本书的评价  
内容             好             一般             较差  
编排             易于阅读     一般             不好阅读  
封面             好             一般             较差
4. 您在何处购买的本书  
 书店     网络     机场     超市     其他 \_\_\_\_\_
5. 您所关注的图书领域是:  
 投资理财     人力资源     销售/营销     财务会计     管理学与实务     其他 \_\_\_\_\_
6. 您愿意以何种方式获得我们相关图书的信息?  
 电子邮件     传真     书目     试读本
7. 如果您希望我们发送新书信息给您公司的负责人, 请注明所推荐人的:  
姓名 \_\_\_\_\_ 职务 \_\_\_\_\_ 电话 \_\_\_\_\_  
地址 \_\_\_\_\_ 邮件 \_\_\_\_\_

感谢合作! 请确认我们的联系方式

联系人: 胡嘉兴

地址: 北京市西城区百万庄大街 22 号机械工业出版社经管分社

邮编: 100037

电话: 010-88379705

传真: 010-68311604

电子邮箱: [hjx872004@yahoo.com.cn](mailto:hjx872004@yahoo.com.cn)

登记表电子版下载请登录:

<http://www.golden-book.com/clubcard.asp> 或 <http://www.golden-book.com>

如方便请赐名片, 谢谢!



# 目录

## 前 言

### 第 1 章 商业计划书是什么 / 1

一心想挣稿费的人往往成不了好作家,而那些真正热爱写作的人,却往往能在不经意间成为大作家。创业者也是一样,如果你写商业计划书的目的仅止于拿到钱,你很可能会失败。商业计划书不只是用来申请风险投资的,它同时是为了预测企业的成长率,并指导你作好未来的行动规划,是企业战略计划书。

- 1.1 掀起红盖头:认识商业计划书 / 2
- 1.2 换位思考:以投资人思路看计划书 / 7
- 1.3 自我评估:你需要怎样的商业计划书 / 13
- 1.4 多米诺骨牌第一块:谁来写商业计划书 / 18
- 1.5 完美舞步:商业计划书写作步骤 / 23

### 第 2 章 好的商业计划书会讲故事 / 35

你的视线和投资人是水平的吗?为什么你觉得好的商业计划书却不入投资人的眼?为什么精心准备的试卷,考官甚至都不肯看一眼?好的商业计划书其实是一部好的作品。透过简洁有力的文字,投资人能看到令人热血沸腾的故事,让他有相见恨晚的畅快。但是,它绝不应该是一本魔幻小说。

- 2.1 有的放矢:针对性编写 / 36
- 2.2 引人入胜:分析市场 / 43
- 2.3 高潮迭起:分析优势 / 49
- 2.4 步步为营:分析战略 / 56
- 2.5 余音绕梁:分析方案 / 63

### 第 3 章 内容为王 / 73

花哨的外衣不能掩盖粗俗的本质,美丽的包装越精致,拆开后的粗糙内容越会令人失望。核心的内容没有,就是本末倒置,结果只能是竹篮打水一场空。

根据你预设好的框架,一点点添砖加瓦,辉煌的现实主义作品即将呈现。深呼吸,集中精神,认真再认真,坚持到最后一个字!

- 3.1 开门见山:执行摘要 / 74
- 3.2 画出你和你的梦:愿景和使命 / 85
- 3.3 投资人最看重:管理团队 / 92
- 3.4 “钱途”在哪里:产品及市场 / 98
- 3.5 张扬自我:商业模式 / 106
- 3.6 自知与周知:行业分析 / 112
- 3.7 亮出绝技:竞争分析 / 119
- 3.8 预见未来:发展规划 / 126
- 3.9 锱铢必较:财务数据 / 134
- 3.10 不可撤销:附录和附件 / 155

#### 第4章 商业计划书旅行记 / 159

一份竭尽全力的心血之作终于完成了!这部藏着创业者梦想的商业计划书即将履行职责了。且慢,要写上正确的地址和收件人姓名,另附赠迷人微笑若干。我们,等着瞧吧!

- 4.1 找到对的人:写完了交给谁 / 160
- 4.2 说对话与做对事:如何跟读者沟通 / 167
- 4.3 彰显价值:不要让商业计划书被忽视 / 172
- 4.4 哪一根是救命稻草:石沉大海,可以补救吗 / 177
- 4.5 与形式主义说再见:为什么说商业计划书大赛是浪费时间 / 182
- 4.6 挺住别趴下:商业计划维护 / 186

#### 第5章 你的表演时间到了 / 191

投资人筛选创业者,恰似草根海选。灯光渐次亮起,舞台的中心此刻只有你自己。要想赢得评委的目光,你必须坦然地、自信地、充分地展现自我——还有你的道具。你,准备好了吗?

- 5.1 分秒必争:如何作电梯间推销 / 192
- 5.2 好剧本先行:写演示文件 / 197
- 5.3 尖峰时刻:演示商业计划书 PPT / 200
- 5.4 给你一颗定心丸:融资演示的注意事项 / 205



**附录 / 212**

附录 A 商业计划书名词中英文对照 / 212

附录 B 知名风投红杉资本要求的商业计划书 / 213

附录 C 商业计划书范例 / 215

附录 D ×××投资集团商业计划书编制参考 / 240

附录 E 企业融资应备资料清单 / 263

附录 F 仿真商业计划书:北京 AAA 国际旅行社有限公司商业计划书演示  
PPT / 264



# 第 1 章

## 商业计划书是什么

一心想挣稿费的人往往成不了好作家，而那些真正热爱写作的人，却往往能在不经意间成为大作家。创业者也是一样，如果你写商业计划书的目的仅止于拿到钱，你很可能会失败。商业计划书不只是用来申请风险投资的，它同时是为了预测企业的成长率，并指导你作好未来的行动规划，是企业战略计划书。

### 本章概要

---

- ◎ 为什么需要商业计划书
- ◎ 读者需要看到什么
- ◎ 如何编写商业计划书
- ◎ 编写商业计划书是谁的工作
- ◎ 编写商业计划书的步骤



每家公司都需要商业计划书。

你需要商业计划书指导你的业务的进程和发展，确定公司的长期战略，指引和帮助你实现公司的目标和使命。

你需要让你的员工阅读商业计划书，让他们知道，你打算把公司做成什么样。你如何去实现这个目标，你要用美好的“大饼”去激励他们，并指引他们做好每一天的工作。

你需要把商业计划书给潜在的投资人、债权人看，让他们相信公司的潜力，并说服他们投资，帮助公司发展壮大。

怎样才能写出一份有效的商业计划书呢？你是一个创业者、商人，不是作家，你不知道商业计划书是什么东西，你不知道为什么需要它，你不知道谁来写，你不知道该怎么写，也不知道该把哪些信息捏合在一起。

## 1.1 掀起红盖头：认识商业计划书

每家公司都需要商业计划书——尤其是那些初创的，或期望将在短期内发生重大变化或发展的公司。很显然，你认识到了这一点，所以希望这本书能帮助你。

大部分的创业者是做业务、做技术的人才，对于写商业计划书要么毫无经验，要么仅略知一二。总之，不懂的太多太多。最要命的是，大部分创业者不清楚为什么要写商业计划书，以及他们该为谁写商业计划书。

有的创业者所了解的东西来自网上，或者其他各种途径的道听途说；有的创业者花大钱请咨询公司写一个商业计划书；有的创业者花小钱买一本不知名人士剪刀加糨糊编出来的工具书，照猫画虎，亲自写一份商业计划书；有的创业者一分钱不花，精挑细选地从网上下载一个商业计划书模板，在Word里用“查找—替换”工具将公司名称和项目名称统一替换，就群发到各大知名投资机构，听天由命。

如果你是上面说到的创业者之一，不用担心，有成千上万的创业者跟你

处于同样的状态。你跟他们的区别，也是你的优势之一，就是你知道你的不足，并愿意努力克服，直到写出尽可能有效的商业计划书。

### 1.1.1 | 商业计划书的战略意义

商业计划书是一家公司对自己的描述，包括其现实的经营状况和未来的发展目标，是编写者在一厢情愿、自我包装、自我感觉的情况下，对公司的画像。商业计划书通过介绍公司业务、财务状况、市场分析、管理团队、发展规划等方面的内容，让阅读者了解公司的现实与未来，以及公司如何实现梦想。

阅读者通常通过商业计划书对公司进行初步了解，然后决定是不是跟公司和创业者进入到下一个环节，比如融资、合作等。

商学院、创业训练营等的课程里，会告诉你商业计划书里要提出公司发展的战略方向，要描述出公司要走向何方、如何到达目的地，然后按照商业计划的指引，去实现目标。

说起来很容易，但现实并非如此！

如果一步一步地依照发展规划指引就能把公司做成功的话，那么我们就都是资产数以亿计的大公司老板了。但实际上，创建一家成功的公司不仅是讲究科学的事情，而且是讲究艺术的事情，毫无例外的需要创业者们的努力的工作、敏锐的思维、良好的天赋以及一大把运气。没有任何一份商业计划书能够提供这些东西，但这些需要创业者拥有或者自己去做出来。

如果说商业计划书并不能保证公司走向成功，那它有什么用处呢？应该说它的作用至少有以下两条：

- 正式制定出明确的公司战略方向。
- 公司融资时与潜在的投资人或投资机构沟通。

下面就分别讲一讲这两点。

#### 制定明确的战略方向

商业计划书本身不会给公司创建战略方向，它只是把战略方向记录和描述出来，并展现给阅读商业计划书的人。先有战略方向，再有商业计划书；反之是行不通，也是不对的。实际上，很多公司是在开始写商业计划书的时候才发现，公司根本就没有什么总体发展战略。这也许不是坏事，至少比公司一直处于没有目标的状态中要好得多。