

A man in a dark suit, light pink shirt, and pink tie is standing outdoors. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is out of focus, showing some architectural elements and a bright sky.

如何写好商业计划书

宋素云 著

中国国际广播出版社

图书在版编目(CIP)数据

如何写好商业计划书/宋素云编著. - 北京:中国国际广播出版社,1998.5

ISBN 7-5078-0930-7

I. 如… II. 宋… III. 中国-社会科学-管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 78821 号

如何写好商业计划书

- | | |
|------|-------------------------------|
| 编 者 | 宋素云 |
| 责任编辑 | 郭厚猛 |
| 封面设计 | 国广设计室 |
| 出版发行 | 中国广设计室国际广播出版社 |
| 社 址 | 北京复兴门外大街 2 号(国家广电总局内) |
| 邮 编 | 100866 |
| 经 销 | 新华书店 |
| 印 刷 | 北京知春时代印刷厂 |
| 开 本 | 850 × 1168 1/32 |
| 印 张 | 6 |
| 字 数 | 132 千字 |
| 版 次 | 1998 年 5 月第一版 1998 年 5 月第一次印刷 |
| 印 数 | 1 - 5000 |
| 书 号 | ISBN 7-5078-0930-7 |
| 定 价 | 9.00 元 |
-

国际广播版图书 版权所有 盗版必究
(如果发现图书质量问题,本社负责调换)

内容提要

本书通过详细的资料和生动的实例，向读者系统地阐述了正确编写商业计划书的方法，可以指导广大创业者进一步完善商业计划书的拟订，进而在市场竞争中赢得优势。本书具体内容主要包括：撰写商业计划书的重要性、商业计划书的组成要素、编写计划书时应遵循的原则和步骤、计划书的正确格式和主体内容、怎样正确阐述商业理念、如何制定财务计划、怎样描述企业的资金需求、如何进行市场调研和市场营销计划、怎样做好客户服务以及如何进行正确有效的人事管理等。

商业计划书：现代商业革命的导航器

当今社会，正孕育着一场现代商业革命。确定一个明确的发展目标和制定一份可行的经营计划是企业竞争中获得优势的关键。计划，是管理运筹的核心。在日常生活中，一份具有远见的计划可以使人们把手头复杂的事情处理得完美妥帖；在商业运作中，更需要一份详细而周全的商业计划，使管理者能够在竞争中脱颖而出。

基于计划书所产生的决策是企业制定商业计划的真正价值。一份好的商业计划可以促使管理者将头脑中的想法转变为完善而明智的经营决策，根据所做出的决策，管理者可以深入地了解自己所处的行业和竞争市场，并形成独特的商业经营理念。商业计划为企业经营和应付现实事件提供向导，尤其在企业创建的起步阶段和后期扩展阶段，更可以提供一个明确的发展方向。管理者通过这样一种手段来确定具体的发展目标和参数，并以此为尺度来衡量业务的进展程度和盈利性。同时，成功的商业计划书可以使投资者发现具有投资价值和发展潜力的项目和企业，在投资者和创业者之间搭建起实现理想的桥梁。从某种程度上来说，商业计划书的成功与否决定了企业的未来，它是现代商业革命的导航器。

商业计划书的威力何在？效果从何体现？从刚开始的沿海发达城市的经营管理者，到现今内地的一些有超前意识的创业者，越来越多的管理者意识到商业计划书的重要性。他们凭借一份出色完美的计划书而获得发展所需的各项资金，这些成功者的经验足以回答和阐述上面提出的问题。曾经有人预言，在未来的几年内，商业计划书将被用于更广泛的领域，到那时无论是企业技术改造、扩大规模、开发新业务、新建项目，还是个人创业都需要撰写商业计划书，如果你对此还没有

做好心理准备，或者没有能够采取相关行动的话，你的企业将会寸步难行、处处受阻。

本书主要介绍的是如何制定以及进一步完善商业计划书的方法，特别适合于那些即将创业和已经创业的管理者和企业家。书中所讲述的内容可操作性强、应用性广，不仅仅要向经营者传播管理理论，更要指导和帮助他们进行实际经营运作，为他们提供企业管理中筹资、财务、营销、销售、广告等几个方面的管理工具，在企业走向成功的道路上会发挥出极大的作用。

尤其是在我国加入 WTO 的形势下，面临更为激烈的竞争局面，面对国际资本的大量涌入，本书可以帮助企业更好的将自身发展模式与国际接轨，帮助企业更好地向跨越式发展方向转型。结合书中生动鲜活的案例，管理者要注重对内容的消化和吸收，这样可以使企业的融资操作适应国际惯例，使企业掌握国际资本的内在规律，使企业设计自身的发展战略。

目录

| | |
|-----------------------|-----|
| 内容提要..... | 1 |
| 商业计划书：现代商业革命的导航器..... | 1 |
| 第一章 编写商业计划书的重要性..... | 1 |
| 一、拟定商业计划的原因与目的..... | 1 |
| 二、商业计划书的类型..... | 3 |
| 三、商业计划的作用..... | 7 |
| 四、风险投资者关心的重点内容..... | 13 |
| 五、撰写商业计划书的考虑事项..... | 21 |
| 第二章 商业计划书的要素..... | 31 |
| 一、制订使命陈述..... | 31 |
| 二、选择组织类型..... | 34 |
| 三、产品情况..... | 45 |
| 四、市场状况..... | 47 |
| 五、竞争情况..... | 49 |
| 六、行动方针..... | 50 |
| 七、管理职责..... | 51 |
| 八、计划摘要..... | 52 |
| 九、内容纲要..... | 53 |
| 第三章 商业计划书的编写步骤..... | 54 |
| 一、把握基本编写原则..... | 55 |
| 二、把握主题内容..... | 56 |
| 三、做好充分的市场调查..... | 57 |
| 四、正确评估商业计划..... | 58 |
| 五、展示管理团队..... | 64 |
| 六、检查核实..... | 66 |
| 第四章 商业计划书的主体内容..... | 67 |
| 一、封面..... | 67 |
| 二、摘要..... | 69 |
| 三、业主情况..... | 78 |
| 四、企业发展状况..... | 80 |
| 五、公司的研发优势..... | 81 |
| 六、产品与服务..... | 82 |
| 七、资源需求..... | 92 |
| 八、市场分析报告..... | 96 |
| 九、财务分析报告..... | 107 |
| 十、营销计划..... | 112 |
| 十一、设计和开发计划..... | 140 |
| 十二、制造与运营计划..... | 141 |
| 十三、管理团队实力..... | 145 |
| 十四、经营规划..... | 152 |
| 十五、总日程表..... | 155 |
| 十六、风险因素分析..... | 158 |

| | |
|-------------------------------|-----|
| 十七、计划实施与监控..... | 164 |
| 十八、拟定的公司发行债券..... | 169 |
| 十九、附录内容..... | 171 |
| 二十、其它注意事项..... | 177 |
| 第五章 商业理念..... | 184 |
| 一、商业理念内涵..... | 185 |
| 二、企业经营目标（包括 SMART 目标分析）..... | 186 |
| 三、企业的现状..... | 188 |
| 四、企业的法律形式..... | 189 |
| 五、企业生存环境..... | 193 |
| 第六章 财务计划..... | 197 |
| 一、个人预算表..... | 197 |
| 二、资产负债预算..... | 198 |
| 三、预算计划..... | 201 |
| 四、现金流预算与监控..... | 204 |
| 五、盈亏预测..... | 205 |
| 六、库存管理..... | 206 |
| 七、盈亏平衡分析..... | 209 |
| 八、关键比率..... | 211 |
| 九、信用控制程序..... | 214 |
| 第七章 资金需求..... | 216 |
| 一、资金需求的原因..... | 216 |
| 二、短期融资..... | 217 |
| 三、长期融资..... | 222 |
| 四、增股筹资..... | 224 |
| 五、偿还贷款..... | 229 |
| 第八章 市场分析..... | 231 |
| 一、PEST 与 SWOT 分析——市场环境纵观..... | 232 |
| 二、开展市场调研..... | 236 |
| 三、4P 分析法..... | 240 |
| 四、顾客分析..... | 248 |
| 五、市场细分..... | 249 |
| 六、市场营销计划..... | 256 |
| 七、销售活动计划..... | 261 |
| 八、绩效考核..... | 264 |
| 第九章 客户服务..... | 265 |
| 一、做好客户服务工作..... | 266 |
| 二、掌握客户的期望..... | 268 |
| 三、制订有效的客户服务制度..... | 269 |
| 四、客户服务制度的实施..... | 271 |
| 第十章 人事管理..... | 272 |
| 一、以人为本管理原则..... | 272 |
| 二、完善人力资源系统..... | 273 |
| 三、人才需求分析..... | 277 |

四、保险措施实施.....282

第一章 编写商业计划书的重要性

商业计划书（Business Plan）是一份全方位的项目计划，它从企业内部的人员、制度、管理，以及企业的产品、营销、市场等各个方面对即将展开的商业项目进行可行性分析。一般来说，一份商业计划应该能够说明企业的发展目标、目标实现的时间和方式、实现目标所需要的资源以及支撑以上设想的根据。商业计划所包含的内容应该是普遍认可的。

对于经营者来说，商业计划书是不可缺少的。据一项研究表明，美国 75%的企业在它们成立的第一年没有商业计划，这个商业群体的失败率估计为 40%左右。在成立五年以上的企业中，有 95%的企业有商业计划，而这个商业群体的失败率仅为 5%。

一、拟定商业计划的原因与目的

（一）拟定商业计划的原因

通常人们认为企业经营的核心目标是使利润最大化。从长远角度来看，短期内盲目地追求利润的最大化极可能属于一种自杀行为。除非所得利润能够被精明地重新投资于更新设备和机械装置，以及对人力资源、知识产权的不断创新之中——所有这些资源都会随着时间和形势的变化而耗损或者过时。换句话说，利润的再分配要对产品发展、长期市场营销、员工培训与新员工招募以及固定资产更新等方面给予足够的重视。

尽管有些人认为“世界变化的速度太快，即使做了计划也很快会因过时而失去作用。这样的话，何必费事费力地去做什么计划”。然而事实恰恰相反，正是现今社会的急速变化，才令商业计划变得至关重要。

你需要从一天天纷扰的事务中摆脱出来，用一种长远审慎的目光来看待前方的机遇和困难。事实上那些最成功的企业家无一不是能够恰当运用商业计划的聪明人。本书将会为你解释如何做到这一点。

（二）拟定商业计划的目的

商业计划可以为各种不同的目的所做，最主要包括如下几个：

1. 正式表述

一旦正规化后，商业计划书就可以为经营与应付现实事件提供向导。一份形成了正式书面形式的计划与一份没有写出来的计划相比有天壤之别。制定商业计划不能是敷衍应付之作——那只是一堆废纸，毫无用处。

2. 寻求资助

一份计划的制定常常是由某方面资金的需要驱使。这份计划可能是用来寻求资助的。无论资金在整个计划中来源于何处，一份计划都可用于寻求大批更大规模的系统性经费。

3. 获得批准

一家小企业的所有人自己制定计划，很可能是由自己签署通过的。不过大多数情况下，往往是由董事会或者管理委员会形成共同意见来决定一项计划的通过与否，有时也可能由一位单独的决策者来决定其他人的计划能否通过。

4. 经营指导

商业计划为管理一家企业提供了总体框架，它列出了各项事宜的解决方法，从整体的策略构想到具体的经营活动都有所依据。作为工具，计划为行动提供了一份行动准则。它提供了一定的限定标准和目标来控制实际的运营情况。假如执行中出现了不足或者过度，那么就可以尽早地修改这份计划、策略、有时候甚至是预定目标本身。

二、商业计划书的类型

商业计划可分为四类，即微型计划书、工作计划书、提交计划书和电子计划书。各类计划书的拟定需要付出不同的努力，但并非总是产生不同的结果。也就是说，详尽的计划书并不一定优于简短的计划书，其优越性取决于计划书的使用目的。

（一）微型计划书

几乎每个商业理念都始于某种微型计划。只是匆匆记下某种基本的商业方案或商业报表，甚至只是在头脑中的构想，“我肯定能以低于他售价的成本生产此产品”也可被看作是一种商业计划。当然，理论上即使是微型计划也该更为详尽些。

微型计划大约有 1~10 页，至少应该粗略地涉及到一些关键问题，如商业理念、需求，市场营销计划以及财务报表，特别是现金流动、收入预测以及资产负债表。微型计划是迅速检验商业理念或权衡潜在的合作伙伴或小型投资者利益的最佳途径。它也可以为以后拟订长篇计划提供有价值的参考。

一定注意不要乱用微型计划，它不是长篇计划的替代品，如果你把微型计划发送给正在寻求长篇完整计划的投资者，那只会显得很愚蠢。

（二）工作计划书

工作计划书是用于运作企业的工具。应该利用较长篇幅处理细节，其叙述应该简洁。同微型计划书一样，工作计划书的拟订可以在坦诚的基础上表现出极大的随意性。在准备呈送给银行借贷委员会的计划书中，可将竞争对手描述成为“主要在价格基础上竞争”。而在一份工作计划书中，你对于同一位竞争对手的评说可以是：“他何时才能不再这样发疯地降价呢？”

完全可以在仅供内部使用的计划书中略去一些内容，而它们相对于外向型的计划书而言会是相当重要的。例如，工作计划书中不必包括一份附录来介绍主要管理人员的履历，也不必借助产品图片使公司有所收益。

内部政策因素会有助于确定工作计划中是否包括某种信息。例如，许多企业主对于雇员得知自己的确切工资非常敏感，那么不必考虑这类信息的实用性，完全可以将其在工作计划书中删除，从而保护自己的隐私。

在工作计划书中，合适与完美可能会是两个不同的概念。工作计划书不一定用优质的纸印制，也不一定要装订精美，但那并不意味着可以不注意图表的辅助内容，这些要比华美的外表重要得多。作为有用的工具，不仅可以强化人们对它们的记忆，还利于同其他管理者进行交流。

事实和数据的内在一统对于工作计划以及外向型计划书同样重要，而对于行文的排印错误，企业风险的严格一致，以及日期安排的一致性这些事实不必同样认真处理。工作计划书是企业日常工作中要用的，并非展示品要别人来欣赏。

如果把一份不强调外观印象的工作计划书进行调整，使其更注重其外观，就会得到一份提交计划书，这份计划书适于展示给银行家、投资者以及公司以外其他人。

（三）提交计划书

即本书所详细描述的一类商业计划书。尽管提交计划书与工作计划书会有相同的信息量，但在风格上却有些不同。例如，提交计划书中要用标准的商业术语，而工作计划书中可使用非正式用语、俚语以及速记词汇。千万要记住，计划书的阅读者并不熟悉你的经营状况，与工作计划书不同，提交计划书并不是用做提醒，而是用做为公司和企业做介绍。

此外，提交计划书中也要包括一些附加内容，投资人所需要的是关于所有竞争压力与风险的信息。即使有些信息只是具有表面意义，也需要凭借这类信息陈述投资所关注的事宜。总而言之，提出并处理这类事务会使计划书更有说服力。

提交计划书与工作计划书的重大区别在于外观的细节处理及其完美性。工作计划书可以在办公室的打印机上打印出来，而提交计划书要用高质量的打印机印刷，也可以彩色打印，而且装订成册，保持持久且便于阅读。其内容包括各种图，如曲线图、图表、表格和图例。

除了运用拼写识别软件外，反复校对提交计划书是很重要的。打印错误，拼写错误及语法错误都会减损你想获得的总体完美印象，而且使读者觉得你不够认真。

提交计划书要准确而且具有内在的一致性。不富同情心的局外人会把一个错误看作是在歪曲事实，即使从乐观的角度来看也会觉得你不够认真。

（四）电子计划书

大多数商业计划书是在计算机上编制出来，而后打印并复制。以前将商业信息印在纸上相互传递，而今已越来越多地由电子邮件发送。电子计划书利于呈现给群体读者（如可用计算机驱动的摄影仪），也便于满足敏锐的投资人的需求。

电子计划书可以是存入软盘的文件，也可以是通过国际互联网（Internet）发送的电子邮件。它最富优势的特点之一是发送速度快。如果你了解到某位金融家或潜在的合作伙伴对你公司的兴趣，可以在数分钟内发一份电子计划书给他。而特快专递至少要用一天时间，市内邮件也需要几个小时，降低了办事的效率。

电子计划书的另一个潜在优势是可以把所含的任何棋盘式对照表输入电脑，让读者可以看到你用于推算重要数值的基本公式。运用连锁的公式制可以很容易

地作出复杂的棋盘式对照表。能够看到你的运算过程会令一些读者甚感宽慰。他们会认为你并不想用财政预测蒙骗他们。

值得人们注意的是，电子计划书比印制的计划书更经济。将二三十页的计划书进行彩印并专业装订需要花一笔钱。而复制一份电子计划书只需要一个软盘的费用。

电子计划书也有其弊病，它容易被复制和传播，很难控制谁会看到你的计划书。此外，接收电子计划书的人要有机会使用适当的计算机以及软件来全面接收。许多人不愿阅读电子计划书，更推崇纸张式计划书的便利。因此尽管电子计划书有诸多显著优点，也不可能完全替代纸张式计划书。

三、商业计划的作用

当你处于创业阶段，或者准备开展一项新的经营活动时，会面临各种各样的问题，会被大量繁杂的工作所困扰。这个时候，你就需要一份完备的商业计划。“凡事预则立，不预则废。”商业计划可以从以下几个方面为你提供帮助：

（一）凝聚商业经营理念

商业计划书使你将有机会深入了解你的行业，尤其是市场，并形成独特的商业经营理念。一份商业计划书的真正价值在于它所形成的决策。

商业计划可以使你发现所有必需的资源，而这些资源是成功完成计划的保证。它会保证你了解，起步阶段需要多少资金，多大规模的制造或者服务设备，以及需要多少人来完成等等。在多数情况下，这些领域容易被忽视。

制定商业计划可以使未来的创业者集中精力思考问题，经历了这个过程之后，创业者能够明确目标，并对自己组建经营企业的能力进行一番评估。同时，创业者在进行大规模投资之前可以利用制定商业计划这一过程检验商业项目的可行性。企业在创建或兼并之前一般都要准备这样的商业计划。

撰写商业计划书是对自己再认识的过程。一个酝酿中的项目，往往很模糊。撰写商业计划书，可以把正反理由都书写下来，然后再逐条推敲。商业计划书首先是把计划推销给自己。

提出问题、解答问题这一过程是制定全面而深入的商业计划的核心。考虑购买企业或自创企业的人，对于自己要取得什么成果大多只有一个笼统的观念。他们头脑中存在的通常是一系列的活动或不同的选择。只有当有人提出“你的具体目标是什么”时，他们才真正开始界定预想业务的确切经营范围。一般情况下，他们第一次碰到这种问题是在填写银行的商业计划表时。企业的主要目标（一般称之为使命陈述）应清晰具体，主要是企业存在的目标、市场以及如何实现目标。于是创业者就要对商业计划的核心，即财务、经营运作、市场营销和管理控制进行考察与阐述。

接下来，创业人必须考虑的是商业项目的可行性。无论是预感、情感，还是固有的信念，都无法确保一个商业项目是切实可行的，必须给出一些更有形的东西。例如，“人们日益意识到我提供的这种服务的存在，而且需求日渐增长，目前其他提供这项服务的公司当中最近的也在 100 英里开外。”可行性涉及到方方面面的分析与思考，其中包括市场分析与细分、可行性研究、对预期销售额和利润率的估计、盈亏平衡分析、日常供应的可行性、能否得到充足的营运资本以及

能否雇用到得力的员工等等。进行商业项目的可行性分析时，崭露头角的创业者同样要将问题细化。可行性与创业者的个人技能没有丝毫关系。

商业理念本身对任何一个有能力和经验的商人来说可能都是可行的，但对于初露头角的创业者，我们就要考虑他是否真正具备取得成功所不可或缺的技能。他有没有相关产品与服务的背景知识？是否了解市场？有没有销售经验？是否知道怎样管理员工？如何授权？是不是具备会计记账和信用控制所必需的财务技能？

如果创业者不具备上述技能，他能否及时掌握所缺乏的技能？有没有必要购买这些技能？如果购买，创业者有没有能力负担购买成本？大公司经理与小公司经理之间最大的不同就是前者只需要具备某一方面的专长，如果其他领域（如财务或市场营销）缺少人才，他可以将这种人才引入公司。相比之下，小公司的经理必须掌握多种商业技能，对产品与服务也要了如指掌。

但是，个人才能所包括的不仅仅是各种商业技能。近年来，清算银行对此已经有了认识，它们在标准商业计划表中增加了有关个人素质（如自我管理和时间管理）的问题。比如，你是否懂得自我激励？你做事情是坚持不懈还是经常轻易放弃？你是否敢于承担责任？你认为决策是件容易的事吗？你是不是一个好的组织者？你能领导并激励他人吗？这些内容是应该展开说明。商业计划给了你一次机会，让你充分展示自己的长处并告诉人们你打算怎样提高那些目前还逊色一筹的技能。忽视这些问题的人就要后果自负了，因为在一般情况下，对于那些不能公开坦诚地回答这些问题而只会承认自己的弱点的人，贷款银行是不会表示同情的。