

Broadview  
www.broadview.com.cn

# 决胜 商业计划书

COMPLETE BUSINESS PLAN

邵华钢 高凯 李世群 李志 等编著



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

# 决胜商业计划书

邵华钢 高凯 李世群 李志 等编著

电子工业出版社

**Publishing House of Electronics Industry**

北京 · BEIJING

## 内 容 简 介

本书通过大量的案例和典型的模板，全面介绍了商业计划书撰写的要求、程序和规范，有助于撰写一份专业的商业计划书。本书的特别之处在于，它按照行业类别和特点，对商业计划书进行了分类，并针对各种不同类型的商业计划书逐个讲解，各有侧重。

本书可作为创业者或企业管理人员进行融资的实用指导书，也可供从事管理教学和理论研究的人员参考。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

### 图书在版编目（CIP）数据

决胜商业计划书 / 邵华钢等编著. —北京：电子工业出版社，2005.5

ISBN 7-121-01093-3

I. 决... II. 邵... III. 商业计划—文件—写作 IV. H152.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2005）第 029416 号

责任编辑：高洪霞

印 刷：北京智力达印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销：各地新华书店

开 本：787×980 1/16 印张：15.25 字数：177 千字

印 次：2005 年 5 月第 1 次印刷

印 数：5000 册 定价：28.00 元

凡购买电子工业出版社的图书，如有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系。联系电话：（010）68279077。质量投诉请发邮件至 zllts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

## 献给创业者——

你说你已经厌倦了朝九晚五、平平淡淡的生活！

你说你渴望的不是港湾的风平浪静，而是勇立潮头的波涛汹涌！

你说生命的意义在于过程，而不是结局，只要曾奋斗过，今生便无怨无悔！

你说人应该像一颗流星，在激烈的奋争中划出夺目的光华！

你，每说一句，便饮一口酒！

你从不饮酒，但这次却饮了很多！

太阳终于升起，你的脸也像一轮炽热的太阳！

阳光下，你的身影被扯得很长，风中你的头发就像猎猎舞动的旌旗！

极目四顾，海阔天空。

你大踏步地走向前去，迈向通往未来之路！

——引自网络文学（匿名）

## 前 言

创业是一个令人兴奋的话题。

每个人都希望主宰自己的命运，从这个意义上说，创业是最好的生存之道。因创业难于上青天而让很多人怯步，又因创业是那么诱人而使某些涉世未深的人忽略了创业的艰辛和其中的高度智慧。

创业真的那么难吗？其实，打工也并不容易，我们曾经到处流浪，我们曾经到处找工作，我们曾经在他人的强迫下忍气吞声地做着不情愿做的工作。更令人伤心的是，很多年下来我们可能仍一无所有。难道我们的命运不能改变？我们不愿在青春消耗殆尽时才考虑这些问题，最要紧的是抓住现在。创业不但可让我们摆脱接受聘用的被动局面，而且可以最大限度地实现自我价值，更重要的是，创业可让我们为社会做出更大的贡献。

一个国家有没有希望，要看创业的人多不多；一个国家强大不强大，要看创业成功的人多不多。无论是风风火火的创业大赛，还是高校关于允许在校生停学创业的政策；无论是创业板的即将开放，还是孵化器的星火燎原，所有这些都说明了整个社会对创业的关注和支持！总之，我们有一万零一个理由——必须创业！

有这么一个故事：有兄弟三人，老大苦心经营一家餐馆，由于经营有方，规模不断扩大，餐馆逐渐发展成为一家酒店，资产也由几万达到几百万，这个过程花了几十年；老二毕业后分配在一家工厂，由于工作出色，职位不断上升，接着工厂改组成股份制，按照他的职位，分配到的股份如果套现的话也有几百万，实现这一步，他花了几年；老三做软件开发，由于方向对头，引起风险投资的关注，在他的公司成立的第9个月在海外成功上市，资产同样达到几百万。

同样是几百万资产，兄弟三人花了不同的时间。这说明了什么问题？现在，我们应该将目光更多地投向那些发展速度超过收入速度的创新型小企业，而不是传统的经验型、有长时间积累的企业。这是一个快鱼吃慢鱼的时代，大者通吃开始让位于快者通吃或者快者“同”吃。

无论是刀耕火种的原始社会，还是比特大行其道的信息时代，天上都不会掉馅饼。要想成功，必须付出相当大的代价。据有关统计，创业成功的比例一

一般为2%。但机遇与风险并存，成功与挑战同在！“人生能有几回搏”？即便失败了又何妨？毕竟人生的意义在于过程，而不是结局！

然而，巧妇难为无米之炊，大部分创业企业在发展过程中都需要融资。商业计划书是获得风险投资的敲门砖，仅凭专利证书或科技成果鉴定证书是不可能获得风险投资的。对于正在寻求资金的创业企业来说，商业计划书就是企业的电话通话卡片。商业计划书的好坏，往往决定着投资交易的成败。

本书希望通过大量的商业计划书案例，帮助你撰写一份专业的商业计划书。本书的特别之处在于，它按照行业类别和特点，对商业计划书进行了分类，并针对各种不同类型的商业计划书逐个讲解，各有侧重。

本书的主要执笔人为邵华钢、高凯、李世群、李志等。其中，1~3章主要由李志编写，4~5章主要由李世群编写，6~7章主要由高凯编写，8~14章主要由邵华钢编写。此外，还要感谢张巧莉、施军、邓波、龚波、赵军锁、王倩莉、唐靖飏、潘秦刚、吴刚、李林等。他们对本书的编写和出版付出了努力，给予了鼓励和支持。书中的少量内容来自网络，我们也在一些地方做了标注，在此特别感谢这些精美文字的原创作者，谢谢他们为本书增加了含金量。在此一并表示感谢！

希望本书对您有所帮助！

作 者  
2004年于上海

# 目 录

<b>第一部分 准备好了吗</b> .....	1
<b>第 1 章 创业，你准备好了吗</b> .....	3
1.1 什么是创业.....	4
1.2 创业的历程：一条通往成功的荆棘小路.....	7
1.3 你属于哪种类型的创业者.....	11
1.4 成功创业者 10 大必备素质.....	13
1.5 创业前的心理准备.....	19
1.6 创业者必备的法律知识.....	24
1.7 头脑风暴——寻求灵感和创意.....	25
1.8 巧妇难为无米之炊——创业融资.....	25
<b>第 2 章 撰写商业计划书之前</b> .....	29
2.1 正确认识风险投资.....	30
2.2 再次论证一下自己要做的事情.....	32
2.3 反思一下：我的创业“梦之队”是否会被认可.....	35
2.4 估计一下：被投资者相中的几率有多大.....	39
<b>第 3 章 打造完美的商业计划书</b> .....	41
3.1 如何写一份无懈可击的商业计划书.....	43
3.2 优秀商业计划书的编制理念与原则.....	46
3.3 如何使商业计划书更有卖点.....	49
3.4 常规商业计划书的组成要素.....	52
3.5 常规商业计划书写作模板.....	55
3.6 商业计划书的常见类型.....	60
<b>第二部分 通晓商业计划书</b> .....	63
<b>第 4 章 专利性项目商业计划书</b> .....	65
4.1 热身.....	66
4.2 典型案例：福龙公司专利性项目商业计划书.....	68

4.3	案例分析	90
4.4	专利性商业计划书写作模板	94
第5章	产品性项目商业计划书	101
5.1	热身	102
5.2	典型案例：德创商业计划书	103
5.3	案例分析	111
5.4	产品性商业计划书写作模板	113
第6章	服务性项目商业计划书	121
6.1	实例：创想公司服务性商业计划书	122
6.2	分析及写作指南	134
第7章	概念性项目商业计划书	141
7.1	引子：“概念”真有这样神奇的功力吗	142
7.2	典型案例：创想信息科技有限公司关于智能化个性化搜索引擎开发的 概念性商业计划书	143
7.3	分析及写作提示	153
<b>第三部分</b>	<b>从商业计划书中胜出——标新立异</b>	<b>161</b>
第8章	新颖的封面与执行概要	163
8.1	美丽的开始是成功的一半	164
8.2	封面的制作要领	164
8.3	精华所在——执行概要	167
第9章	简明的企业介绍	171
9.1	企业的一般描述	171
9.2	企业发展史	173
9.3	企业展望	174
第10章	突出的产品和服务	175
10.1	客户价值是关键	176
10.2	产品描述	177
10.3	服务的个性化描述	180



第 11 章	详尽的市场分析	183
11.1	行业现状分析	184
11.2	竞争	186
11.3	定价	191
11.4	促销	194
第 12 章	展示你的管理精英	197
12.1	以人为本	198
12.2	团队的力量	198
12.3	管理技巧	205
第 13 章	合理的财务分析	207
13.1	全面理解财务文件	208
13.2	财务需求报告	215
13.3	合理的假设和预测	218
13.4	盈亏平衡分析	220
第 14 章	风险资金的回报和退出	223
14.1	合理计算投资者的回报	224
14.2	明确风险资金的退出方式	227

# 第一部分 准备好了吗

毋庸置疑，我们生活在一个企业家的时代！

每天都有很多企业家和新兴企业诞生。创业是经济增长的推动力，是这个时代中的一个十分重要的主题，创业者和创业的未来从来没有像现在这样充满希望。

创业当然需要资金和资源。融资是获取资金支持最快捷的途径，而撰写一份完美的商业计划书，则是融资的试金石。在开始写商业计划书之前，你是否考虑过下面几个问题？

- ☉ 创业，我准备好了吗？
- ☉ 写商业计划书之前的准备工作，我做得充分吗？

读完本部分的内容，您会对这些问题有一个清晰、肯定的答案！



友情提示：您当然可以跳过本部分的内容，不过，磨刀不误砍柴工，只需花很短的时间，它会让您受益匪浅！



## 第1章 创业，你准备好了吗

英特尔的 CEO 葛鲁夫说过，一个 CEO 每个月的第一天必须做一件事：将自己解雇，并详细地申述解雇的理由，在深刻地反省并拿出有效的应对之策后，重新雇用自己。只有这样的 CEO 才能让企业生存和发展，用葛鲁夫的话来说，“只有惶惶不安者才能生存”。

当然，我们不是葛鲁夫，也不是每个创业者都能幸运地成为葛鲁夫“第二”，“第三”，……

但是，既然要创业，首先就必须有这种“惶惶不安”的心态。虽然未必会成为葛鲁夫，但我们应该随时做好准备！

阅读本章，你将了解：

- ① 什么是创业
- ② 创业的历程——一条通往成功的荆棘小路
- ③ 你属于哪种类型的创业者？
- ④ 成功创业者 10 大必备素质
- ⑤ 创业前的心理准备
- ⑥ 创业者必备的法律知识
- ⑦ 头脑风暴——寻求灵感和创意
- ⑧ 巧妇难为无米之炊——创业融资

*友情提示：如果你是初次创业，请一定不要跳过本章。尽管本章并没有教你如何撰写商业计划书，但还是会给你一些提示：创业，还是需要准备的！阅读本章不会花费你太多时间，但或许帮助会很大。何不试试呢？*

阅读本章需要下列资源：

你的资源	资源配置及要求
CPU（大脑）	386
CPU 占用时间	188 分 18 秒
软件最低配置	<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ 阅读一本详细介绍创业学的书</li> <li>☉ 找一个创业失败的人洗洗脑</li> <li>☉ 找一个创业成功的人取取经</li> </ul>

祝你阅读愉快！

## 1.1 什么是创业

简单说来，创业就是一个发现和捕获机会并由此创造出价值的过程。

这里所说的创业，是指以企业为载体，以正当地获得更多利益为目标的活动，而非开创个人政治、学术等事业的创业。

从上面的概念表述中，可以得出一个很显而易见的结论：创业，以获取更多金钱或利益为目标！

显然，这个过程至少包括两个要素或阶段：

- ☉ 发现和捕获机会
- ☉ 创造出价值

前者是因，后者是果。没有前者，后者是天方夜谭；而没有后者，我们不禁会问：为什么要创业？

**友情提示：** 创业，就是一个发现和捕获机会并由此创造出价值的过程。

## 创业史就是一部创业“西游记”

创业是一个艰辛而又扑朔迷离的过程。无论对于成功者还是失败者，创业史都可以写成一部简版创业“西游记”，其中充满艰难、陷阱、快乐、痛苦……

创业过程最令人困惑之处是它自身矛盾的一面。这个过程具有高度动态、流动、模糊和混沌的特征，它不断变化，常常出现一些似是而非的现象。

### ☉ 看似没有潜力或潜力很小的机会可能是一个很好的商机

苹果计算机公司便是在这种似是而非的情况中成就的一个典范。苹果公司的创始人斯蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）和斯蒂夫·华兹耐克（Steve Wozniak）曾向他们的雇主公司提出开发台式个人计算机的建议，但被告知，这对该公司而言不是一个商机。于是，他们决定创建自己的公司。

在很多时候，被一些风险投资家否决的项目，到了另外一些投资者那里，却能创造出传奇式的成功故事。比如，Quicken 软件的制造公司——直觉公司，曾被 20 个风险投资家否决，但凭着直觉，公司的创始人没有放弃，最终获得了资金支持。

### ☉ 失败或许是成功最好的铺垫。

经常发生的情况是，所创建的第一家公司失败了，但创业者从中学到了东西，继而创建起了一家极为成功的公司。杰瑞·开普兰（Jerry Kaplan）和莲花发展公司（Lotus）的创始人米奇·卡波尔（Mitch Kapor）合作开发了最早的笔输入式计算机。在花完了 8 千万美元的风险投资后，他们的公司倒闭了。开普兰创建了一家拍卖公司，这家公司成长势头迅猛，于 1996 年上市。

- ◎ 创业需要周全的考虑、准备和计划，但它又是一件基本上无法计划的事情。

今天，技术、市场、竞争的高度动态性和易变性的特征，使得我们不可能完全了解市场行情和竞争对手，更不要说了解5年以后的情况了，但人们还是花了大量精力试图预测未来。结果，当商业计划书从打印机里打印出来时，它已经过时了。这是无法避免的情况。我们一定要记住，这是一个创造过程——像泥塑一样。所以，我们必须培养起一种规划和随机应变的习惯，不断综合大脑信息和内心感受，不断对自己的选择进行重新评价，直到这个过程成为自己的第二天性。

- ◎ 创业需要行动和紧迫感，但同样需要耐心和恒心。

当一位创业者的竞争对手不断收购和迅速扩张的时候，他没有做出任何相应行动，这使得管理团队里的其他成员对他发火了。但他在报告中指出，在过去的一年中，就因为公司以静制动，节约了至少5千万美元到1亿美元！

创业需要强烈的紧迫感。前有绊脚石，后有猛虎追，该跑还是该走？跑，可能跌倒；走，可能入虎口。同样，创业还需要耐心。过于急躁，恐怕就会损失这5千万美元到1亿美元！而如果过于有耐心，则可能会失去2亿美元的商机。看来，这对矛盾还真的很难抉择。

- ◎ 创业的世界不是整齐、有序、线性、具有一贯性和可预测性的，但我们总是希望它能够这样。

创业的世界充满着矛盾和混乱。昨天的规律到了今天，也许成了一纸笑谈，而到了明天，可能又会成为金科玉律。我们也许总觉得，凭着自己良好的市场预测能力，明天可以发财，市场可以做大做强。但到了明天，却发现这个市场在昨天晚上就已经乱掉！如果我们总是认为，市场应该按照我们的预测去发展，那么，我们恐怕要被市场淘汰了！

*友情提示：创业的世界不是整齐、有序、线性、具有一贯性和可预测性的，它是一个矛盾的统一体。*

要想在这个世界上茁壮成长，我们必须十分擅长处理各种模糊、混沌和不确定性，还要掌握颇有预见性的管理技巧。

## 1.2 创业的历程：一条通往成功的荆棘小路

作为一个创业者，要创建自己的企业，通常会经历几个基本的阶段，即识别与评估市场机会；准备并撰写公司经营计划；寻求并获取创业必需的资源；经营并管理新创建的企业。如图 1-1 所示。



图 1-1 创业的历程

在这 4 个阶段中，创业者面临的问题会有所不同，因此，创业者需要实时把握各个阶段中企业发展面临的问题，并采取相应的措施和对策，以保证创业的成功。

### 创业历程之一——识别并评估市场机会

识别并评估市场机会是创业过程的起点，它在创业过程中具有特殊且关键的意义。“机会只钟情于有准备的头脑”，许多很好的商业机会并



不是突然出现的，而是对一个有准备的头脑的“回报”。

评估市场机会，即评估下列因素：

- ① 创新性
- ② “机会之窗”的长度
- ③ 机会的实际价值估计
- ④ 机会的风险与回报
- ⑤ 机会与个人技能之间的关系
- ⑥ 机会与个人目标之间的关系
- ⑦ 个人能否参与到竞争中去

人们通常会如何识别市场机会呢？市场调研、日常关注是获取市场机会最常见的形式。比如，你可能随时在观察：周围的少男少女使用什么潮流的电子玩具？他们喜欢玩什么样的游戏？他们如何打发自己的时间？“大拇指”一族在手机上玩些什么……也许，其中的一个想法便会成为你创业灵感。

对市场机会的把握，您考虑到下列问题了吗？

- 1) 避免把所有的鸡蛋都放在一个篮子里。
- 2) 危机也许是千载难逢的机会。
- 3) 当大家开始一窝蜂上的时候，就该激流勇退。
- 4) 不要仅仅只凭经验判断，必要的时候，要做一下市场调研。
- 5) 忽视外部环境，决策就好像是空中楼阁。
- 6) 任何决策都不可能是100%可靠的。
- 7) 正确地认识风险，比逃避风险要好得多。
- 8) 信息是阳光和氧气、水和面包。