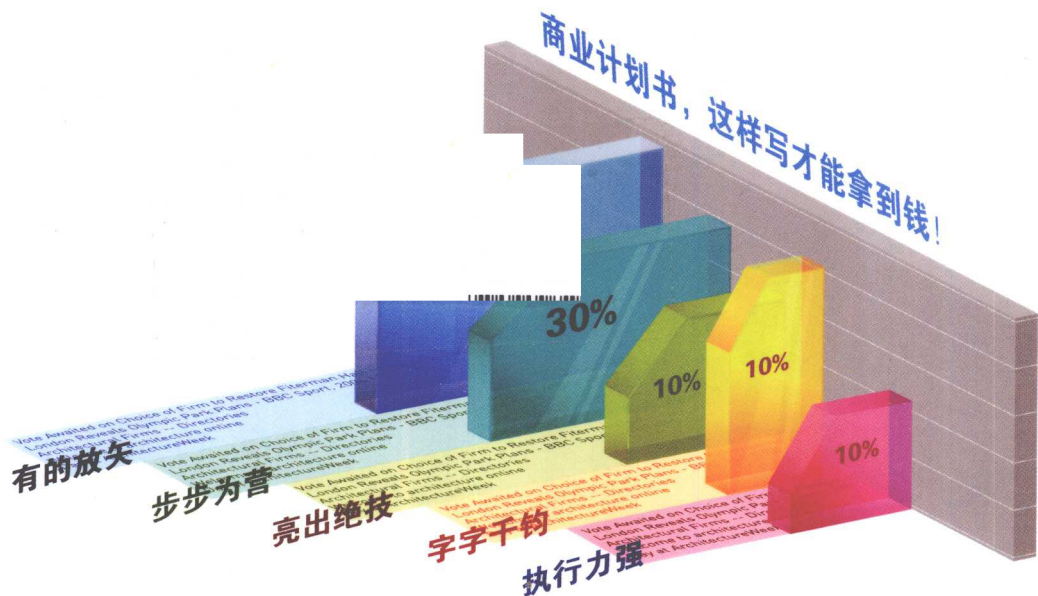


别说你懂 商业计划书

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

亮山北

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

保定市中华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的本土教程。

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



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

一份竭尽心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，然后决定是否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。



如果公司已经制定了清晰的战略，编写商业计划书会帮助公司把这个战略以正式、官方的形式确定下来，并传递给公司内部和外部的其他人。有些公司的战略只存在于老板、创始人的脑袋里，只不过是公司管理者的一个想法，也没办法对内、对外沟通交流。只有把想法写出来，才可以让它正式化、树立权威性和重要性，当然也更容易跟其他人分享。

跟潜在的投资人沟通

有一种人，你必须要跟他们分享公司的当前现状和未来的发展战略——手握钱的投资人，不管是你当前的投资人还是潜在的未来投资人。你需要他们给你投资，他们对公司发展战略了解越多，就越容易接受你的项目，就越有可能把钱投资给你而不是别人。

不管投资人是什么类型，他们往往都要求“知情权”。如果是初创公司，你的投资人也许是家人、朋友、VC公司等；如果是成熟公司，你的投资人也许是私募股权投资机构、银行、公众投资人等。任何潜在的投资人给钱之前，都想要了解公司的状况，想要从你这里知道他们的投资能获得很好的回报，赔钱的概率很低。而一个完美的商业计划书就是一个好广告，让他们确信向你的公司投资是正确的、值得的。

一次面谈就搞定融资，这是创业者的一厢情愿，是被媒体宣传的“成功”故事所幻想出来的梦幻大片。当你需要任何比较大额的融资时，你必然得面对投资机构的专业人士，以及专业的规则、程序和流程。而且，通常情况下，你不会只跟某一个人打交道，而需要经过很多人和程序的考验。即便跟你接触的人被你的开场白所吸引，你还需要说服投资机构的其他人和投资决策委员会，这绝对不是“三分钟演讲”就足够的。

你个人的表现和你准备的材料越专业，你就越能得到好的评价，你成功的机会也就越大。准备不充分，并抱有侥幸心理，你百分百会失望而归，没有哪个投资人和投资机构会傻到因为“几句话”就把真金白银投出去。

1.1.2 | 为什么你的公司需要商业计划书

为什么债权人或投资人要看你的商业计划书呢？原因有以下几点：

- 你的商业计划书中囊括了公司的全部财务信息，包括历史的、当前的和未来预期的，这些人最爱看的就是这些数字。
- 商业计划书中会阐述公司的业务和介绍市场情况，没有这些信息，别指望潜在的债权人或投资人会作出投资决定。

- 商业计划书中还包括你的发展规划、公司战略，债权人和投资人需要根据此评估你的公司成功的可能性。
- 商业计划书中也会介绍创业者自己和公司的管理团队，你们的背景情况、创业的原因等。

简单来说，商业计划书应该包括潜在债权人或投资人作决定所需要的所有信息。没有商业计划书，你想融资，门都没有。

有些创业者会说，我为什么要劳神费劲，又花时间去写商业计划书呢？我手上有一大堆财务报表，我对公司的业务了如指掌，我的脑子里也有如何把公司带向成功的计划，为什么我不可以把这些材料提供给债权人或投资人，或者去他们的办公室当面给他们讲出来呢？

也有些创业者认为，商业计划书都是花架子，本质是公司自身要发展好，债权人或投资人才会主动找上门。好的公司，只需几句话，就很吸引他们。

如果投资人主动找上门，你打算跟他们说什么？再了不起的企业，找投资人要钱，都是需要写东西把自己介绍清楚的。

实例

现在全世界最被热捧的公司非 Apple 莫属了吧，当初不也是要写商业计划书；搜狐、百度当初也是拿着商业计划书四处找人融资的，参见图 1-1。

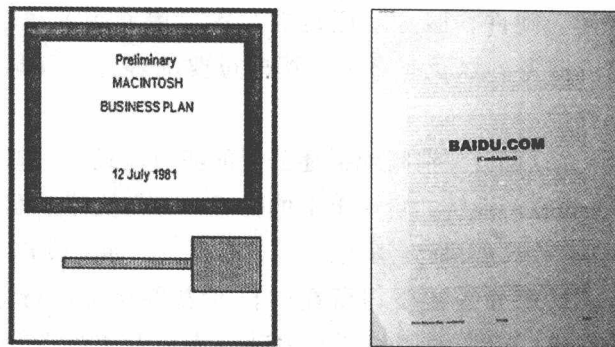


图 1-1 商业计划书封面展示

1.1.3 | 好的商业计划书要有哪些内容

投资人所想看到的商业计划书是什么样子的呢？

尽管因为不同的用途，商业计划书要有针对性，其内容的侧重点会有所



不同，但下面这些内容是大部分商业计划书都需要包括进去的：

- 执行摘要。这通常是商业计划书的第一部分，是商业计划书的精华、浓缩版。执行摘要要涵盖商业计划书的要点，以求一目了然。这是对创业者描述自己的公司和笔杆子功夫的最高挑战。执行摘要通常用一二页纸的篇幅，6~8个段落就足够了。执行摘要就好比是让读者在第一眼、用最短的时间将“珍珠”从沙粒中挑出来，然后再花时间比较“珍珠”质量的高低。
- 愿景、使命及公司简介。公司的愿景通常可以用一句话来概括，或者最长用一段话，告诉别人公司的梦想是什么——也就是说你为什么创立这家公司，做这个业务。公司的使命就是简单、清晰地说明公司想要完成的目标，也就是你要怎么做、达到什么结果，通常也是用一句话或一段话来概括。这部分还要简单介绍公司的设立背景，以及公司的内部架构。
- 管理团队。这部分介绍公司管理团队成员的情况，包括各自的背景、经验、优势，以及为什么这个团队能够带领公司走向成功。
- 产品及服务。这部分介绍公司的产品或服务，以及它解决了用户的什么问题。你需要清楚地描述：在你的目标客户中，他们当前或者将会面临的某个重大的问题。公司给客户什么产品或服务来解决这个问题。软件、硬件、服务，还是综合的。用通用的语言，具体描述公司的产品或服务，以及有多少、哪些重要的客户，如何进行市场开发，如何开发客户。
- 商业模式。在这部分要清晰地描述公司的商业模式——怎么挣钱的。你需要明确：公司在产业链、价值链上的位置；合作伙伴是谁，他们为什么要跟你的公司合作；如果已经有收入了，有多少；如果没有，什么时候会有。
- 行业分析。这部分描述公司所在的行业发展状况、行业细分情况、巨大的市场规模、市场的成长性和驱动因素以及美好前景。不要用空洞、宽泛的语句，而要引用可靠的数据、图标等资料，说明公司在当前市场中的巨大机会。当前规模小，但处于快速成长的市场，会比相对较大、稳定的市场更有吸引力。
- 竞争分析。这部分讲述公司与竞争对手的优、劣势对比。无论如何，你都有竞争对手。至少，你是在跟你的目标客户当前使用的产品或服务提供商在竞争。更常见的是，你正面对一些直接竞争者。与竞争对

手相比，公司为什么可以胜出。

- 公司发展战略。公司后续业务扩展计划是什么？这包括新产品的研发、市场拓展、营销计划、人才计划等。
- 财务数据。这部分需要提供公司的历史财务状况和未来3~5年的财务预测。财务数据至少要包括损益表。如果是初创公司，历史财务部分可以省略。如果是需要融资的话，还要提供融资的需求，以及资金的主要用途。

具体到每家公司的商业计划书，可能包含的内容或者略多一些，或者略少一些，或者各部分的名称不同，但内容应该都是一样的。因为无论是投资人，还是债权人，他们都需要看到这些。

1.2 换位思考：以投资人思路看计划书

每个投资人都在翻阅商业计划书，一个个累得挥汗如雨——尤其是那些有实力的、那些期望获得优秀项目的投资人。毫无疑问，你一定想知道投资人看商业计划书时在琢磨啥，那么——接下来你就知道了。

商业计划书是什么？请不要着急说定义，那没有用。问题的关键在于商业计划书确实是个东西，也同时不是个东西。它是你的全部思维产物——重点是你要用商业计划书来干什么。商业计划书首先是让你知道自己在干什么，其次是让你明白你能不能玩下去，再次是让你清楚你会不会把自己玩死，最后才是融资。你想想：如果你自己都不知道会不会死，谁敢跟你谈钱？

不错，大部分的投资人是分析、判断、推理的高手。对于商业计划书，他们要么极为精通，要么有独到见解。他们不仅熟知商业计划书的各种架构，而且非常清楚不同项目应该包含的不同内容，对于在商业计划书的哪里获取重要的信息更是了若指掌，甚至你是如何把这些相关信息嫁接到一起的他们也能想出来。无论你怎么写，他们都能从中找到自己想要的信息，除非你故意隐瞒——当然，这样做的结果是：你的商业计划书被当成垃圾处理掉。

在任何时候，大部分投资人都能很快弄清你这份商业计划书的来头。他们从分析你“为什么要写、为谁去写”的过程中，能够迅速判断出值得阅读的商业计划书。这个过程，也许短到几分钟。他们其实一直在寻找有说服力，能够实现商业目的的商业计划书。



1.2.1 | 投资人为什么要看商业计划书

商业计划书就是你的自白书，也是你的拜帖。在别人没有看到你的真面目之前，你总要给别人一个正确了解你的途径。商业计划书就是相亲之前的那张照片，你需要根据你的目的，配合“介绍人”的讲述，有针对性地表现你的优点（或者说，你想让对方记住的你认为有用的东西）。

投资人最想知道的不是你将来能做多大的事业，而是你如何把别人兜里的钱掏出来变成你的。如果你能做到这点，甚至让投资人看到你把别人的钱掏出来后，对方还帮你数，那就最好不过了。这时候，投资人会认为你在得到投资后，“掏钱”的本事有可能大长，这样分一勺羹的机会就大多了，说不定分一杯羹也未尝不可。

但是，你如何实现这些，或者说你凭什么实现，你有机会实现吗？这也是投资人想要知道的。

你在干什么？你想干什么？你过去是如何干的？你为实现这个目标作了多少努力，走了多少弯路？是不是仅仅停留在梦想阶段？介绍公司业务的时候，要把这些说清楚。

你如何计算收入？你如何回款？你是用回款计算收入，还是用销售额计算收入？你投入了多少钱？这些钱是本金，还是收入？如果是本金，它们来自于何方？你啥时候有收入？你有利润了吗？你是如何计算利润的？你是怎么花钱的？在未来的日子里，你将如何花钱？你在什么时候能够让投资人拿走 N 倍于投资的钱？在描述财务状况时，要把这些问题一一列明。

谁会买你的产品，谁不会买你的产品，为什么？谁会卖你的产品，谁不会卖你的产品，为什么？你的产品解决了什么问题？你需要渠道吗，或者说你的渠道在哪里？你的产品凭什么比别人的强，强在哪里？在别人攻击你的产品时，你如何屹立不倒？你的产品凭什么能卖出去，或者说凭什么有人买？在市场分析时，要说清楚这些问题。

你的团队很厉害，凭什么？他们强在哪里？他们都干过啥？他们各自优势在哪里，各自劣势在哪里？他们各自的优势组合在一起是好还是坏？他们各自的劣势组合在一起是好还是坏？或者说，他们各自的优劣交互组合将产生巨大的力量，而你将如何激发、驾驭？你的团队将是铁板一块，还是不堪一击？你是依靠精神，还是依靠利益，将他们变成铁血军团？你怎么保证你

的团队不是虎狼之师，即你的团队不去欺诈消费者？在讲解团队的时候，要好好研究这些。

你的产品在持续改进的情况下，能存活多久？在什么时候，你的产品将进入壮年期？在什么情况下，你的产品将无人问津？无人问津的时候，你咋办？是置之死地而后生，还是另辟蹊径？你怎么让你的产品品质越来越强？你的产品如何攻城略地？你是像苹果一样由强到大，还是像国家电网一样由大到强？你是一举一动影响整个行业，还是追着别人屁股跑？你是像麦当劳、肯德基那样打着打着一起打进 500 强，还是像中石化、中石油那样打进 500 大？在研究你的发展规划时，要把这些问题逐一说明。当然，你事实上需要回答的问题不止这些。

你也许会说，有那么多问题要问吗，这么复杂。当然要问，因为这都是投资人要知道的，这也是投资人看商业计划书的原因。简单来说，投资人看你的商业计划书，主要是想看你的过去与未来，现在的以后再看。

把你的昨天、今天和明天理清了，也就不怕追问了。事实上也没啥可怕的，记住：你是在给投资人一个投资的机会，你们一起把后天过好了，大后天你们再联手去找下一个投资人。

了解你的过去

你的经历中哪些是有利于你获得投资的？投资人想知道的，首先是你过去的经历，看你是清白的还是劣迹斑斑的。在未曾谋面的前提下，你怎么跟投资人说？不说好的，也不说坏的，而是说有用的。那些有利于你获得投资的经历就是有用的。编造的经历没用，那是帮你自缢的。在你的过去中，你如何计算收入，以及如何回款，是你必须要明确表达的最重要的一点。

过去的就是历史，而你是否会因为历史原因带来麻烦或幸运，是投资人最关心的问题之一。所以，你和你的团队、项目的过去，必须要交代清楚，尤其是与钱和人有关的事情。请注意，这里说的不仅仅是告之投资人，其重点在于坦白。对于一些你担心投资人知道的事情，不要试图隐瞒，很多事情是隐瞒不住的，纸真的包不住火。说出来，一起研究对策。也许，有些你认为不利的因素，在投资人眼里却是有利可图的本钱。投资人与你的区别就在于：对同一个问题，投资人能看出花来，而你却只看到花骨朵；而关于果实，投资人和你一样在赌。腾讯正式开始融资的时候，除了处于花骨朵状态的用户外，没有任何收入。但这并不妨碍 IDG 在