

商业计划书

原理与案例分析

Business Plan: Principles and Case Analysis

邓立治 编著



机械工业出版社
China Machine Press

商业计划书

原理与案例分析

Business Plan: Principles and Case Analysis

邓立治 编著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

商业计划书: 原理与案例分析 / 邓立治编著. —北京: 机械工业出版社, 2015.4

ISBN 978-7-111-49842-1

I. 商… II. 邓… III. 商业计划—文书—写作—高等学校—教材 IV. H152.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 067903 号

本书主要阐述了四部分内容: ①给出商业计划书制作所需要掌握的重要原理和知识, 提升学习者学习和制作商业计划书的效率。②提供两份 (制造业和服务业各一份) 获得过“挑战杯”中国大学生创业计划竞赛国家级奖项的高水平完整商业计划书进行案例分析和讲解。③逐章给出商业计划书制作过程中需要关注和解决的近百个问题, 让学习者既能了解商业计划书制作需要回答的核心问题, 也有助于学习者检查其所制作的商业计划书的完整性。④提供大学生参与“挑战杯”中国大学生创业计划竞赛的指导建议, 以及国家相关法律和政策。

本书主要适用于普通高等学校创业教育通识课程, 既可用于本科生教学, 也可用于 MBA、EMBA 和研究生教学。同时, 本书还可以为有意于创业的人和创业计划有意参与者提供帮助与参考, 也可用作培训教材。

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 程 琨

责任校对: 董纪丽

印 刷: 北京市荣盛彩色印刷有限公司

版 次: 2015 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 185mm×260mm 1/16

印 张: 16

书 号: ISBN 978-7-111-49842-1

定 价: 30.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

经历了十年，作者既作为大学生参赛队员获得过2002年第三届“挑战杯”中国大学生创业计划竞赛全国银奖，又作为指导教师获得了2012年第八届“挑战杯”中国大学生创业计划竞赛全国金奖。十年中，作者与企业家和大学生合作过各种类型的商业计划书，参与过各类企业咨询项目和大学生创业计划竞赛，逐渐摸索出商业计划书制作的一些基本规律和方法。近年来，作者多次接受北京科技大学、北京航空航天大学、北京理工大学、中央民族大学的邀请，给大学生举办商业计划书制作原理和案例分析讲座及培训，被大学生参与各类创业计划竞赛的疯狂热情所感动，但也深深意识到，光靠一场场讲座和培训很难满足创业者和大学生的众多需求。因此，作者近三年来一直在思考如何设计一本教学书籍去满足创业者和大学生对商业计划书制作原理和案例分析的需求，本书由此应运而生。

目前，大多数商业计划书制作书籍仅教授如何制作商业计划书，并不讲授相关基本原理和知识，也不提供和讲解完整的商业计划书案例，这让学习者对商业计划书制作似懂非懂，很难在短时间内完成一份完整的商业计划书。本书的撰写将规避以往书籍中存在的这几方面问题，主要内容如下。

(1) 给出商业计划书制作所需掌握的基本原理和知识，重点突出，提升学习者学习和制作商业计划书的效率。商业计划书制作基本原理涵盖了经管学科十几门核心课程的主要内容，包括经济学、金融学、经济法、企业管理、战略管理、产品管理、生产运营管理、创新管理、市场营销管理、人力资源管理、风险管理、财务管理、企业文化等课程，创业者和大学生要想完成一份满意的商业计划书就必须了解和掌握这些课程的相关知识，如果没有合适的书籍整合相关知识和基本原理，学习者将要花费大量的时间和金钱购买与学习各门课程的相关书籍，学习重点不突出，效率也不高。本书以解决此问题为目标，通过提炼学习和制作商业计划书所需的各类知识与基本原理，让学习者，特别是让非经管类大学生和创业者，能在短时间内了解商业计划书制作所需的各类基本原理和知识，快速掌握如何制作一份完整的商业计划书。

(2) 对两份获得过“挑战杯”中国大学生创业计划竞赛国家级奖项的完整商业计划书进行案例分析和讲解，这两份商业计划书的产品分别属于实体类产品和创意服务类产品。本书将对所提供的商业计划书进行逐章点评和分析，并将阐述商业计划书各

部分的联系和关注点，便于学习者系统学习和掌握一份完整的商业计划书。

(3) 将逐章给出商业计划书制作过程中需要关注和解决的近百个问题，让学习者既能了解商业计划书制作需要回答的核心问题，又有助于检查其所制作的商业计划书的完整性。

(4) 提供大学生参与“挑战杯”中国大学生创业计划竞赛指导建议。近十年来，作者一直担任“挑战杯”中国大学生创业计划竞赛指导教师，获得过包括全国金奖在内的国家和省部级奖励 30 余项，熟悉创业计划竞赛的参赛规则和指导方法，本书将为参赛指导教师和大学生提供竞赛说明与参赛建议。

本书主要分为三个部分：第一部分为商业计划书概述。第二部分为商业计划书涉及的基本理论和相关问题。本部分内容主要是阐述商业计划书制作所需的各种基本理论和知识，并给出需要注意和解决的问题。这部分内容包括商业计划书制作的公司介绍、产品与服务、行业与市场、营销计划、生产运营、公司管理、财务计划、风险控制、资本退出和附录。第三部分提供两份“挑战杯”中国大学生创业计划竞赛获国家级奖励的作品，并对作品进行逐章点评和分析。此外，本书还给出了“挑战杯”中国大学生创业计划竞赛规程和指导方法，以及创业相关的政策和法规等。

本书的阅读和学习一定要遵循理论与案例相结合的理念。阅读者在学习本书时可以按照以下步骤进行：第一步，了解学习目标和需要掌握的基本内容；第二步，学习某一章节的基本原理和知识；第三步，在掌握基本理论和知识的基础上，可以在“案例直通”中找到两个案例所对应的章节，并对该部分内容进行学习和研讨；第四步，完整阅读两份案例，并对“专家评析”内容进行讨论和学习，掌握每章节容易出现的问题和难点；第五步，结合理论和两份案例全文，反思商业计划书制作的基本过程和完整内容。

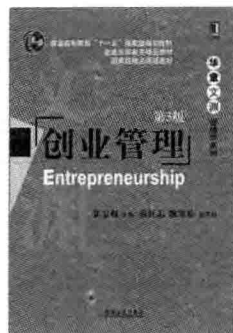
本书的制作和完成得到了北京科技大学教务处、团委和东凌经济管理学院各级领导和同事的支持与关心，在此表示由衷的感谢。本书的编写和出版得到了北京科技大学“十二五”教材建设经费的资助，得到了北京科技大学 2014 年教育教学改革与研究项目支持（JG2014M45）。本书的完成是集体智慧的结晶，其中马建峰、何润宇、秦艺芳、邓张升、刘建锋、许彬、周欢、徐辉娥、霍岩、童敏、陈嘉勇、李默存、朱文迪、原超、孙希波、朱旭初等老师和同学参与了部分内容的撰写与审阅。此外，本书的出版得到了机械工业出版社华章公司吴亚军编辑的鼎力支持，在此一并表示感谢。

最后，感谢家人一直以来对我默默的关心和支持，你们的殷殷期望是我前进的动力。

邓立治

2015 年 1 月

职场规划与创业管理



课程名称	书号	书名、作者及出版时间	版别	定价
职业规划	978-7-111-41048-5	职业生涯规划与管理(哈林顿)(2013年)	外版	39
创业管理	即将出版	百森创业教学法:基于实践的视角(奈克)(2015年)	外版	49
创业管理	978-7-111-41965-5	创新与创业管理(第2版)(贝赞特)(2013年)	外版	69
创业管理	978-7-111-31277-2	创业管理:成功创建新企业(第3版)(巴林格)(2010年)	外版	48
创业管理	978-7-111-40258-9	公司创新与创业(第3版)(库拉特科)(2012年)	外版	49
职业规划	978-7-111-42813-8	大学生体验式生涯管理(陆丹)(2013年)	本版	35
职业规划	978-7-111-40191-9	大学生职业生涯规划与学业指导(王哲)(2012年)	本版	35
职业规划	978-7-111-26991-5	职业规划与成功素质训练(精品课)(阚雅玲)(2009年)	本版	34
职业规划	978-7-111-47021-2	职业生涯导入与大学学习生活(刘平)(2014年)	本版	25
创业计划	即将出版	商业计划书:原理与案例分析(邓立治)(2015年)	本版	30
创业管理	978-7-111-42860-2	创业管理(第3版)(基础版)(张玉利)(“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材)(2013年)	本版	29
创业管理	978-7-111-42833-6	创业管理(第3版)(张玉利)(“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材)(2013年)	本版	39
创业管理	978-7-111-37512-8	创业管理:企业家的视角(丁栋虹)(2012年)	本版	58
创业管理	978-7-111-36622-5	创业学(张文松)(2011年)	本版	29
创业管理	978-7-111-40537-5	创业学:创业思维·过程·实践(魏拴成)(2012年)	本版	35
创业管理	978-7-111-43454-2	大学生创业基础(刘平)(2013年)	本版	35

课程名称	书号	书名、作者及出版时间	定价
财务管理(公司理财)案例	即将出版	公司财务管理案例分析(马忠)(2014年)	45
财务管理(公司理财)	978-7-111-48670-1	公司财务管理:理论与案例(第2版)(精品课)(马忠)(2014年)	59
战略管理案例	978-7-111-36186-2	战略管理:竞争与全球化(亚洲案例)(第3版)(辛格)(2011年)	58
战略管理	978-7-111-44722-1	战略管理:竞争与全球化(概念)(第10版)(希特)(2013年)	49
运营管理	978-7-111-34260-1	运营管理(第13版)(蔡斯)(2011年)	89
运营管理	即将出版	运营管理(第14版)(蔡斯)(2014年)	89
行动学习	978-7-111-48114-0	行动学习:理论、实务与案例(高松)(2014年)	45
管理研究方法	978-7-111-44259-2	管理研究(第2版)(席西民)(2013年)	45
管理学	978-7-111-41918-1	管理学(第7版)(罗宾斯)(2013年)	69
管理沟通	978-7-111-48351-9	管理沟通:理念、方法与技能(张振刚)(2014年)	39
工商管理其他专业课	978-7-111-48449-3	论语的管理精义(张钢)(2014年)	59
创业管理	978-7-111-37512-8	创业管理:企业家的视角(丁栋虹)(2012年)	58
数据、模型与决策	978-7-111-38280-5	数据、模型与决策:管理科学篇(第13版)(安德森)(2012年)	75
技术创新管理	978-7-111-36731-4	创新管理:获取持续竞争优势(宁钟)(2011年)	68
工程管理学	978-7-111-44928-7	工程管理学(孙绍荣)(2013年)	39
会计学	978-7-111-44187-8	会计学:教程与案例(第13版)(财务会计分册)(安东尼)(2013年)	49
会计学	978-7-111-44335-3	会计学:教程与案例(第13版)(管理会计分册)(安东尼)(2013年)	45
经贸英语	978-7-111-44666-8	商务英语阅读(沈素萍)(2013年)	35
管理经济学	978-7-111-39670-3	管理经济学(第12版)(麦圭根)(2012年)	89
MBA辅导教材	978-7-111-47092-2	2014年在职攻读工商管理硕士专业学位入学考试综合能力考试大纲及报考指南(2014年)	25
MBA辅导教材	978-7-111-47706-8	2015年MBA、MPA、MPAcc入学考试英语辅导教材(2014年)	65
MBA辅导教材	978-7-111-47716-7	2015年MBA、MPA、MPAcc入学考试综合能力辅导教材(2014年)	80
MBA辅导教材	978-7-111-35836-7	工商管理硕士教学大纲(王方华)(2011年)	38
MBA辅导教材	978-7-111-48596-4	专业学位硕士论文写作指南(第2版)(丁斌)(2014年)	39
组织行为学	978-7-111-40000-4	组织行为学:基于战略的方法(第2版)(希特)(2012年)	59
组织理论与设计	978-7-111-48263-5	组织理论与设计(武立东)(2014年)	39
人力资源管	978-7-111-26643-3	人力资源管理:获取竞争优势的工具(第4版)(克雷曼)(2009年)	42
市场营销学(营销管理)	978-7-111-39589-8	营销管理(第2版)(王方华)(2012年)	39
管理信息系统	978-7-111-32865-0	信息时代的管理信息系统(第8版)(哈格)(2011年)	59

地址:北京市西城区百万庄南街1号 100037

咨询热线:010-88379625 88379210

购书热线:010-68995261 010-88379628 张老师 董老师

传真:010-68995260

目 录

前 言

第一部分 导论

第一章 商业计划书概述	2
学习目标	2
第一节 商业计划书的作用	2
第二节 商业计划书的基本内容	3
第三节 商业计划书制作前需要 了解的知识	5
第四节 商业计划书的制作流程	9
第五节 商业计划书的摘要撰写	10
第六节 商业计划书的检查和 制作技巧	12
思考题	13

第二部分 商业计划书涉及的基本理论

第二章 公司介绍	16
学习目标	16
第一节 公司介绍的主要内容	16
第二节 公司介绍的基本理论知识	16
一、公司的基本知识	16
二、公司的宗旨和目标	17
三、公司的组织形式和申请流程	18
四、公司发展历史与未来 发展规划	20
五、公司的管理团队和外脑	21

第三节 公司介绍需要注意和 解决的问题	22
思考题	22

第三章 产品与服务	23
学习目标	23
第一节 产品与服务的主要内容	23
第二节 产品与服务的基本理论 知识	23
一、产品与服务阐述	23
二、产品与服务规划与开发	25
三、新产品的创意和开发	25
四、产品生命周期理论	26
五、增强产品竞争力的方法	29
第三节 产品与服务需要注意和 解决的问题	34
思考题	35

第四章 行业与市场	36
学习目标	36
第一节 行业与市场的主要内容	36
第二节 行业与市场的基本理论知识	37
一、行业的主要经济特性	37
二、行业变革的驱动因素	38
三、行业中的关键成功因素	39
四、市场结构及类型	40
五、环境分析的 PEST 分析法	41
六、波特五力竞争模型	43

七、竞争优劣势 SWOT 分析法	46	六、生产作业计划和生产周期	76
八、竞争强弱对比分析表	48	七、劳动力和原材料需求	77
九、市场总需求与市场细分和定位	49	八、质量管理	77
第三节 行业与市场需要注意和解决的问题	51	第三节 生产运营需要注意和解决的问题	78
思考题	51	思考题	79
第五章 营销计划	52	第七章 公司管理	80
学习目标	52	学习目标	80
第一节 营销计划的主要内容	52	第一节 公司管理的主要内容	80
第二节 营销计划的基本理论知识	53	第二节 公司管理的基本理论知识	80
一、营销方案的制订	53	一、公司定义和优缺点	80
二、市场调研流程及方法	54	二、管理幅度与管理层次	82
三、产品策略	57	三、公司组织结构	83
四、价格策略	58	四、相关部门和重要岗位职责介绍	87
五、渠道策略	60	五、股权划分	91
六、促销策略	63	第三节 公司管理需要注意和解决的问题	92
第三节 营销计划需要注意和解决的问题	66	思考题	93
思考题	66	第八章 财务计划	94
第六章 生产运营	67	学习目标	94
学习目标	67	第一节 财务计划的主要内容	94
第一节 生产运营的主要内容	67	第二节 财务计划的基本理论知识	95
第二节 生产运营的基本理论知识	67	知识	95
一、厂商选址规划	67	一、财务计划中的预测和假设	95
二、设施布置	70	二、财务报表分析	95
三、工艺流程	72	三、基本财务指标分析	102
四、生产运营能力	74	四、盈亏平衡分析	103
五、库存管理	75	第三节 财务计划需要注意和解决的问题	105

思考题	105	第十章 附录	116
第九章 风险控制与资本退出	106	学习目标	116
学习目标	106	第一节 附录包含的内容	116
第一节 风险控制与资本退出的		第二节 附录撰写的原则	119
主要内容	106	思考题	119
第二节 风险控制与资本退出的		第三部分 综合案例与分析	
基本理论知识	106	案例 A 旭初水下仪器项目商业计划书与	
一、风险和创业风险	106	案例分析	122
二、创业风险的种类	107	案例 B 妙味轩 DIY 厨房项目商业	
三、创业风险的防范	109	计划书与案例分析	162
四、资本退出的基本形式	110	附录 A “挑战杯”中国大学生创业	
五、公司上市的基本知识	112	计划竞赛参赛与指导	210
第三节 风险控制与资本退出需要		附录 B 相关政策和法规简介	225
注意和解决的问题	114	参考文献	246
思考题	115		

第一部分

导 论

第一章

商业计划书概述

学习目标

- 了解商业计划书的作用；
- 掌握商业计划书的基本内容；
- 熟悉商业计划书的制作流程；
- 掌握商业计划书摘要的基本内容和撰写注意事项；
- 掌握商业计划书的检查和制作技巧。

“仅仅有创意是不够的，创意不能持久，必须把创意落实为行动”。一份缜密、可行的商业计划书可以将一个不错的创意转变成为一个成功的企业。商业计划书是获取风险投资的敲门砖，也是一份全方位的公司计划，是对公司或拟建立公司进行宣传、分析和融资的文件。具体来说，商业计划书是为新项目、新技术、新创意寻找资金的工具和文件，其目的是使投资者了解公司的运行状况、市场地位和市场前景，吸引投资者把风险资金投入公司中去。商业计划书也是一种申请风险投资的报告，与可行性研究报告有相同之处，但它们之间也存在着显著差别。可行性研究报告局限在新建项目中，而商业计划书则不一定，它既可以是创业公司的新建项目计划书，也可以是现有公司的融资项目书；可行性研究报告只是商业计划书的某一环节，论证项目的可行性，而商业计划书则是描绘资本运营的整个过程，它关注资本从投入到回收的各个环节。

第一节 商业计划书的作用

无论是把新技术转变成新产品，把新创意发展成新公司，还是对现有公司进行重组和变革，这些活动都离不开商业计划书。在创业之初，一份完善的商业计划书不仅可以帮助创业者分析创业过程中的主要影响因素，还可以成为创业者在创业过程中的行动指南和风险监控手段。具体来说，商业计划书可以起到以下几方面重要作用。

1. 为创业者理清项目思路提供载体

创业公司往往在生存的压力下，没有时间理清思路和探寻公司未来发展计划，这是

非常不幸和可怕的。一个需要生存下来的小公司比大公司更需要商业计划书，因为商业计划书可以从各个角度来检查公司的业务和发展，使其可以“在纸上犯错误”，而不是在现实世界中犯错误。

2. 为风险项目后续实施和调整计划提供蓝本

随着公司不断发展，商业计划书是创业者评估和调整公司实际状况的一个工具与蓝本。例如商业计划书中的财务计划可以作为后续计划的基础，用于监控预算执行和未来实施调整。

3. 为创业者获取风险投资提供试金石

风险投资者通常都是在审阅完商业计划书后，觉得有必要进一步了解创业项目时才会与创业者会面。因为只有在深入了解了创业项目的产品与服务、公司管理、营销计划、生产运营、财务计划和退出计划之后，风险投资者才能知道这个商业计划书是否符合他们的兴趣，从而决定是否有必要进一步协商与合作，避免浪费他们宝贵的时间。

第二节 商业计划书的基本内容

商业计划书是创业者商业理念的书面表达，它将判明市场机会并给出创业公司的发展规划。它的阐述必须建立在一系列科学的假设基础之上，并需要证明导致公司成功的假设是敏感和可信的。因此，撰写一份商业计划书是一项非常复杂的任务，必须按照科学的逻辑顺序对许多可变因素进行系统的思考和分析，并得到相应结论。在思路确定下来后，应当制定一个详细且合理的提纲，最好是按照商业计划或业务体系进行规划。商业计划书的基本内容包括以下几个方面。

1. 摘要

摘要是商业计划书最简练的概括，长度通常以两三百页为宜。它的撰写要求精练有力、结果为主，并能回答风险投资者心中的关键问题。作为商业计划书中最重要的一部分，摘要一般放在商业计划书主体完成后撰写。

2. 公司介绍

公司介绍需要给出公司的基本轮廓和基本情况，它包括公司的历史、当前地位、战略发展和未来计划。如果是拟创业的公司，创业者可以模拟成立一个公司来具体介绍。

3. 产品与服务

产品与服务是商业计划书中最重要的一部分，也是向投资者明晰产品与服务的核心环节。它主要介绍公司产品与服务的概念、性能及特性、主要产品与服务介绍、产品与服务的市场竞争力、产品与服务的研究和开发过程、发展新产品与服务的计划和成本分析、

产品与服务的市场前景预测、产品与服务的品牌和专利等内容。

4. 行业与市场

这部分内容应该阐述公司外部市场中的关键影响因素。行业分析主要介绍创业公司所归属产业领域的基本情况，以及公司在整个产业中的地位。市场分析主要介绍公司产品与服务的市场情况，包括目标市场、市场竞争中的位置、竞争对手的情况、未来市场的发展趋势等。这一部分的撰写越详细越好，要以那些可信度高和已经证实的数据作为分析基础。

5. 营销计划

拥有了优质的产品与服务和良好的市场机遇，还需要一个切实可行的营销计划来配合。营销计划应该以市场调研和产品与服务的价值为基础，制定产品与服务、定价、促销、渠道等问题的发展战略和实施计划。

6. 生产运营

产品与服务的生产和运营是企业需要关注的重要问题。在生产运营中需要解决以下几个问题，包括厂址的选址与布局、生产工艺流程、产品的包装与储运等。此外，产品的质量检验也非常重要。如果是服务类产品，可以结合产品和服务的特点介绍这一部分。

7. 公司管理

一个稳定团结的核心团队可以帮助创业者渡过各种难关，是公司最宝贵的资源。很多潜在投资者把管理团队视为一份商业计划书获得成功的最关键因素，所以，有些商业计划书会直接把创业团队的介绍放在公司介绍中。风险投资者通常会向那些最有可能成功运作企业的人进行投资，风险投资者将会仔细考察所投资公司的管理队伍。在这部分需要介绍公司的组织结构图，各部门的功能与职责范围，各部门的负责人及主要成员，公司的薪酬体系，公司的股东名单（包括股份份额、认股权、比例和特权），公司的董事会成员，股权分配等。

8. 财务计划

财务计划部分包括融资需求和财务预测报告。融资需求要说明实现公司发展过程中所需要的资金额度、时间表和用途。财务预测是公司发展的价值化表现，它必须与公司的历史业绩和发展趋势相一致，也应该与商业计划书中其他部分的讨论结果相一致。此外，财务预测还应该考虑投资者需要的投资回报率、投资回收方式和股权计划。

9. 风险控制

商业计划书都会对项目做出一番美好的未来规划，但是风险投资者都会害怕面对一个存在着不确定因素太多的项目。因此，风险控制分析部分就是说明各种潜在的风险，

并向风险投资者阐述针对各类风险的规避措施。

10. 资本退出

创业者需要设计一种最优的资本退出方式，并且需要详细说明该退出方式的合理性。此外，如果公司在计划期内未完成风险资本退出计划，最好要给出次优方案，这样才能让每个风险投资者都清晰地知道获利的时间和可选方案。

11. 附录

附录是商业计划书内容的有力补充和说明。在附录中可能出现的附件包括财务报表、主要合同资料、信誉证明、图片资料、分支机构列表、市场调研结果、主要创业者履历、技术信息、宣传资料、相关数据的测算和解释、相关获奖和专利证明、授权使用书等。

商业计划书的基本内容可以根据产品与服务的特点不同而改变，撰写者既可以按照上述逻辑阐述商业计划的实施过程，也可以根据产品与服务的特点拟订撰写逻辑，对基本内容进行合并、裁剪和扩充。

第三节 商业计划书制作前需要了解的知识

1. 项目选择的要点和出处

- 技术含量高，壁垒高（有专利，研发时间长、难度大，由重点实验室开发等）；
- 创意独特，能满足消费者某种特殊需求；
- 产业化程度较好（如化工产品需要通过中试，或者已有试用等）；
- 切实解决目前市场上的一些问题，市场容量大；
- 所在行业有国家相关政策支持，是未来国家发展重点关注的。

在创业项目选取时，还可以通过是否能满意回答相关问题来进行初步甄别，以下是项目识别的六大领域经典问题，可以帮助创业者初步判断出有潜力的创业项目。

（1）该项目提供什么产品与服务？产品的功能和特点是什么？

（2）产品的目标市场是哪块？目标人群是谁？这个市场容量有多大，市场容量能使你有发展空间吗？你能可持续地赚多少钱？

（3）你的产品有没有竞争对手？有没有潜在竞争对手？国内外都有谁？

（4）你的竞争对手有多强大，你的竞争优势是什么？技术优势或模仿性怎么样？如何从性能、价格等多方面进行比较，识别出本产品的竞争优势？

（5）你的公司或者产品能获得持续竞争优势吗？如何获取？

（6）你需要多少投资，预计能给投资者带来多少回报？如何退出？

此外，创业项目的出处也有一定规律可循，一般来说可以从以下几个方面获取。

- 创业团队目前已经注册（即将注册）的实体公司的主营产品与服务；

- 创业团队成员参与的发明创造、专利技术和创意想法；
- 经专家或企业授权的发明创造或专利技术；
- 一项可能研究发现的概念产品与服务，并准备在未来一段时间内实现该项目的研发或实施；
- 各大学科技园技术转移中心推荐项目、成果汇编项目、孵化器项目等。

2. 相关资料的获取和注释

在商业计划书制作过程中，准确和真实数据的获取对预测、评估具有非常重要的作用。可以说如果作为商业计划书制作基础的数据不准确和不真实，那么商业计划书就不存在可信度，整个商业计划将失去探讨的价值。

在商业计划书制作过程中，数据来源主要包括以下几个方面，即年鉴、文献资料、政府工作报告、行业期刊、杂志、咨询公司报告、互联网上信息、实地调研访谈等。其中问卷调查非常重要，不仅具有说服力，更能使团队了解自己项目所处的行业特征，对与投资者沟通非常有帮助。此外，在文中出现关键数据时，最好能标注数据的出处，以增加风险投资者对商业计划书的信心。

3. 商业计划书需要有清晰的结构

投资者应当能够快速地在商业计划书中找到他们所关注问题的答案，这就要求商业计划书必须有一个清晰的结构，使投资者能够灵活地选择他们想要阅读的部分。

说服风险投资者不仅要依靠分析和数据的多少，还要依靠论点和基本论据的组织结构。对任何能使投资者感兴趣的话题，都应该进行充分而准确的讨论。一般情况下，商业计划书的篇幅大约在三四十页，如果有特殊需求，内容可以更多一些。

投资者阅读商业计划书时，创业者并不在场，因此不能及时地回答问题并提供解释。因此，在提交给风险投资者之前，商业计划书最好先让一些人“试读”。例如，可以让你的朋友或同事，最好是那些对你的创意不了解的人，先阅读你的商业计划书，并让他们提出问题，看看是不是大部分风险投资者关心的核心问题都在文中解决了。

4. 商业计划书需要以客观性说服风险投资者

有些创业者在讲述他们的创意时会得意忘形。的确，有些事情需要以一种充满激情的方式讲述，但是你应该尽量使自己的语气比较客观，使风险投资者有机会仔细地思考和权衡你的论据是否有说服力。如果一份商业计划书写得像一份煽情的广告，那么它就有可能激怒而不是吸引风险投资者，导致风险投资者产生怀疑或者拒绝接受。

另外，如果商业计划书中存在弱点或不足，创业者一定要指出弥补的方法或措施。这并不是说你应当隐瞒重大的弱点或不足，而是说在制订商业计划时，就应当设计弥补这些不足的方案，并在计划中清楚地表达出来。

5. 好的商业计划书应当让技术上的外行也能读懂

大多数创业者相信，他们可以用丰富的技术细节、精心制作的图表、详细的数据分析给投资者留下深刻的印象。但是，他们错了，只有极少数情况下会有技术专家详细地评估这些数据。大多数情况下，简单的说明、草图和照片就足够了。如果商业计划书中必须包括产品的技术细节和生产流程，可以把它们放到附录中。技术方面最好的撰写模式就是用最简单的话说明最复杂的原理，多列举技术依托的项目和团队、所获专利和奖励，都会增加风险投资者的信心。

6. 商业计划书的写作风格应该前后一致

大多数情况下，会有多个人合作完成一份商业计划书。最后，必须对这项工作进行调整，以避免整个商业计划书的撰写风格不一致、分析深度不同、格式标准各异，像一块打满补丁的破被子。就这个问题来说，最好由专人负责最后定稿的编辑和修改工作。

7. 满足客户需求是创业项目成功的关键

在市场中，一个产品与服务取得成功的关键是满足客户的需求。客户希望用他们辛辛苦苦挣来的钱换取能满足他们需求或解决他们问题的产品与服务。因此，一个成功的产品与服务第一个原则就是能否明确地表明它能满足什么样客户的哪类需求，并且以什么方式去满足。创业初期，许多创业者在谈到他们的方案时，脑子里已经对产品设计及生产的技术细节有清楚的认识和解决方法。而风险投资者考虑的不仅是这些，他们首先是从市场的角度来观察这一创意的。对公司成败而言，客户价值是第一位的，其他所有的事情都是第二位的。区别在什么地方呢？如果创业者说“我们的新产品可以达到每分钟运作 100 次”或者“我们的新机器节约了 25% 的零部件”，他们所注重的是产品本身。相反，从客户的角度考虑，就应当说“我们的新产品将为客户节省 1/5 的时间，从而降低 25% 的成本”，或者是“我们的新方案能够将生产效率提高 20%”。产品与服务只是为客户提供价值的一个手段而已。如果你的产品与服务是中间产品，那可能你还需要进一步关心和研究你客户的客户，因为你如果能为你客户的客户创造更多新价值，那么你的客户也将会优先选择你的产品。

8. 商业项目的可行性和盈利性

如果要真正创建一个新公司，就必须在商业计划书中对创意的可行性进行评估。除了评估可能导致该项目不可行的具体因素之外（如法规方面的考虑，产品的标准等），也要评估完成该项目所需要的时间和资源。例如，在海底建酒店在技术上可能是可行的，但是其成本效益比是不合理的。

与可行性密切相关的是盈利性，一个创业型公司必须能够创造长期的利润。因此，成功的创意应当明确指出赚钱的多少和途径。对于不断壮大的创业公司来说，一个很重