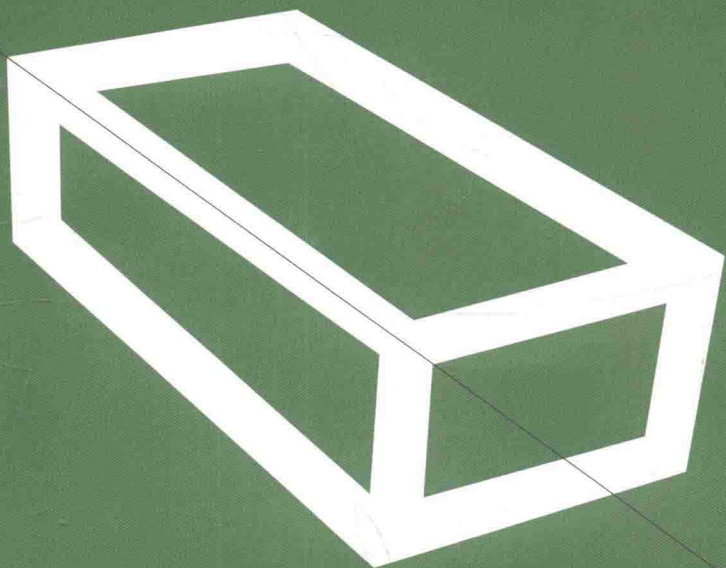


How to Write a Business Plan

如何撰写商业计划书

[第五版]



邱墨楠译

[英] 布赖恩·芬奇著
(Brian Finch)

为您的商业计划提供一站式写作指导

中信出版集团

How to Write a Business Plan

如何撰写商业计划书

[第五版]

[英] 布赖恩·芬奇 著
(Brian Finch)

邱墨楠 译



图书在版编目 (CIP) 数据

如何撰写商业计划书: 第五版 / (英) 布赖恩·芬奇著; 邱墨楠译. --北京: 中信出版社, 2017.8

(创造成功经典系列)

书名原文: How to Write a Business Plan

(Creating Success)

ISBN 978-7-5086-7912-9

I. ①如… II. ①布… ②邱… III. ①商业计划—文书—写作 IV. ①F712.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第 175045 号

How to Write a Business Plan by Brian Finch

Copyright © Brian Finch, 2001, 2006, 2010, 2013, 2016

¹This Translations of *How to Write a Business Plan* is published by arrangement with Kogan Page.

Simplified Chinese translation copyright ©2017 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

如何撰写商业计划书 [第五版]

著 者: [英] 布赖恩·芬奇

译 者: 邱墨楠

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

— (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 7.75 字 数: 110 千字

版 次: 2017 年 8 月第 1 版

印 次: 2017 年 8 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2017-4266

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-7912-9

定 价: 42.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

目 录

[CONTENTS]

导 言 / 001

你为什么需要本书 / 003

计划书为何而写，写给谁看 / 005

你要说的是故事 / 009

展示 / 011

事实和依据 / 013

收集数据 / 016

重复 / 019

检查你的文档 / 020

第一章 计划书的结构 / 021

善用附录 / 027

第二章 概述 / 029

第三章 业务背景 / 037

关于业务 / 039

你的产品或服务是什么 / 040

市场 / 041

供货 / 042

你是如何实现今天的成就的 / 043

第四章 市场 / 047

综述 / 049

市场结构 / 050

竞争对手 / 051

客户 / 053

分销渠道 / 053

市场趋势 / 057

竞争优势 / 059

市场细分 / 061

差异化 / 061

定价 / 062

进入壁垒 / 064

重大变革和新技术 / 065

市场变革的案例 / 065

混合策略 / 067

第五章 运营 / 069

差异 / 072

流程 / 073

管控 / 075

经验 / 075

供货 / 076

系统 / 077

位置和环境 / 078

法规管控 / 079

第六章 管理 / 081

本质变化 / 088

哪些技能是必需的 / 089

组织架构 / 090

展示管控 / 091

管理 / 096

第七章 建议书 / 099

解释 / 101

提案 / 102

你为什么会成功 / 104

要你所想要的 / 105

你都做了哪些投入 / 107

第二轮融资 / 107

拿下合约 / 108

退出机制 / 108

第八章 预测 / 111

销售预测 / 113

成本 / 116

五年预测 / 117

计划书的检验 / 119

敏感度 / 120

重要假设 / 123

要点解释 / 126

第九章 财务信息 / 129

损益账户 / 133

现金预测 / 135

敏感度 / 138

盈亏平衡 / 139

筹资 / 140

调节和复核 / 141

时间安排 / 142

资产负债表 / 144

趋势 / 150

一些重要的术语 / 151

第十章 风险 / 155

我们在哪里出现了差错 / 160

长期问题和短期问题 / 160

聚焦大事 / 160

别忘了日常问题 / 161

第十一章 法律问题和商业机密 / 163

商业机密 / 165

第十二章 出售你的业务 / 169

说明你为何要出售 / 172

强调业务的巨大机遇 / 172

别浪费时间去描述一个预计很快就会出现业务转机 / 172

你是否提供了预测信息 / 174

谁是买家 / 174

保留信息 / 175

尽职调查 / 176

你拥有你要出售的东西吗 / 176

第十三章 借助商业计划书提升业绩 / 179

做计划不等同于做预算 / 181

战略愿景和行动 / 191

创建战略 / 194

以人为本的规划 / 206

实用性 / 209

第十四章 用商业计划书投标 / 219

附 录 / 225

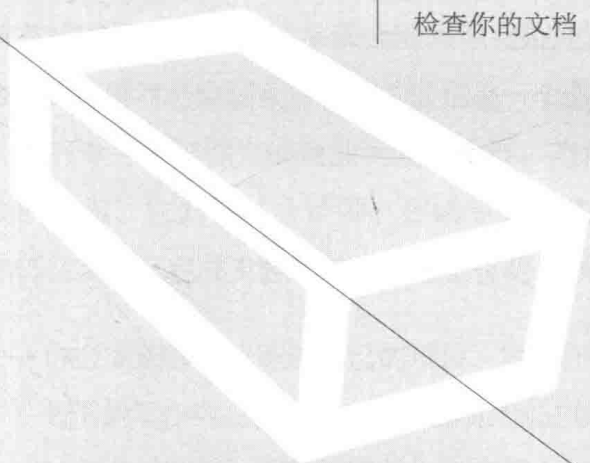
附录 1 保密信 / 227

附录 2 利润和现金流的调节 / 229

附录 3 现金预测 / 232

导 言

你为什么需要本书
计划书为何而写，写给谁看
你要说的是故事
展示
事实和依据
收集数据
重复
检查你的文档



你为什么需要本书

本书将帮助你讲好自己的创意，以此说服一些人与你合作，实现你的愿景，因此你会需要本书。那些从网络上下载的模板是无法做到这一切的。尽管那些模板大多都不错，而且涵盖了很多重要方面，然而它们的实现方式很像是机器人，只是给你留下了要填充的空格，这样做通常都会阻碍你完整地讲述一个创意。这和数字填色游戏与绘画创作之间的区别是一个道理。

本书专为引导你完成商业计划书而作。当然这里也会有一些现成的文档，它们将从会计师、市场专家等角度给予专业指导，但你仍必须自己完成主要的部分。这里有两个原因：

- 你必须能够独立陈述自己的项目，假如你没有完全投入到计划书的写作中去，那么对你而言项目陈述就会显得十分困难；
- 计划书的写作过程能够帮助你打磨其中的内容。

面对业务伙伴或潜在投资人的时候，如果你发现自己对计划

书的内容完全不熟悉，或者无法就其中一个你完全没想到的逻辑漏洞自圆其说，那真是再糟糕不过了。

我常会遇到一些人，他们希望在写作商业计划书方面获得帮助。他们也许对自己的写作水平不够自信，很乐意获得帮助。不过，计划书的所有者，也就是要将该计划推销出去并付诸实践的人，必须在计划书的写作上投入足够的精力。

这里有一个我在多年前遇到的且错误使用顾问的案例。我和这位企业家讨论了他们的业务，不过我很担忧地发现，他们只有一个粗浅的框架和想法；每当我询问细节的时候，他都答不上来。当然，这或许无伤大雅，有些人能够把握宏观视野，即便忽略细节也能取得成功。然而，在那个案例中，他们需要的是一位能够帮助他们敲定细节的、可靠的合作伙伴，而不是一位按天收费的专业顾问。细节至关重要：因此宏观视角并非充分条件。如果无法付诸行动，一个伟大的创意也只能是一纸空谈。

本书的结构，将按照组成一份典型的商业计划书的基本要素出现的顺序依次展开。同时，本书也会提供简短的案例，你可以通过网址 www.koganpage.com/businessplan 找到案例的扩展版本。不过请注意，这些案例只是一种指导，它们并不能作为你可以照抄的、详尽到细节的模板。你的业务、你的商业环境和需求往往与我提供的那些“标准模板”或实例大相径庭，照抄它们只会让你的计划漏洞百出。

计划书为何而写，写给谁看

这两个关键问题决定了你写作计划书的方式。在动笔前，请明确你的读者是谁，以及你希望从他们那儿获得怎样的反馈。

<<< 练 习 >>>

- 为你的目标写下它的定义。
- 描述那个将要收到你的计划书的人，列出你要陈述的要点清单。当你撰写计划书时，你可以用这个清单检查这些要点。
- 列出一系列读者可能会有的反馈，以及你所期望的反馈。

你是否希望读者：

- 投资你的全新创意或现有的业务；
- 收购你的业务；
- 参与合资；
- 签署合同接受你的投标；
- 提供授权或监管许可；
- 劝说董事会改变业务方向。

如果你在寻找投资，那么你要聚焦于能够以较低风险换取的优异回报。然而，如果你在寻求母公司的许可，那么你就要更加关注战略及你所需要的其他许可和投入。

假如你试图筹资，你需要详细阐述你的管理有多么优秀，不过你若是希望卖掉自己的整个产业后到海滩享受退休生活，你大可不必让自己显得那么不可或缺。例如，当你试图吸引收购者时，你可以强调：

- 管理团队的能力；
- 业务的赢利能力；
- 在未来增长上有怎样的好前景；
- 业务和潜在买家业务的契合度如何。

如果你希望从监管部门获得许可，那么还有一些额外的工作要做，监管部门或许会提供一份投资目标指南。请找一份这样的材料来，检查自己是否符合条件，标记出那些你的计划书必须满足的要点。监管部门要确定你的项目是可行的，不过它们同样也会了解你所能提供的就业机会和社会福利方面的内容。它们可能还想确认你无法通过传统的方式获得资金。

或许你是为了帮助运营业务而撰写计划书。在这种情况下，你的特定目标是什么？是为了聚焦创意，还是为了从他人处获得创意，或是要保证团队的每个人都能向着同一个目标而努力，抑或是为了和组织沟通你们的计划？你需要更加聚焦于非财务的目标，如管理、人事发展等。你要将业务目标作为一个整体去定义，对于部门而言，你需要提供更多的细节去描述如何实现这些更大的目标。

此外，在撰写计划书的同时，你的脑海中也应该出现预期的反馈，这是因为这种反馈会对你的写作产生影响。如果你希望获

得来自团队的反馈，那么写作的风格就应该区别于仅对将要发生的事情进行沟通的风格。如果你希望潜在的合作伙伴与你签署合约，那么你就要重点强调他们能够获得的好处，同时也要提出交易要求，不过那都是后续的事情了。

一旦你确定了读者是谁，你在写作时必须时刻想着他们，并且使用适合这些读者的语言。

我读了一份来自一个研究所的某些学者的建议书。其中，我遇到的最大问题是我无法看懂他们的专业术语——以致到现在我都不知道他们的工作是关于什么的。尽管那是个非常棒的创意，但他们显然没有与现实世界进行良好的沟通。

（企业金融家）

这是一个极端的例子，不过其教训却是非常深刻的。金融家们青睐那些简明清晰的文档，对其中的专业术语需有清晰的阐释；潜在的技术合作伙伴是需要了解技术细节的；而政府部门则需要了解更多的非财务性的、对社区有益的要点。在每种情况下写作的重点都有所不同。

请不要尝试用同一份计划书向完全不同的读者传递不同的信息。你可以做一些微小的调整，从而保证文档适用于特定的对象。然而，也不要为不同的读者撰写完全不一样的计划书。首先，这么做的工作量十分庞大；而其次，这些不同的读者对象可能会相遇，在比较中他们就会发现彼此版本的不一致。

第一印象

你得到了一个获得良好第一印象的机会，请抓住这个机会。提供具有以下特征的文档：

- 有说服力的；
- 看上去好看的；
- 没有拼写、语法和数字错误的；
- 涵盖了关键内容的；
- 提供了必要支撑信息的。

但这并不是说如果你在第一次被拒后，你就不必再次尝试了，你应该更努力。

请想象有人带着一份商业计划书来拜访你。这些人热情且充满活力地来到你的办公室。他们做了一个简短、流畅且具有说服力的陈述，这份陈述涵盖了所有要点并提供了事实依据。你对这些人及其建议书的感觉都很不错。

现在请想象一下反面的情况。这些来到你办公室的人看上去邋里邋遢，跌跌撞撞，他们的陈述沉闷无比、冗长乏味、错误百出且没有回应关键问题。尽管他们下一次带来了一份润色过的建议书，但你还是不太愿意给他们第二次机会，因为他们第一次的糟糕表现还停留在你的记忆里。

你的计划书的展示对象可能和你没什么不同——他们也偏向于良好的第一印象。研究表明，我们会在见面的 15 秒钟内形成对