

Business Plan Guide

商业计划指南

(第3版)



布莱恩·R.福特 (Brian R. Ford)

(Jay M. Bornstein) 著

(Patrick T. Pruitt)

高建 李宁 徐媛媛 译

清华大学出版社



Business Plan Guide

商业计划指南

(第3版)

布莱恩·R.福特 (Brian R. Ford)

(Jay M. Bornstein) 著

(Patrick T. Pruitt)

高建 李宁 徐媛媛 译

清华大学出版社
北 京

Brian R. Ford, Jay M. Bornstein, Patrick T. Pruitt
The Ernst & Young Business Plan Guide, Third Edition
EISBN: 978-0-470-11269-4

Copyright © 2007 by Ernst & Young. All rights reserved.

Authorized translation of the edition published by John Wiley & Sons, Inc.. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc. This reprint is for sale in the People's Republic of China only and exclude Hong Kong, Tai Wan, and Macao.

本书中文翻译版由 John Wiley & Sons 公司授权清华大学出版社在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区和中国台湾地区)独家出版发行。未经许可之出口视为违反著作权法,将受法律之制裁。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号 图字 01-2010-1187

本书封面贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

商业计划指南:第3版/(美)福特(Ford, B. R.), (美)伯恩斯坦(Bornstein, J. M.), (美)布鲁特(Pruitt, P. T.)著;高建,李宁,徐媛媛译. —北京:清华大学出版社, 2010. 11

书名原文: The Ernst & Young Business Plan Guide, Third Edition

ISBN 978-7-302-24109-6

I. ①商… II. ①福…②伯…③布…④高…⑤李…⑥徐… III. ①商业计划—指南
IV. ①F712.1-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 209065 号

责任编辑:高晓蔚

责任校对:王凤芝

责任印制:孟凡玉

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

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

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170×230 印 张:10.25 字 数:168 千字

版 次:2010 年 11 月第 1 版 印 次:2010 年 11 月第 1 次印刷

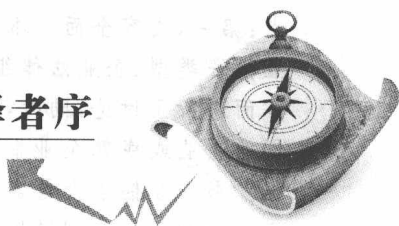
印 数:1~5000

定 价:25.00 元

产品编号:036130-01

译者序

商业计划指南(第3版)



有人归纳说,19世纪是工业时代,20世纪是管理时代,而21世纪将是创业时代。进入21世纪后,中国经济与世界经济联系更加密切,产业结构升级更加快速。在技术进步和市场扩张的推动下,中国企业的成长空间也迅速扩大,创业机会层出不穷。

如果说,中国改革开放后的早期创业活动更多表现为冲动创业和以生存为导向的随机生长的话,那么,如今的创业者则需要更多的理性分析,并且更多应以能力为导向,使创业过程尽可能成为一种可管理的过程。

有位知名人士说过,“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。”将一个不错的创意变成一个成功的企业显然是一个小概率事件,而撰写一份切实、缜密的商业计划,无疑可以使创意尽快落实为行动,大大提高创业成功的可能性。

事实上,无论是把新技术转变成新产品,把新创意发展成新企业,还是对现有企业进行重组和变革,这些活动都离不开商业计划。在创业之初,一份完善的商业计划书不仅可以客观地帮助创业者分析创业的主要影响因素并使创业者保持清醒的头脑,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。

关于如何撰写商业计划的书籍很多。相对而言,本书具有两方面的突出特

点:第一,内容全面。本书不仅包含了完整的商业计划书撰写流程,而且也对创业投资类型、企业法律组织形式、创业资源、投资人对商业计划的关注点等相关方面进行了讨论,同时,强调商业计划书不仅是创业企业的融资工具,而且也是创业企业或成熟企业制定业务发展计划的重要手段;第二,简洁易懂、实用性强。书中穿插了大量实例介绍。在叙述商业计划书各组成部分时,提供了一个商业计划书的实例模板,并对其进行评价和分析。这也难怪为什么这本书的多语种版本在世界各地普遍受到欢迎,多次再版发行。

由于本书作者生活在美国的商业环境中,因此,文中的一些内容和实例明显具有美国特色。例如,关于企业法律组织形式的选择、税务筹划和创业资源等方面的内容。这些带有美国特色的内容对中国读者并无直接参考作用,但我们在撰写商业计划书时,这些内容可提醒我们要结合中国的特点进行商业计划的筹划。

翻译本书的初衷是为了给我们的创业相关课程找到一本简明实用的商业计划编写参考书。恰巧出国途中在一个国外商学院的书店看到了这本独特的书籍,甚为满意,翻阅之后感到可以介绍给中国的创业者。清华大学出版社的高晓蔚编辑接受了我们的申请,并在翻译过程中给予及时的指点和帮助。本书的出版无疑得益于她负责任的专业工作。

中国的创业需要更多能创造机会的人。本书的翻译和出版可谓适逢其时,关注创业、参与创业的读者会从本书获得有益的知识和技能。清华大学中国创业研究中心积极创造、传播新知识,今后将继续出版更多的国内外优秀创业书籍,以推动中国的创业活动更有成效。

在本书翻译过程中,我们尽量保持原书的风格,但由于译者水平有限,差错和欠妥之处在所难免。敬请读者对我们的翻译给予批评指正。

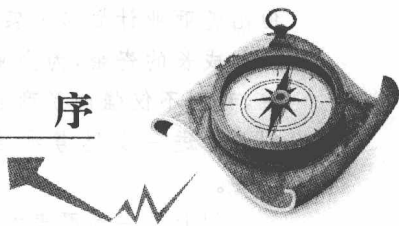
高建 李宁

清华大学中国创业研究中心

2010年9月1日

序

商业计划指南(第3版)



本书的形成可以追溯到20世纪80年代。在美国,这是一个以里根经济政策(Reaganomics)、创业者精神和创新精神为主导的经济时期。当时,创业者可借鉴的关于撰写商业计划书的参考文献少之甚少。因此,本书作为千万创业者的准备之书,填补了市场的空白。本书的多语种译本已在世界各地出版发行,受到社会的广泛好评。

为扩展本书的吸引力,新版本充分考虑到了处于初创、成长和并购各个阶段的创业者的需求。书中详细介绍撰写商业计划书的流程,而不是泛泛地讨论商业计划书的要素。书中阐释了为什么商业计划书中必须提供某些信息,这些信息该如何展示以及融资人和投资人共同关心的一些敏感话题。

自从本书1988年首次出版后,作者收到许多创业者的反馈情况。他们认为,本书简单明了地介绍了商业计划书的撰写方法,不仅有助于创业者讲述其商业故事,而且使他们形成了一项原则,即每个商业故事的讲述都要全面,并要包含对创业成功有益的所有要素。另外,一些大型成熟企业的管理者也在本书的帮助下,制定了出色的业务计划,并在企业内部获得了资金支持。

我们认为,创业企业的商业计划与大型组织中新的商业投资计划没有本质不同。鉴于此,根据创业投资家和使用过本书的创业者的建议,我们在这一版中进一步重点阐述了“创业投资人所关注的要素”。其次,根据读者反馈,我们在指导创业者如何起草商业计划书并阐释相关的潜在投资者需求的同时,进一步详细地解释了什么是投资者的预期。我们在这个版本中,也对商业计划书包含这些内容的原因进行了更多的强调和说明。

许多创业者还没有意识到撰写商业计划书的重要性。他们低估了拥有一

份出色商业计划书的实际价值。一份出色的商业计划书可以为企业募集到创立和成长的资金,为企业未来发展制定计划,为当前任务制定时间表。在本书中,我们不仅强调了商业计划书在这三个方面的重要性,而且这本书能够帮助创业者进一步思考和准备商业计划书,使得商业计划书满足这三个方面的需要。

创业是一件严肃的事情。统计数据表明,创业失败率相当高,尤其在最初的几年里。相对而言,通过收购现成业务或生产线来扩大当前的生产规模,其成功率会大得多,但是随之而来的事务性问题也很复杂,成本费用也会比较高。

因此,创业者们必须运用各种方式方法来提高成功概率。在多数成功案例中,缜密的创新和对商业计划的坚持起着重要的作用。通过起草商业计划书可促使创业者们反复评估项目中存在的潜在风险,找出项目中存在的缺陷。经营者通过起草商业计划书,能够预估项目风险及其深远的影响。当风险和影响超出预期时,大可在经营活动开始之前放弃这个项目。

本书的前三章主要介绍商业计划书的基本知识。第1章谈到什么是商业计划书。除了大多数人首先想到的融资目的,商业计划书还有很多其他目的。

很多创业者都没有搞清楚商业计划书的读者是谁,他们想要的是什么。第2章中,我们将着重讨论出资人和投资人是如何评价商业计划书的。

在第3章,我们将探讨企业的法律形式。企业的法律形式是融资时的一个重要决定因素,包括融资数量、资金来源和注入方式、税法对企业的影响以及投资者潜在的财务回报等。

在第4章中,我们审视一项21世纪的创新趋势:这一趋势是企业的出售者聘请一位分析员完成一份单独的“反向尽职调查”,这将使所有的购买者得到同样的信息,避免每一位潜在的购买者不断地向经理和高层管理者寻求同样的信息,从而造成对企业运营的干扰。

本书的绝大部分内容从第5章开始,包含了一个标准商业计划书的各项内容。在之后的每一章中,我们分别考察商业计划中的各个部分。我们提议创业者应该如何构建和表述商业计划。我们提出那些创业者准备商业计划书时必须特别注意并要做出回答的问题。最后,我们提出在评审商业计划书时,一些可能会提出的问题。

在讲述商业计划各项专题内容的章节中,我们先对如何思考和准备该部分内容提供了一个常规描绘。之后,我们提供了一篇模式化的商业计划书。我们选取好食品公司(Good Foods, Inc., 简称GFI)的商业计划书作为案例。好食

品公司是一家经营全天然婴幼儿食品的公司。作者出于演示的目的准备了这个假想的商业计划。我们将对好食品公司的计划书进行点评,指出其优点和不足,也展示了评审人的可能反应。我们相信本书对于开发一个专业而有效的商业计划是有价值的。

布莱恩·R. 福特(Brian R. Ford)

杰伊·M. 伯恩斯坦(Jay M. Bornstein)

帕特里克·T. 布鲁特(Patrick T. Pruitt)

2007年4月写于宾夕法尼亚州,费城

致 谢

商业计划指南(第3版)



感谢为此书提供宝贵建议和帮助的人：

Jon Zonderman, 作为一位友好而耐心的朋友, 他帮助我们在每个版本中不断提高作品的可读性, 并提供了明智的建议。

也要感谢 Evelyn J. Ford、Sharon Bornstein、Diane Pruitt、Michael McMahon、Carl Frugundorf、Maria Pinelli、Debbie Kissire、Chris Bruner、Donald Key。

特别感谢：

Eric Siegel 在本书的核心创作团队中有特殊的地位。他参与了这本书早期版本的编写, 并将其对创业者和成长型公司咨询方面积累的丰富经验带到了我们著书的工作中。

致美国的企业家和创业者

商业计划指南(第3版)

是你们让我们的国家变得强大,国家会继续寄希望于你们,我们国家的创业者,因为你们令我们备受鼓舞。

无论顺境或逆境,你都要去攀登自己的珠峰,抛开一切,征服最高的目标。

你会问这是为了什么?因为这样可以让你取得成功!向着最高目标前进,决不退缩!即使跌倒也要站起来,拂去身上的尘土,继续前进!

罗伯特·肯尼迪这样说过:

一些人看到存在的事情并问为什么是这样,你们却梦想着从未有过的事物,并且问为什么不可能呢?

美国被称为机遇之地。看看我们众多的创业者们,我们就会知道这句话是真的。读着你们令人鼓舞的故事,让我们确实很吃惊。

你们有诚实的品质和奉献的精神,正是这两个尤为重要的特点使得你们与众不同。

你们每一个人都会抓住机会,或者更有可能,在职业生涯中抓住很多机会。伟大的创业者史蒂夫·韦恩的一个朋友曾和他说,“像那样的机会不是每天都有的。”史蒂夫却对他说,“如果你够优秀,你只需要一个机会就够了。”实际上,史蒂夫抓住了很多机会!

而且在这样做时,你们同时给自己的家人、朋友、员工和你们的社会创造了机会。

当你回想起来,这一切均始于一个创业者的视角和执行力。

甚至今天的跨国巨头都是天生的创业者:联邦快递、基因技术公司(Genen-

tech)、英特尔、奥都比系统公司(Adobe Systems)等等,不胜枚举。他们开始的时候和你们一样,然而看看他们现在,是如此的成功。

1899年,一个美国官员提出这样一个新奇的设想:永远关闭美国的专利局。他说,“一切可以被创造的已经被创造了”。无论如何,他都没想到会有你们这样一群人。

在过去100多年里,创新的数据实在是太惊人了。飞机、汽车、特效药、电视机、电脑。列表上的数据在不断地增加。那是因为创业者们没有被先前的思想所禁锢。

他们想象难以想象的!

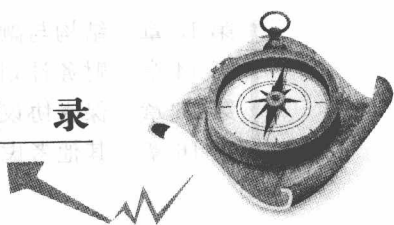
他们拥抱改变!

或者说,他们自己创造了改变!

创新精神就是美国生存的方式!

目 录

商业计划指南(第3版)



第一部分 商业计划的目的

第1章 商业计划概述	3
第2章 谁来读商业计划	15
第3章 企业的法律形式	25
第4章 尽职调查	38

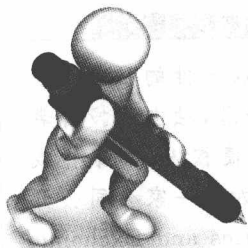
第二部分 深入了解一个商业计划

第5章 目录	47
第6章 执行摘要	48
第7章 公司概况	53
第8章 产品与服务	55
第9章 营销计划	61
第10章 运营计划	83
第11章 管理与组织	95
第12章 重要里程碑	111

第13章	结构与融资	114
第14章	财务计划	121
第15章	保密协议	140
第16章	其他考虑因素	142

第三部分 创业者的其他资源

第17章	创业者的资源	149
第18章	结论	151



第一部分

商业计划的目的

在本节中,我们讨论商业计划的基本目的,即如何将商业计划作为融资的工具,以及如何为一个新成立或已存在的公司设计适当的法律形式。

第1章是商业计划概论。许多人认为,商业计划仅与创办新企业以及创业者有关系。在现实生活中,商业计划是任何商业行为不可或缺的工具,它能为任何一家企业(或非营利组织)筹划短期和中长期的未来。

大公司为了配置企业资源,往往需要下属的各分公司或运营实体制定综合的年度商业计划。一个公司想收购或合并另一个公司,则需要一个商业计划来表明这样结合的意义,以及合并后公司将如何继续运转。反之,当一个公司在卖出部分业务单元时,也需要一个商业计划来说明如何运营剩余的业务单元。

公司内部的任何一个新的业务群、分公司、子公司都需要制定商业计划,甚至每个新的产品或项目都需要制定商业计划。事实上,应出版商要求,我们也为本书撰写了一个商业计划,包含这本书的详细内容、市场分析、分销策略、成本和预计营收。

第2章主要介绍商业计划作为特殊的工具,为新的或成长性的私营企业获取融资。正如企业可以使用商业计划来配置企业内部资源,独立的投资者(如风险资本家、私人股权投资公司和“天使”投资者)以及债权人(如银行或金融机构)也可以使用商业计划为独立的企业配置资源。如果一家公司公开上市或引入多个独立的投资者,证券交易委员会(Securities and Exchange Commission, SEC)必须得到一份特殊形式的商业计划书,被称为招股说明书,这是每一个潜在的投资者必须能看到的。

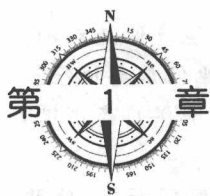
1993年修订本书后,在私营企业领域的潜在投资者发生了爆炸式增长,私募集团、对冲基金、甚至慈善基金和养老基金都增加了对非上市公司的股权投资。尽管风险资本家和天使投资人往往被视为“直觉”投资者,但由于信用负担较重,他们在投资前通常要求更为详细而明确的商业计划书。

第3章谈到的是新创办企业可能采取的法律组织形式。四个因素决定了法律组织形式的选择:债务、控制、易吸收新投资者和税收。从20年前本书第一版出版到现在,美国税法已有无数的立法改革,大量的联邦、州,甚至适用美国企业的国外税法的法律解释也发生了很大的变化。

在过去20年,也许在法律实体形式方面的最大变化是出现了有限责任公司(limited liability company, LLC)。有限责任公司通常被描述为合伙企业 and 有限公司的“混合形式”,并已成为小企业甚至一些大型企业最热衷的法律实体形式。这种公司形式在美国各州都是有效的。

1977年,怀俄明州第一个颁布了LLC的法律条例,为小企业主提供法律保护。据《华尔街日报》报道,有限责任公司的数量在2001年至2004年间增加了一倍,到2005年已经达到30万家以上。看来,有限责任公司已经取代S型有限公司(S corporation)成为创业者首选的组织形式。

最后,第4章讨论了“反向尽职调查”的概念。公司在收购另一家企业之前要撰写商业计划书,尽量知道如何与被收购公司的各业务模块进行匹配。在公司将自己挂牌出售时,很可能有大量的公司来购买。于是公司将雇佣一个外部专家做一次独立的分析,并将分析报告提供给所有潜在的购买者,使每个潜在的买家不用聘请自己的分析师来评估可能的收购行为。这使公司出售的程序变得更简单,避免售出企业受到来自各个潜在买家的评估专家们的不断干扰。



商业计划概述

当我们感觉到应该对这本书进行更新的时候,我们和出版商 John Wiley & Sons 一起讨论了推出新版本的想法。Wiley 立刻作了一份新书的商业计划。它可能没有按照这本书中所描述的商业计划格式来写,但是毋庸置疑,公司在同意出新版之前,分析了市场竞争、公平的投资回报、作者的信誉,于是才决定投资出新的版本。这正是任何潜在的投资者在读一个商业计划时所做的事情。

请记住,大多数创业者往往是实干家而不是建议者。他们宁可站在商业战场的火线上,也不愿在后方制定进攻计划,他们总是想要“开始执行”。同时,许多创业者也难以阐明商业概念,这往往成为他们的第二个特点。他们无法找到合适途径和方法向资助他们项目的投资商分享和传递他们的企业愿景。

一些创业者虽然可以鼓舞员工以实现惊人的业绩,但却不能在资本市场卖出自己的创意。在创业投资阶段,创业者的自信可能足以让早期投资者和关键员工加入,但在后期的融资阶段,创业者的自信心并不能说服投资人来做更详尽的尽职调查。由于如此众多的企业在寻求资金,向潜在的投资者或债务投资人传递创意和创业者的个人品质并不总是很容易的事情。

我们曾经与一位创业者一起工作,他有一个我们都认为非常棒的创意。他看到经营地毯、照明电器、家窗装饰、装修涂料、橱柜、瓷砖等家居产品的专营店的需求。这显然是不错的主意。如今,我们已经看到了此类家居商店的存在,诸如家得宝和 Lowe's 商店。

我们的创业朋友曾说,这类商店的布置应该让人感觉舒适。他是对的。他通过与一家大型涂料公司合作,实现了这一理念。他说,他们需要把很多因素聚在一起。如:把来自各个环节的专业人员组成团队,了解供应商情况,寻找试行的地点,以及来自管理团队的信心和承诺。

然而,他不可能获得资金!因为,对于团队成员和他的顾问而言,他的愿景是如此清楚,以致他们认为没有必要把这些理念写在纸上,并向可能的投资者做有说服力的展示。他们宁愿选择即兴谈话来交流创业想法,也不会通过结构化的方法来表达。但是,即使用商业计划的理念来对项目展示的要点对进行梳理,这也是很有帮助的。商业计划使公司可以和那些能够帮助融资的人“协同工作”,使得许多看似不太重要的创业机会能够得到资金资助。

因此,准备和实际撰写商业计划是创业者面临的一个最困难的活动。但是,无论筹备如何困难,一份商业计划都是任何企业绝对必要的。一份商业计划将提供三种功能:

- (1) 确定未来的计划;
- (2) 明确如何更好地达到目标;
- (3) 筹集资金。

首先,商业计划是一个用于开发创意的计划,这些创意将引导未来的商业方向。这是一个从各个角度检查公司(如市场、财务和运营),提炼战略的机会。使其“在纸上犯错误”,而不是在现实世界中犯错误。

其次,随着时间的推移,商业计划是创业者评估公司实际表现的一个工具。例如,商业计划的财务部分可作为经营预算的基础,用于监测预算的执行情况。因此,最初的商业计划也能够作为后续计划的基础。在经过一段时间后,商业计划应该定期拿出来进行检查,以了解企业在哪里以及为什么出现偏离计划的情况(不论这种偏离是有益还是有害的),并思考企业在未来如何运营。

撰写商业计划的第三个原因就是大多数人首先想到的——筹集资金。大多数出资人或投资者如果没有看到商业计划,是不会把钱投进企业的。有些故事讲到:风险资本家遇见疯狂的创业者就立即行动,用钢笔在湿的鸡尾酒餐巾上潦草地签订项目,相互握手并成为高新技术领域的“合伙人”。但大多数这样的故事应该仅仅是城市里的传说罢了。