

汪岩 编著

30 分钟搞定 商业 计划书

用最少的时间
拟订出一份赏心悦目的计划


商业计划书的起草是一个复杂的系统工程，不但要对行业、市场进行充分的研究，而且还要有很好的文字功底。对于一个发展中的企业，专业的商业计划书既是寻找投资的必备材料，也是企业对自身的现状及未来发展战略全面思索和重新定位的过程。

王 编著

301

分钟搞定 **商业**
计划书

用最少的
时间
拟订出一份赏心悦目的计划

 中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

30分钟搞定商业计划书/汪岩编著.

—北京:中国纺织出版社,2005.10

ISBN 7-5064-3538-1/F·0607

I.3… II.汪… III.企业管理-商业计划

IV.F272.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第104489号

责任编辑:苏广贵 特约编辑:徐屹然

责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京世纪雨田印刷有限公司 各地新华书店经销

2005年10月第1版第1次印刷

开本:640×960 1/16 印张:22

字数:250千字 印数:1—6000 定价:32.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前 言

商业计划书(Business Plan)是一份全方位的项目计划,它的主要意图是递交给投资人,以便于投资人对企业或项目做出评判,从而使企业获得融资。商业计划书有一定的格式,它几乎包括所有投资人感兴趣的内容,从企业成长经历、产品服务、市场、营销、管理团队、股权结构、组织人事、财务、运营到融资方案。只有内容详实、数据丰富、体系完整、装订精致的商业计划书才能吸引投资人,实现融资计划。

商业计划书的起草是一个复杂的系统工程,不但要对行业、市场进行充分的研究,而且还要有很好的文字功底。对于一个发展中的企业,专业的商业计划书既是寻找投资的必备材料,也是企业对自身的现状及未来发展战略全面思索和重新定位的过程。

而简要书写商业计划书也是非常重要的,只有简短介绍企业情况和计划,没有一句废话,一环扣一环才能吸引住投资人的眼球。

如何简要书写优秀的商业计划书就是本书要研究的问题。

本书咨询了大量的专业人士和投资人,从企业成长经历、产

品服务、市场、营销、管理团队、组织人事、财务等各个方面介绍简要书写商业计划书的方法。

由于时间较紧,编者的经验有限,书中也可能存在着错误和不足之处,对此我们深表歉意,也衷心地希望广大读者能对我们工作中的不足多提宝贵意见。

编者

2005年7月

目 录 CONTENTS

第一章 商业计划书概论	1
1.1 什么是商业计划书	1
1.2 商业计划书的重要性	1
1.3 编写商业计划书的目的	3
1.4 商业计划书的前期准备	4
1.5 怎样递交商业计划书	5
1.6 商业计划书的保密	7
1.7 怎样写好商业计划书	8
1.8 评估商业计划书	11
第二章 商业计划书的结构	15
2.1 商业计划书的构成要素	15
2.2 商业计划书的组成	18
2.3 最简化的商业计划书格式	24
附:中英文商业计划书模板	26
第三章 如何简要介绍企业情况	69
3.1 企业的法律形式	69

70	3.2	企业所属行业
71	3.3	是新企业还是老企业
72	3.4	简述企业发展历程
72	3.5	简述企业的文化
77	3.6	企业的目的
79		第四章 如何简要介绍企业生产经营状况
79	4.1	简单介绍供应商
80	4.2	厂房与设备
81	4.3	产品研究与开发
83	4.4	简述管理规章
86	4.5	企业的知识产权
89		第五章 如何简要介绍管理团队
89	5.1	企业的管理模式
94	5.2	管理团队与组织结构
97	5.3	企业管理层描述
98	5.4	人力资源配置
103		第六章 如何简要介绍市场与竞争
103	6.1	概括市场调研情况

6.2	产品定价	112
6.3	产品分销	121
6.4	产品促销	128
6.5	市场细分	139
6.6	确定目标市场	147
6.7	产品与服务	153
6.8	销售预测	155
6.9	竞争对手分析	168
第七章	如何分析商业计划的资金来源	183
7.1	国内风险投资的基本模式	183
7.2	风险投资资金来源的国际比较	188
7.3	现阶段我国发展风险投资的制约因素	190
7.4	个人投资	193
7.5	政府投资	194
7.6	金融机构投资	204
7.7	养老基金	207
7.8	产业投资	211
7.9	风险投资的鼓励措施	218

223	7.10	投机资本
228	7.11	企业的公开上市
245	7.12	企业融资成本
251	第八章 简明的财务情况报告与风险分析	
251	8.1	整合损益表
256	8.2	制作资产负债表
259	8.3	制作资金流量表
267	8.4	财务比率
270	8.5	风险来源
271	8.6	风险的分析
276	8.7	风险投资的退出
281	附 录 风险投资相关的法律法规	
281	《关于促进科技成果转化的若干规定》	
285	《国家高新技术产业开发区税收政策的规定》	
287	《国家高新技术产业开发区若干政策的暂行规定》	
290	《关于促进科技成果转化若干规定》	
294	《中华人民共和国商标法》	
307	《中华人民共和国专利法实施细则》	

第一章 商业计划书概论

30
分钟
搞定商业计划书

1.1 什么是商业计划书

商业计划书,英文名称为 Business Plan,商业计划书是一份全方位的项目计划,它从企业内部的人员、制度、管理,以及企业的产品、市场等各个方面对即将展开的商业项目进行可行性分析。商业计划书的主要意图是递交给投资人,以便于他们能对企业或项目作出评判,从而使企业获得融资。

商业计划书是公司、企业或项目单位为了达到招商融资和其他发展目标之目的,在经过前期对项目科学地调研、分析、搜集与整理有关资料的基础上,根据一定的格式和内容的具体要求而编辑整理的一个向读者全面展示公司和项目目前状况、未来发展潜力的书面材料。它有别于传统的《项目建议书》和《项目可行性研究报告》。商业计划书考虑问题更全面,更注重操作性,更强调经济效益,也有不同的格式和内容的具体要求。另外其所针对的对象也有所不同,前者是针对我国各级政府和其他有关部门的要求而整理的书面材料,而商业计划书是针对各类潜在的投资者而一开始就需要准备的一项最重要的书面材料。

1.2 商业计划书的重要性

从广义上来讲,因为所有公司、企业的项目在运作中都或多或少地含有

这样那样的风险,单是从经济层面来考虑,也没有100%的保证。所以,从投资者的角度来看,都会把所有的项目看作风险项目,把准备投资的公司、企业看作风险企业。国内外融资方式虽说有很多种,但从严格意义上来讲,它们都应该归属于风险投资这个大范畴。美国的一位著名风险投资家曾说过:“风险企业邀人投资或加盟,就像向离过婚的女士求婚一样,而不像和女孩子初恋。双方各有打算,仅靠空口许诺是无济于事的。”对于正在寻求资金的风险企业来说,商业计划书就是企业的电话通话卡片。商业计划书的好坏,往往决定了投资交易的成败。

企业整理、撰写商业计划书的过程,也是首先把该项目推销给企业和企业家自己的过程。作为连你自己都不相信的商业计划,你是不可能推销给别人的,更不用说精明过人的国内、国际投资者。反过来,即使一个实际上很好的项目,如果没有通过商业计划书这一众多投资者认可的文字方式充分展示出来,其结果很可能仍是把项目留给了企业家自己。其次,商业计划书还能帮助把计划中的风险企业推销给风险投资家,它的主要目的之一就是为招商融资,谋求更大发展。最后,对已建的风险企业来说,它还可以为企业的发展定下较具体的重点和方向,从而使员工了解企业的经营目标,并激励他们为共同的目标而努力。

风险企业与传统企业相比,两者之间最大的差别就在于前者没有任何绩效记录或较短时间的经营经历。对迫切需要风险资金投入的风险企业或创业者而言,只能通过商业计划书,向风险投资者描绘未来的企业是处于种子状态下的企业;而风险投资者面对大量的潜在的可行创意时,也只能通过对创业投资方案的评估来作出自己的选择。从国内外风险投资发展的经验来看,风险企业是否有很好的商业计划,对于能否成功地吸引风险投资是极为关键的。因而,良好的商业计划书往往被称为风险企业吸引风险投资的“敲门砖”或“金钥匙”。

商业计划书的重要性不言而喻。我们要告诉您的是：现代招商融资没有商业计划书几乎是不可能成功的，同样，没有一个正规、完整的商业计划书那也是希望渺茫。一个很简单的原因就是：所有投资者首先面对的是您的商业计划书而不是您的项目。

1.3 编写商业计划书的目的

商务计划不仅仅是一个吸引外部资金的建议书，它还可以作为一个正在进行的、计划的工具，帮助您在市场经济中成功地动作。总体来说，一个商务计划书主要有以下三个主要目的。

(1)制定商业计划是创业者集中精力思考问题的手段，经历了这个过程，创业者可以明确目标，并对企业的经营能力进行有效的评估。

(2)创业者通过制定商业计划，确定具体的目标和参数，并以此来衡量业务的进展和赢利性。这种计划也是创建和兼并企业的前期工作，而且构成了企业可持续发展过错衡量的一部分。

(3)作为一个项目建议书，让投资商、出借人或合资伙伴相信的确存在一个可行的商业机会，让他们知道公司已意识到这种机会并会加以利用。

因此，我们可以看到，商务计划如果作为企业计划并不能直接帮助企业赚钱，但是通过制作商务计划的过程，他会使你对自己企业的各个方面以及整个企业的情况进行全方位和深入系统的思考，从而推动企业发展。

30
分钟
搞定商业计划书

1.4 商业计划书的前期准备

起草商业计划书前,需要做以下两个方面的准备工作。

一、编制时间表

企业向外界寻求资金支持,是一件极其不容易的事,绝大多数投资人都会很谨慎地安排资金流向。对于风险投资家这些专业投资人来说更是如此。因此,企业编制出的商业计划必须要全面、准确而且充满诱惑力,这样的商业计划其难度是可想而知的。一份精彩的商业计划需要企业投入一定的人力、物力和时间。因而企业在编制商业计划前应初步拟订一个时间表,对于商业计划的各部分工作进行有效的分工。这“计划的计划”不仅不多余,一些企业家还自豪地声称“事实上,从企业的实际看,它不仅帮助我们更快更合理地完成商业计划,而且这样的商业计划更加全面和突出重点”。

企业也可以选择一些顾问或咨询公司这样的中介服务公司来帮助或代理编制商业计划,他们的专业经验对于企业无疑是极其重要的。但同时,这更加需要企业内部各方面与代理人之间进行良好的沟通,因为代理人也只能知道企业的资金需要,但并不了解企业的实际情况,这需要双方的互相交流。对企业来说,一方面存在着如何把真实想法和实际情况传递给代理人的问题,另一方面则是寻求代理人的成本问题。

在考虑时间表时,应在紧凑的时间安排之后考虑留一定的时间余地,这是由于企业在编制商业计划过程时,可能会发现需要对一些涉及如最初的融资目标这样的大方向问题做调整。

编制商业计划的时间应因企业不同而各不相同,对于规模较小的企业,安排5~10天的计划较为适宜。

因此,在开始正式编制商业计划前,企业应考虑编制一份时间计划表。

二、资料搜集工作

企业在商业计划的编制过程中,将要用到许多相关的资料和数据,这些资料不仅有企业自身的,也有不少是关于企业外部,诸如市场状况的。因此,在正式编制商业计划书前,应尽力做好这些资料的搜集工作。从另一个角度来说,对各种相关信息的收集、汇总和整理应该是企业管理和运作中必不可少的重要工作,而且对一个现代企业来说,这是必不可少的基础性工作。管理信息系统(MIS)、决策支持系统(DSS)、乃至企业信息主管(CIO)、ERP(企业资源计划)等等这些名词已成为今天企业里常见的词汇。对于一个创立不久的中小型企业来说,加强内外信息的搜集整理工作,决不仅仅是为了满足融资编制商业计划的需要,更是企业发展所必须要进行的工作。

资料的搜集工作主要包括以下几个方面。

- (1)企业现状:包括资金状况、人员状况,甚至企业已经拥有的和将要拥有的资源状况等;
- (2)市场状况和简单的行业分析;
- (3)竞争对手状况。

1.5 怎样递交商业计划书

创业者一旦完成商务计划书,下一步就是要寻找合适的风险投资人。对创业者来讲合适的风险投资人是非常重要的,因为好的风险投资人不但能为创业者提供必不可少的创业资本,而且能在将来创业者发生经营困境或资本运作时对创业者提供丰富、有力的专业支持。如何有效地递交商业计划书包括以下几个步骤。

30
分钟
搞定商业计划书

一、寻觅合适的风险投资人

最好的风险投资不一定就是最适合你的风险投资,所以花点时间认真研究风险投资、寻觅合适的投资方,对创业起着决定性的推动作用。创业者在向风险投资人递交商业计划书之前至少应先了解对方以下几方面的情况:

- (1)风险投资的资本运作实力如何?
- (2)对方的主要投资领域是什么?
- (3)对方可能的投资形式是否符合我的预计?
- (4)对方常用的介入方式是什么?
- (5)对方的专业人员有无我所在行业的相关背景和资源?
- (6)对方的投资回收方式是什么?
- (7)对方的投资期限要求是什么?
- (8)对方的投资成功案例是什么?
- (9)对方在投资银行业务上有什么比较优势?

二、与投资者接洽

风险投资人在接到商业计划书后会就计划的相关内容与您接洽,千万不要指望风险投资人会在收到商业计划书后马上与您洽谈签约。所以如何有效地与投资者接洽显得非常重要。一般来说,在会谈以前您必须做好如下准备:

- (1)深刻了解本次会谈目的;
- (2)充分准备所有投资项目相关信息(技术、产品、团队、市场等);
- (3)会谈中注意营造坦诚相待、实事求是的氛围;
- (4)不要直接带律师或其他任何专业人员参加;

- (5)不要要求对方尽快决策；
- (6)充分显示团队应有的自信、合作与原则。

三、正式签约

一般风险投资人在决定正式签约前会先提供一份投资意向书,然后才正式提交一份投资协议书,此时的投资协议书才是正式具备法律效力的合同文书。在正式签约前,您务必做到:

- (1)仔细阅读每一条款,保证彻底了解所有的内容与含义;
- (2)保证文件上的相关条款与会议和洽谈所取得的意见完全一致;
- (3)请律师审阅相关文件。



1.6 商业计划书的保密

商业计划书因为涉及商业机密,必须做好保密工作。一般商业计划书都应列有保密注意事项,如以下实例所示。

案例:保密须知

本商业计划书属商业机密,所有权属于[公司或项目名称]。其所涉及的内容和资料只限于已签署投资意向的投资者使用。收到本计划书后,收件人请务必即刻确认,并遵守以下的规定:

- (1)若收件人不希望涉足本计划书所述项目,请按上述地址尽快将本计划书完整退回;
- (2)在没有取得[公司或项目名]的书面同意前,收件人不得将本计划书全部和/或部分地予以复制,传递给他人,影印、泄露或散布给他人;
- (3)应该像对待贵公司的机密资料一样对待本计划书所提供的所有机

密资料。

(4)本商业计划书不可用作销售报价使用,也不可用作购买时的报价使用。

商业计划编号:

授方:

签字:

公司:

日期:

1.7 怎样写好商业计划书

那些既不能给投资者以充分的信息,也不能使投资者激动起来的商业计划书,其最终结果只能是被扔进垃圾箱里。为了确保商业计划书能“击中目标”,风险企业家应做到以下几点。

一、关注产品

在商业计划书中,应提供所有与企业的产品或服务有关的细节,包括企业所实施的所有调查。这些问题包括:产品正处于什么样的发展阶段?它的独特性怎样?企业分销产品的方法是什么?谁会使用企业的产品,为什么?产品的生产成本是多少,售价是多少?企业发展新的现代化产品的计划是什么?把出资者拉到企业的产品或服务中来,这样出资者就会和风险企业家一样对产品有兴趣。在商业计划书中,企业家应尽量用简单的词语来描述每件事。制订商业计划书的目的不仅是要出资者相信企业的产品会在世界上产生革命性的影响,同时也要使他们相信企业有证明它的论据。商业计划书对产品的阐述,要让出资者感到:“噢,这种产品是多么美妙、多