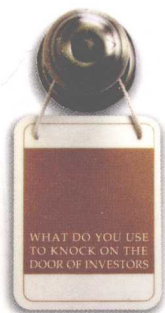


What do you use to knock on the
door of investors

你用什么敲开 投资者的门

周文捷◎著



如何吸引风险投资家？

商业计划书，是新经济时代超越资本的原始积累，获得飞速发展的关键所在。好的商业计划书，是你实现梦想的第一步。

What do you use to knock on the
door of investors

周文捷◎著



你用什么敲开 投资者的门

如何吸引风险投资家？



图书在版编目 (CIP) 数据

你用什么敲开投资者的门/周文捷编著. —北京: 企业管理出版社, 2010. 4
ISBN 978 - 7 - 80255 - 367 - 5

I. ①你… II. ①周… III. ①商业计划 - 基本知识 IV. F712. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 228950 号

书 名: 你用什么敲开投资者的门
作 者: 周文捷
责任编辑: 李 靖
书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 367 - 5
出版发行: 企业管理出版社
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048
网 址: <http://www.emph.cn>
电 话: 出版部 (010) 68414643 发行部 (010) 68467871
编辑部 (010) 68701891
电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn
印 刷: 北京智力达印刷有限公司
经 销: 新华书店
规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 15.5 印张 248 千字
版 次: 2010 年 4 月第 1 版 2010 年 4 月第 1 次印刷
定 价: 36.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

在实际工作中，有许多企业或寻找资金的项目方人员不知道为什么要用商业计划书融资，商业计划书有什么用途？即使他们知道要编写商业计划书，也不了解商业计划书怎么写，更不知道应该写什么内容。他们总是把自己的想法，自己了解的情况，用他们自己的方式和观念写成材料，称其为商业计划书。他们认为，自己准备的资料就是投资者需要的资料，投资者看了这些资料就能够了解项目情况，就如同自己所了解的那样，然而，这仅仅是一厢情愿，他们不知道也不了解投资者想知道什么，尤其是想了解项目的什么内容？投资者需要商业计划书的目的？所以如何让项目方从投资者的角度编写商业计划书，这是问题的关键。

一天，一个企业的老板找到我，告诉我他开发了一个新产品，市场前景很好，希望我帮助他寻找投资人。这位老板姓赵，我们互递名片，准备坐下来慢慢讲，我递给他一杯茶，赵老板递给我一摞材料，我还来不及翻看，赵老板就开始大讲特讲他开发的新产品优势在哪里，如何能赚钱，还有实用专利技术，只要有人投资，马上就能筹建，半年后就能投产，再过两年时间，就能赚回成本……半个小时过去了，我终于有机会插话，问他有什么融资的材料，他指着我手中的材料说，这里什么材料都有，有公司营业执照、税务登记证、使用土地证明、实用专利证明文件、由专业评估公司写的公司资产评估报告、一些政府的批复文件等，还有一份项目情况简介。但是，这些资料中唯独没有符合投资者要求的商业计划书。我问赵老板，有没有一份很厚的计划书？赵老板指着资产评估报告说，有评估报告，还要什么计划书。我说，资产评估报告不能代替商业计划书。赵老板有些迷惑，于是，他拿起项目情况简介说，这里面把项目情况介绍得很清楚。我翻看着只有四五页纸的项目情况简介，没有说话，他看出我的迟疑，又指着其他资料说，还有这些文件。他认为，有这些资料就能说明项目的全部情况，就能够准备寻找投资者了。我看着赵老板，不知道该怎么跟他讲，有了这些资料，为什么还要商业计划书……



我告诉赵老板，项目需要融资，投资者要看的是商业计划书，而不是公司的资产评估报告。这里有两个问题：①在融资过程中，首先需要商业计划书，来全面展示项目的全貌和获利情况，而不是资产评估报告；②项目融资只要项目的有关报告，不需要公司资产的评估报告，评估报告与商业计划书大相径庭，不能互相替代。融资首先要提供商业计划书，赵老板带着材料离开时，似乎明白融资需要什么样的资料了。

过了一段时间，赵老板又来找我，第二次见面赵老板还没有坐下就开门见山地说：“这次怎么还不成，我们有全部资料，也有商业计划书，为什么还没有投资者愿意与我们谈投资的事……”赵老板喋喋不休地讲，我一边听，一边看赵老板的商业计划书。商业计划书有项目概述，项目概述中全面简要地介绍了项目情况，看上去项目应该不错，我再仔细阅读计划书的具体内容，发现计划书存在不少问题。这些问题是企业为融资，自己编写商业计划书时经常出现的问题，这些问题包括：缺少必要的内容，如财务分析、投资回收分析和项目风险分析；缺少系统的数据分析，如财务数据和市场数据；缺乏具体操作内容，如项目建设计划、设备采购、组织机构和管理团队等，这些内容正是投资者最想看、最想了解的内容，但是商业计划书中没有，自然，投资者对这样的商业计划书不感兴趣，没有时间也不愿意与赵老板多谈。

“我把商业计划书给他们，他们翻一翻计划书和其他材料，没有给我结果，只说回去等消息，我也不明白他们是什么意思。回去后，左等右等还是没有消息，后来，我通过朋友将这个商业计划书递给美国一家投资公司上海办事处，人家首席代表说，这个商业计划书不行、不规范、项目介绍的不清楚，这样的商业计划书无法向美国总部呈报……”赵老板还在介绍情况。我把商业计划书还给赵老板，并借机打断赵老板的“讲演”。我告诉他，这本商业计划书比上次的公司资产评估报告好多了，介绍了项目的情况，而不是评估了公司的资产，你有很大进步。赵老板对我的表扬没有丝毫的兴奋，只是两眼茫然地看着我，好像在问，既然有进步，为什么还不成。我看着赵老板茫然的眼神，知道还需要继续为他讲解。我告诉他，投资者投资时，需要资料来评估投资项目的可行性，而商业计划书就是要告诉投资者，项目的目前和未来市场情况，项目需要多少资金，这些资金使用在什么方面，项目未来投入运营后，收入、成本和利润的情况，分析项目财务状况，投资回收期长短等内容，这些内容是投资者最关注的问题。而你这份商业计划书恰恰缺少这些内容，没有数据分析，并存在多方面的问题，等等。我足足讲了两个

多小时，赵老板看我讲得头头是道，就提出让我给他们修改商业计划书。我答应了他的请求，并与他们一起修改商业计划书，我列出大纲、目录、资料清单，他们提供资料和有关文件。不久，我们就完成了商业计划书的修改工作。赵老板拿着新的商业计划书，再次递交给了美国那家投资公司上海办事处的首席代表，首席代表非常认可修改后的商业计划书，将其译成英文，然后上报美国总部。赵老板总算松了一口气，他完成了融资的第一步，敲开了投资者的大门。

这件事情告诉我们，若需要融资，首先要准备尽可能标准和规范的商业计划书，让投资者能够快速和全面地了解项目的情况。一份好的商业计划书是融资成功的第一步，没有好的商业计划书，投资者难以了解项目的情况，就不可能投资，所以，有一份好的商业计划书对项目融资至关重要，它可以大大提高项目融资的成功率。

周文捷

2010年3月

目录

CONTENTS

前言

第一章 你用什么敲开投资者的大门

引言

- 第一节 商业计划书是什么 1
- 第二节 商业计划书与可行性研究报告的异同 2
- 第三节 商业计划书与评估报告有什么不同 3
- 第四节 商业计划书的作用 4
- 第五节 商业计划书专业化的重要性 5

第二章 不打无准备之仗

引言

- 第一节 调研的内容 7
- 第二节 调研的方法和数据采集的方式 14
- 第三节 数据选取原则 16

第三章 3分钟内你要对投资者说什么

引言

- 第一节 商业计划书概述的内容 18
- 第二节 商业计划书概述的目的和特点 19
- 第三节 撰写项目概述注意事项 19
- 第四节 案例和点评 21



第四章 让投资者与你一起做什么

引言

- 第一节 综述的特点 23
- 第二节 撰写综述的项目背景 24
- 第三节 撰写综述的项目概况 29

第五章 你用什么武器 PK 对手

引言

- 第一节 项目生产什么产品 32
- 第二节 产品有什么优势 36
- 第三节 产品的研发能力 38
- 第四节 其他相关的问题 38

第六章 知己知彼知市场 百战不殆

引言

- 第一节 市场分析 41
- 第二节 产品定位与目标市场 48
- 第三节 市场预测及方法 51
- 第四节 竞争对手分析 57
- 第五节 营销策略 61

第七章 告诉投资者他将拥有什么样的王国

引言

- 第一节 厂址选择 65
- 第二节 项目的生产技术方案、设备方案和建筑工程方案 68
- 第三节 项目的辅助工程 74
- 第四节 主要原材料和燃料供应 74
- 第五节 总图布置 79
- 第六节 供水和供气 79

- 第七节 环境评价 81
- 第八节 劳动安全卫生与消防 86
- 第九节 组织与人力资源 87
- 第十节 项目实施进度 92

第八章 告诉投资者你需要多少资金

引言

- 第一节 投资估算范围 95
- 第二节 总投资估算 96
- 第三节 固定资产投资估算 97
- 第四节 无形资产与其他资产投资估算 101
- 第五节 流动资金投资估算 101
- 第六节 资金筹措和资金使用计划 103

第九章 钱是这样摇出来的

引言

- 第一节 营业收入估算 106
- 第二节 成本费用估算 113
- 第三节 各种税金及附加的估算 121
- 第四节 利润和收益的估算 123
- 第五节 预计的财务报表 126

第十章 用什么尺子评价项目优劣

引言

- 第一节 资金的时间价值问题 133
- 第二节 财务报表和财务分析范围 138
- 第三节 财务评价指标和分析方法 138
- 第四节 不确定性分析 154
- 第五节 财务评价结论 160



第十一章 不同角度看项目

引言

第一节 国民经济效益分析 163

第二节 社会效益分析 164

第三节 国民经济和社会效益的撰写要点 165

第十二章 探讨未来的风险

引言

第一节 项目风险及种类 169

第二节 项目风险因素及影响 169

第三节 风险的选择 173

第四节 防范和降低风险对策 174

第十三章 让投资者认为你是最专业的

引言

第一节 经常出现的问题 175

第二节 注意事项 184

第十四章 案例——建筑材料加工项目

第一节 案例部分 187

第二节 案例点评 214

第十五章 案例——卫星网络教育项目

第一节 案例部分 216

第二节 案例点评 232

你用什么敲开投资者的大门

引言

项目融资，就是要想办法敲开投资者的大门，那么用什么东西敲开投资者的大门呢？你可以用路边的破砖头，也可以用一块新砖，但是，你不能用一个纸糊的假砖去敲投资者的大门。在投融资业务中，一份好的商业计划书就是一块能敲开投资者大门的砖，你准备好用这块砖去敲开投资者的大门了吗？

第一节 商业计划书是什么

商业计划书 (Business Plan)，又称之为“项目建议书” (Joint Venture Proposal)。商业计划书产生于 20 世纪 70 年代，当时，一家名为 Bob Noyce 的公司为 Intel 公司做了一份寻找投资者的计划书，计划书仅一页纸，却获得了 250 万美元的投资，使 Intel 公司迅速发展。从此商业计划书越来越深入到商业融资的活动中。成为项目融资的敲门砖，企业获得融资的重要手段。

商业计划书是国际上一种通用的项目建议书，它全面介绍项目方和项目运作情况，阐述其所生产的产品、市场、竞争对手及项目风险等未来发展情景和融资要求的书面材料。目的是获得投资方的资金。

商业计划书是对一个项目进行事先设计、规划，将有限资源重新组合的报告，目的是让投资者和运营这个项目的决策者了解这个项目在未来的状况下是否可行，是否能够获利，这样的经济活动在未来的经济社会是否有存在的价值。

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、产品、制



度、管理、生产等各个环节和资源情况，以及产品销售市场、竞争对手和销售渠道等外部环境进行可行性评估，投资者通过它可全面了解项目和企业情况，并对企业和所要投资的项目进行分析和评估。

第二节 商业计划书与可行性研究报告的异同

一、商业计划书与可行性研究报告的相同之处

- (1) 项目技术或工程的可行性。
- (2) 项目的经济可行性。
- (3) 项目对国民经济和社会效益的可行性。
- (4) 项目符合国家有关政策的规定。
- (5) 对项目进行前期的评价和估算。

商业计划书和可行性研究报告在上述几个方面是相同的，但是，在以下几个方面是不同的，它们各有不同的作用。

二、商业计划书和可行性研究报告不同之处

1. 报告呈送对象不同

商业计划书一般呈送投资机构和有关专业人士；而可行性研究报告一般呈送政府部门及其有关官员。

2. 报告的目的不同

撰写可行性研究报告是为了说服上级领导或政府部门的官员，并得到相应的批准和支持。有的项目政府官员只管项目的审批，但是不提供资金，项目方要自己寻找资金。可行性报告的目的为了得到政府的批准。

撰写商业计划书是为了说服自己和战略合作伙伴，尽管一些大型项目也要上级审批，但其主要目的是给自己明确项目发展战略、行动步骤、经营目标，并与管理团队、及企业内部各部门之间达成共识，统一思想和行动，再说服投资者和自己一起面对机会和挑战、困难和风险，将投资者的资金和自己的资源整合在一起，完成商业计划书的预期目标。

3. 对报告的要求不同

许多可行性研究报告的重点是强调技术和工程的可行性，究其原因，主要是可行性研究报告是呈报给上级领导或政府官员的，他们更注意项目在技术上是否成熟和可行，由此导致撰写可行性研究报告的人，更注重技术和工

程的可行性。

商业计划书是给投资者看的，投资者要求项目一定要有回报，所以，撰写商业计划书的人，在撰写中不仅仅要注意项目在技术和工程的可行性，还一定要强调管理团队和市场，分析竞争对手，强调项目的获利能力，最重要的是投资本金的安全和回报，而这一点恰恰不是可行性研究报告的重点。

4. 报告的内容不同

由于商业计划书和可行性研究报告在报告呈送对象、报告的目的、对报告的要求不同等原因，导致两者的侧重点不同，并造成内容上有较大差异。

可行性研究报告往往强调为什么要建设这个项目，但是对于如何操作这个项目的内容写得较少；在商业计划书中，一定要有谁负责这个项目，管理团队如何，项目在有资金后如何落实，如何实施项目，项目不同阶段完成的盈利目标等内容，当项目进入实施阶段，商业计划书成为项目的实施大纲。

在可行性报告中，一般宏观的多，而微观的少，详细和具体的数据少，对市场和用户状况的分析内容也少；而商业计划书注重宏观和微观数据并存，还包括对市场和用户状况的分析内容，项目结果也有两种以上，商业计划书的内容比可行性报告的内容详尽具体。

在对项目的市场预测，竞争对手、用户和风险评估方面，可行性报告总显得很乐观，会大大提高项目的可批性，并对项目未来遇到的“不测风云”尽量少描写；商业计划书中要对市场和潜在市场、竞争和潜在竞争对手、用户和潜在用户、风险和潜在风险、问题和潜在问题都进行十分详细、客观和真实的分析，对各种可能的偏差都有一个基本的评估，防止盲目投资造成不必要的损失。

商业计划书的内容还包括：未来几年或十几年项目实施的情况，从组织机构、人员、资金、设备和技术等方面做出全盘规划和分年度实施计划，还包括财务预算和预计获利，以保证项目按规划顺利进行和完成。这些内容恰恰是可行性报告缺少的内容。

总的来说，可行性研究报告更侧重政策性和可批性，商业计划书更侧重投资回收情况和项目风险。

第三节 商业计划书与评估报告有什么不同

商业计划书与评估报告的不同主要体现在以下4个方面。

1. 性质不同

评估报告一定是在公司的历史资料和现状的基础上，评估当时公司资产的价值，再撰写评估报告；而商业计划书要在没有或缺少历史资料的情况下撰写项目的固定资产建设，未来生产经营情况，组织机构设立，市场销售情况，分析项目的未来发展情景，以及预计项目的投资回收情况，这些内容在评估报告里是没有的。

2. 对象不同

评估报告的对象，一般是对现存的公司进行评估，而计划书的对象是一个项目，这个项目可能是一个公司在现有的经营基础上要开发的项目，可能是一个刚建一半的建设工程，可能是一个计划要建还没有建的项目，还有可能仅仅是一个概念，总之，两种报告的对象是不同的。

3. 内容不同

两个报告在内容上存在很大的差异，评估报告的核心内容是公司资产值多少钱；商业计划书的内容是一个项目从无到有、从策划到实施全过程的内容，包括项目生产技术、固定资产、产品种类、销售市场、原料供应、管理团队、机构设置、财务分析和投资分析等企业运作的全部内容。商业计划书还要预计项目未来获利能力，收益分析和项目风险分析，全面展示项目未来运作的全过程，报告的核心是项目发展战略，分析并预计投入的资金能获得多少资本增值。

4. 用途不同

评估报告的用途主要为从银行贷款，通过评估确定公司资产的价值，并依据其价值提供抵押贷款或其他形式的贷款；还有的评估报告评估公司的价值，成为确定公司股权转让价的依据。商业计划书的用途是项目实施大纲，是向投资者展示项目发展前景，吸引资金的手段。两个报告的用途有天壤之别。

第四节 商业计划书的作用

Arthur Andersen 公司在 2002 年做过有关调查，根据该调查得出一个结论：在国际上，被调查的企业仅仅 30% 有商业计划书，而拥有商业计划书的企业平均比没有商业计划书的企业融资成功率高出 100%。在中国，需要融资的企业众多，但是，有书面商业计划书企业的比例少之又少。更不要说商业计划

书质量的高低，因此，中国企业融资成功的几率更低。

有一份优秀的商业计划书，是敲开投资者大门至关重要的一步，因为投资者每天都要接收数量可观的商业计划书，如果有100份商业计划书，在最初的审核阶段就有50%的商业计划书被投资者或投资机构淘汰，在随后的几个小时后，又将有25%的商业计划书出局，在进行细致的分析和评估后，大约只有两三份商业计划书，能真正进入投资者或投资公司的研究讨论阶段。

新创建的企业与融资扩张的企业相比，两者之间最大的差别就是前者没有任何经营业绩或仅仅有较短时间的经营历史，投资者看不到新创建企业的实实在在的资产，投资者的投资信心会大打折扣，所以，新创建的企业只能通过商业计划书，向风险投资者描绘企业处于种子期的状况和企业未来的发展前景。所以，撰写一份好的商业计划书是新创建的企业进行融资的重要手段。

商业计划书是写给投资者的，然而，更重要的是写给企业家自己/项目负责人的。你要做一件事情，操作一个项目，生产一种产品，建设一个工程，首先要自己进行策划，确定发展方向。在缺乏资金的情况下，你要用商业计划书敲开投资者的大门；在有资金的情况下，你要用商业计划书告诉你的管理团队，让他们都明确项目未来的发展方向和目标，让你的管理团队有信心与你一起努力实现既定的目标。商业计划书在融资成功后，就是企业发展的战略规划，你要带领你的管理团队一步一步实现企业发展的近期目标和长期目标。

从这点上说，不论投资的项目大小，投资额多少，都必须要有商业计划书，通过商业计划书寻找投资者；通过商业计划书让创业者或项目方自己明确未来要做什么事，发展方向和目标是什么，怎样做；并且通过商业计划书让你的团队明确你的发展目标，从而使你的团队与你形成一个统一的价值观，共同为这个项目的发展前景努力。

第五节 商业计划书专业化的重要性

企业融资不仅仅要有商业计划书，而且要有专业的、规范的和完整的商业计划书，后者与前者一样重要。

一些跨国公司在全球范围内采用专业化和规范化的商业计划书，报告格式大同小异，统一标准，统一分析方法，统一整理数据，便于投资者了解和

理解商业计划书的内容。专业化的报告格式，规范化的报告内容，统一的分析方法，使投资者能迅速了解企业目前情况，以及未来发展前景。专业化和规范化的商业计划书，在筹资中可以起到事半功倍的效果，大大提高融资成功的几率。

设想你是一位投资者，看到一份非专业、非规范的商业计划书，其中既没有市场分析内容，也没有企业产品在市场上如何开展竞争，更没有讲明企业如何赚钱，你能认为项目方认真对待这份商业计划书了吗？对待商业计划书都不认真，他们能认真对待项目吗？能认真对待投资者所投的资金吗？从以上这些方面可以看出商业计划书的专业性和规范性可以使投资者了解项目方或企业家要融资的决心。

不打无准备之仗

引言

确定要撰写商业计划书后，就要开始做前期的准备工作了。不打无准备之仗，没有充分的准备工作，是写不好计划书的。本章重点讲解在撰写商业计划书之前，需要做什么准备工作，以及怎样做这些准备工作。

先讲一个实例。有一位客户要我写商业计划书，我提出要项目前期调研，需要时间，他说写就可以了，没有资料到时候再找。我明确地告诉那位客户，一个专业的、细致的和真实的商业计划书与拼凑出来的商业计划书是完全不同的。无准备不能打胜仗，无准备也不能写出规范和专业的计划书。做项目前期准备工作在这里有两个作用：其一，在前期的查找资料中，如果发现项目的确有重大问题，不能达到预计的投资回报，那么可以在没有写商业计划书前中止项目，减少损失；其二，临时找资料缺乏规划性，数据之间容易出现矛盾和错误，影响其他数据和预测的正确性。因此，项目前期调研是十分必要的准备工作。

第一节 调研的内容

项目前期的调研主要是调查研究与项目有关的项目外围情况，即对项目投资总额，项目建设周期，项目达到可以生产、正常经营程度所涉及到的各种情况和资料。商业计划书由文字和数据组成，文字内容描述项目是什么，怎样获利等，而数据是对文字描述内容的支持，通过数据的定量分析，进一步证明项目的优劣。因此，在项目前期的调研主要是收集大量的文字资料和相关数据。在调研中，文字资料收集相对容易，撰写也相对容易，非专业人