



职业经理人管理技能之一

第一章 拟定一份成功的事业计划书	1
一、把事业计划书当作一份销售文件	1
二、撰写事业计划书的八大原因	2
（一）将企业推销给自己	3
（二）取得银行融资	3
（三）取得投资性资金	4
（四）安排策略联盟	4

（五）获得大笔的合约	5
（六）吸引重要员工	5
（七）完成合并或购并交易	5
（八）让每个人专注于相同的目标	6
三、事业计划书的撰写	7
（一）摘要式事业计划书的撰写	7
（二）完整事业计划书的撰写	9
（三）营运事业计划书的撰写	9
四、事业计划书的涵盖内容	10
（一）封面	10
（二）目录	11
（三）总裁的话	11
（四）公司	11
（五）市场	12
（六）产品／服务	12
（七）销售和促销	12
（八）财务	12
（九）附件	12
五、总裁的话：指引的明灯	13
六、公司：你的定位是什么？	14

（一）说明你的企业策略	14
（二）分析公司过去的成功与问题	14
（三）说明公司现况	15
（四）描绘出公司未来目标的轮廓	15
（五）描述经营团队	15
七、市场营销相关议题：买主是谁	16
（一）把产品或服务的好处销售出去	17
（二）简化市场研究	18
（三）评估竞争性	20
（四）面对定价的困难	20
八、产品与服务相关议题：你卖的是什么	21
（一）有多少不同的特色	22
（二）能够顺利交货吗	22
（三）谁能提供持续性的服务	23
九、销售和促销的相关议题：如何销售	23
（一）你的销售方法是什么	24
（二）如何激励销售人员	25
（三）如何促销产品或服务	25
（四）善于利用客户的感谢函	27
十、财务的相关议题：你的财务状况如何	28

（一）现金流量：企业的生命线	28
（二）损益表：底线	29
（三）资产负债表：企业的健康检查表	30
十一、找出目标、编写计划	31
（一）读者是哪些人	31
（二）如何写出效果显著的计划书	32

第二章 智慧财产权	35
一、基本要点：什么是可以受到保护、又该如何加以保护	36
二、专利权	37
（一）使用专利权	37
（二）申请使用专利权	38
（三）取得使用专利的准则	40
（四）撰写专利声明	41
（五）发明者提出专利申请	43
（六）条款式的专利申请	43
（七）设计专利权	44
（八）商业机密	44

三、商标	48
(一) 商标登记	50
(二) 商标的所有权	51
(三) 欧式商标	52
四、著作权	52
(一) 建立著作权	53
(二) 著作权登记	54
(三) 小结	54
五、互联网	55
六、智慧财产的国际保护	55
(一) 专利申请的期限	56
(二) 如何延长专利申请的期限	56
七、证照和科技移转	58
(一) 常见的考量与条款	58
(二) 定义已核发证照的财产	59
(三) 证照的限制	60
(四) 为证照定出价值	60
(五) 专利权使用费率	61
(六) 协商证照合约	61
(七) 国外证照	62

八、电脑软件保护	63
（一）电脑软件的专利	64
（二）电脑软件的著作权保护	65
（三）电脑软件商业机密保护	66
九、如何避免保护智慧财产的陷阱	66
（一）准备雇用合同	67
（二）把员工的贡献转为公司的财产	68
（三）员工的业外兼职会损害公司机密	69
（四）反竞争条款	70
（五）防止离职员工挖角	71
（六）员工的著作权	71
（七）艺术作者的道德权利	72
（八）前任聘用者的权利	73
（九）顾问合同	73
（十）机密公开合同	74
第三章 加盟经营	77
一、何谓“加盟经营”	77
二、历史背景	78

三、成为加盟经营店 开创独立性事业	80
四、加盟经营契约	81
（一）加盟主所提供的服务	82
（二）房地产开发	82
（三）成本	83
（四）人口	84
（五）交通流量	84
（六）交通型态	85
（七）可见度	85
（八）区域划分和区域许可	85
（九）出入口	86
（十）总结：不要忽略与地点相关的成功因素	86
（十一）建筑的规格与监督	88
（十二）训练	88
（十三）正式开店前的协助	89
（十四）持续性的服务	89
（十五）表现和标准的监控	90
（十六）现场支援	90
（十七）营运研究和发展	91
（十八）市场营销、广告和促销	91

（十九）产品购买条款	93
（二十）营运手册	94
（二十一）特殊支援	95
（二十二）地域主权	95
（二十三）契约的期限	96
（二十四）加盟事业的出售	96
（二十五）加盟业者的死亡或失能	97
（二十六）仲裁	97
（二十七）加盟契约的终止	98
五、买下加盟店的非契约性考量	98
（一）财务分析	98
（二）预估的初创成本或初期的投资	99
（三）计算获利和亏损或损益表	100
（五）现金流量预测	100
（六）为加盟事业融资	101
六、如何管制加盟店的卖出	101
七、加盟经营的限制	104
（一）冲突的来源	104
（二）加盟业的未来	105

第一章 拟定一份成功的 事业计划书

一、把事业计划书当作一份销售文件

为了要有一个好的开始，你必须先对自己手边的工作有所了解，因为你对这份事业计划书的定义，会直接影响你的撰写方式。如果你觉得写事业计划书是一件既复杂又无聊的工作，那么你所写出来的“东西”也就是这个样子，结果只会加深对你事业的伤害。

其实，现在有愈来愈多的人，把事业计划书定义为一个路线图、一个策略声明，或是其他概念式的称呼：结果反而造成许多写出来的事业计划目标不明、枯燥无味，而且太技术化，原因就是企业家把事业计划书看成是一种“八股”的学校作业。

应当说，事业计划书最好定义，是一份以销售为目的的文件：就好像是你拿给客户看的销售文件，或是你交给极具潜力之员工的销售指导一样。虽然你不是把事业计划书当作一个真正的产品加以贩卖，但事实上，你所做的是在把整个公司包装起来，一起卖。

如果你对你公司的前景，真的感到十分乐观，就应该把这样的乐观态度表现在你的事业计划书中。只要你可以把事业计划书当作一种传达和支持你对公司这份乐观和兴奋感的方式，你所写出来的计划书，就绝对不会像一般企业家笔下的事业计划书一样那么无聊，或是一直绕着问题打转。

这也并不是说要在事业计划书里写一些夸大其词、自我膨胀的言论。你需要放入一些确实的研究证据和经验，来支持你的说法；而且重点是，要让阅读这份事业计划书的人，也能感受到你的“兴奋感与承诺”。

事业计划书的定义：

好的定义：事业计划书是一份具有说服力的文件，能展现出企业具有足够的能力贩售它的产品和服务，并获取令人满意的报酬及吸引支持者。

更好的定义：事业计划书是一份以“销售为目的的文件”，目的是让所有阅读到这份事业计划书的支持者和股权所有人，都能感受到你的兴奋感与承诺。

二、撰写事业计划书的八大原因

为什么要撰写事业计划书呢？这个问题很重要，特别是在你投身这个行列之前，这更是你必须自我反问的一个问题。

如果你在毫无准备的情况下开始撰写事业计划书——换句话说，你只是因为觉得这是一件你应该要做的事，所以你就去做——那么你可能会陷入一个痛

苦的思考过程之中，而且最后写出来的净是一些毫无目标的东西。但是，如果你是为了某一个或是很多个特别的目标与心目中所设定的客户而写，那么你的使命感可能就会比较强烈，所写出来的事业计划书也会比较有方向性、比较实际。

会成为这份事业计划书之读者的人，基本上包括那些与公司有利益关系的个人或组织——我将他们称为“利害关系人”。以下列出撰写事业计划书的八大原因，以及与每一个原因有关的利害关系人。

（一）将企业推销给自己

这个目的是要证明自己的确头脑很清楚。在任何企业之中，最重要的利害关系人便是创立者自己。所以一开始最重要的事情，就是要“说服自己”，让自己相信开创这个新企业是正确的决定——不论是从个人的观点或是投资的观点来看。

佛莱德·吉朋斯的例子，正好可以为这一点做个很好的说明。当他在20世纪80年代早期要离开惠普公司而自己成立一家“软体出版”公司时，他是当时这家电脑界巨人公司里的明日之星。而且要自己创业的话，他除了得以房屋做二次贷款之外，还必须向家里借钱才有办法行得通。

于是吉朋斯决定要写一份事业计划书，来证明自己头脑清楚得很，并说服自己没有做错。换句话说，他必须要把对自己理想的承诺，想办法推销给自己。

（二）取得银行融资

在20世纪80年代晚期以前，企业家在向银行贷款时，可以自行决定是否要附上事业计划书。而银行家通常会觉得，如果附上事业计划书，则表示此一企业贷款的成功机率比较大。但在当时银行的决策过程中，事业计划书却不是一个关键性的要素。

可是在经过20世纪80年代晚期和20世纪90年代早期的银行体系危机之

后，情况就改观了。在面临联邦立法者更严格的监管之下，银行开始要求所有要向银行贷款的企业家，都必须附上一份事业计划书。于是，向银行贷款就变得比以前困难多了；而企业家在向银行推销自己公司时，事业计划书也成为一项不可或缺的文件。

（三）取得投资性资金

到了许多年后的现在，事业计划书已经成了一张“入场门票”，想要让风险性资金把你的企业纳入考虑中，非得这份事业计划书不可。因此，不论是想取得风险性资金或是所谓“非正式管道的私人资金”，你都需要准备一份写好的事业计划书。很少会有私人投资家——特别像是成功的企业家或是很富有的人——会完全只听信你的一面之词就答应提供资金给你。即使是你得到了绝佳的机会可以推销自己的点子，对方还是会要求你提供一些文字性的资料给他，而所谓文字性的资料，指的就是事业计划书。在证券交易委员会的免税规定下，即使是想要以私人捐赠的方式获得资金，也必须要有事业计划书让律师可以为私人捐赠的备忘录。

（四）安排策略联盟

最近几年来，联合各大小公司共同进行研发、市场行销，和其他合作努力的趋势，已经愈来愈普遍；而这些共同的努力，一般就称之为策略联盟。这是由于小公司需要有财务的支援，而大公司需要有创新的发明，于是大小公司彼此之间有此需要，所以才逐渐成形的。

虽然彼此之间有需要，但是寻求联盟，而且又是初创的小公司，还是比大公司要多得多。为了它们自己在选择过程中的方便，这些大公司通常也都会要求有前景的小公司提出它们的事计划书。事实上，如果在谈判初期小公司便能够在还未被要求之前就能够主动提出它们的事计划书，对大公司来说会更具吸引力。

(五)获得大笔的合约

当小公司想从一些大公司那里获得实质的订单或是长期性的服务合约时，这些大公司通常的回答是（略带傲慢的口气）：“每个人都知道我们是谁。可是没有人知道你们是谁。我们怎么知道三五年后如果我们对你的产品仍有需要时，你还能不能继续提供我们零件或服务？”

在谈话进行到这里的时候，如果企业家能够当场拿出他的事业计划书，让对方知道这家小公司对未来已做了长远的考量时，大公司的代表便会立刻对它感到印象深刻。更重要的，大公司的代表会觉得，这家小公司有三、五年以上长期经营并且要让规模变得比现在更大的打算。这在销售的过程中就是一项强而有力的工具。在今日的销售环境中，愈来愈多的公司都希望它们的供应商能成为它们的合伙人，因此，事业计划书正好可以用来传达这种成为合伙人的意愿。

(六)吸引重要员工

对小型、成长中的公司来说，想要留住员工最大的困难之一，在于如何说服这些最好的人才愿意与公司一起承担必要的风险——陪着公司在未来一起成长、壮大。即使在今天这种没有确定感的工作环境中，最佳的企业经营决策人员还是会受到一些大公司的青睐，因此，公司前景也必须和公司中的主管一样，要有足够的说服力。而这时，一份诉诸文字的事业计划书便可以用来向有前途的员工做出保证，让员工了解企业主已仔细考虑过公司将面临到的重大议题，并且也已拟出了解决方案。

除此之外，事业计划书还有其他更多的功用。它还可以帮助有前途的员工了解公司的文化和企业经营的理念；而传达这些基本讯息，则有助于员工工作的稳定性。

(七)完成合并或购并交易

在合并过程中，公司不论是站在买方或卖方的立场，如果能有一份事业计划书的话，会让交易变得很方便。如果你想把自己的公司卖给一家大企业，那么事业计划书可以更加凸显你的价值。大企业在寻找购并的对象，通常会看的公司不下数百家，因此事业计划书可以让这些买主知道，你已经考虑过未来的前景和企业应走的方向。

同样的，如果你想购并其他的公司，那么你的事业计划书也可以用来说服那些拒绝把公司卖给你的人，让他们知道你是适合他们的合伙人。这时候，事业计划书就好像是一份公司的履历表一样。

(八)让每个人专注于相同的目标

当小公司不断成长而且变得愈来愈复杂以后，事业计划书就成为一个重要工具，让每个人都能专注于相同目标上。“必胜客比萨”的创立者法兰克·卡尼就指出，在20世纪70年代晚期，当他的公司开始摇摇欲坠时，靠的就是一份事业计划书，才能让公司又重新展开快速成长的步伐。整个发展和撰写事业计划书的过程，有助于让每个人都去思考公司的长程目标；一直到计划重新修订之前，这份事业计划书都会是公司在未来几年的前进蓝图。

撰写一份事业计划书，最困难的部分就是要如何去开始？你可能盯着眼前的一叠空白的纸张或是电脑屏幕，却迟迟不知该如何着手。然后你又想到，这一下笔可能就得写个三四十页，于是你的心情变得更加沮丧。在这样的心理状态下，最好还是先不要去想写什么长篇大论，把它当做一般寻常的工作会来得好一些。

当面临到这样巨大无比的工作压力时，难免就会产生焦虑感，但是还是有办法加以克服的。方法分为两个层面：点出正确的问题或主题；对这些问题提供一些精简的答案。

建议你不妨先针对这些特殊的问题或要求来回答，哪怕是写个几小段甚至

是几页都可以，这要比一开始就长篇大论来得容易多了。同样的你必须记住，你并不需要一次就针对所有的问题全部回答完毕。你可以随时把你所想到的记下来，然后再进一步去思考就可以了。即使是范围比较狭隘的问题，有时候多做一些额外的研究，也常常可以让你有所收获。

把上面所说的记住了之后，我们就来看看在撰写事业计划书时，会碰到哪些特殊问题。

三、事业计划书的撰写

一般在开始写任何计划书的时候，如果事先能对整个范畴有个基本的概念，在心理上便比较有帮助；撰写事业计划书也是如此。

从比较务实、比较具有组织性的观点来看，最好是事先能够约略知道应该要写多少才够。这样才能够先订出一个规范，而不是等到大部分的工作都做完了之后才来订定这个规范。很多事业计划书所写的长度比所需要的或适当的长度还多得多。事实上在写作的领域里，撰写一份精简的事业计划书，要比写一份冗长的事业计划书困难许多。

有关事业计划书的长度如何？为了在撰写上提供一个方向，这里概略地将事业计划书分成三种类型：“摘要式事业计划书”、“完整事业计划书”，以及“营运事业计划书”。以下便针对每一种类型详加讨论。

（一）摘要式事业计划书的撰写

长度大约10页的摘要式事业计划书，在最近几年中愈来愈普遍，大家的接受度也愈来愈高。跟以往的事业计划书动辄四十多页比较起来，这种摘要式事

业计划书不但短得多，而且很明显地，在撰写时所需要的资料和研究工夫也比较少，因此完成的速度也比传统的事业计划书快了许多。

对草创初期的企业而言，采用摘要式事业计划书会比较适合，原因很简单。因为新兴企业不像那些已经成熟的企业一样，有那么多历史可以叙述，也没有那么多的产品要做说明。

以下几种情况最适合采用摘要式事业计划书。

1. 企业初成立

摘要式事业计划书之所以能符合公司草创初期的企业家需求，是因为它能够很快地完成，而且修改比较容易。虽然它不是一个最完整的计划，但在新公司的早期阶段里，有个计划还是比没有要好。

2. 银行贷款

即使目前银行都要求公司必须提供书面的事业计划书，以做为资金贷款申请的一部分，而摘要式事业计划书就已足够达到这项要求了。通常银行要看的申请文件是个人财务状况、资产价值和其他没有包含在事业计划书中的资料，因此事业计划书只不过是一项辅助性文件。

3. 创立者本身具有知名度

如果企业创立者本身在该产业就已经很有名气，那么一个简短的事业计划书便足以让投资者或银行人员接受了。因此，像佛莱德·吉朋斯在电脑界已颇负盛名，因此一份 10 页不到的事业计划书，就足以让他筹措到资金了。

4. 与日常生活相关的企业

这些企业占了各项企业中的绝大部分——它们比较不会向外界进行融资，也不像其他企业可能雇用了一堆人员。这种与日常生活相关的企业，从街角的干洗店、五金行，一直到小型图案设计公司 and 顾问公司等，全都在其范围之内。因为这样的企业主只是希望能藉由事业计划书，帮助他们专注于最重要的事情上，所以一份摘要式的事业计划书便是达成这个目的的最有效方式。

5. 试探投资者的兴趣

在寄发长篇的事业计划书给风险性投资者之前，企业家可能会想先看看他们的点子究竟可不可行，因此，一份摘要式的事业计划书，便可以帮助达到这个目的。透过这一份摘要式的事业计划书，企业家可以得知他人的反应，并应用于长篇的计划书中。

事实上，很多风险性投资者都曾表示，他们一开始比较喜欢看短一点的事业计划书。毕竟这样对他们来说也比较省时。

(二)完整事业计划书的撰写

这是最传统的写法。把所有重要的主题深入地写出，但是至多不超过 40 页。不过对一个行之有年的公司来说，要用40页左右的长度把公司的重要议题表达出来，的确会是一大挑战。

以下两种情况是使用完整事业计划书的最适当时机。

1. 寻求一个相当额度的贷款

对于想要获得数百万元贷款的公司来说，虽然还是得先用摘要式事业计划书来做为敲门砖，但在筹款的过程中可能还是非要用到完整的事业计划书不可，因为摘要式事业计划书无法提供专业投资家所想看到的更有深度的内容。

2. 寻求策略伙伴

寻求与大企业合伙的小公司，也同样必须准备完整的事业计划书。因为对大公司而言，得到类似这样的机会要比它们可以利用的机会多，所以它们想要尽可能仔细地去审查，这是可以理解的。这时候，一份完整的事业计划书便可以让小公司获得这样的机会。

(三)营运事业计划书的撰写

以极美调味公司的计划书为例，就写了 100 多页。这份计划对于完成有待完成的工作助益很大。