

第一章 创业计划的 概念与作用

“没有创业计划就无法融资”这是已经被广泛证实的事实。从某种意义上讲，创业计划是一件艺术作品，它是公司形象与个性的象征。创业计划应该与众不同，正如我们不能模仿他人的个性一样，我们不能完全复制他人的创业计划。

作为一位创业者，必须编制创业计划。在创业之初，当你征询潜在的投资者、或者向银行申请贷款、或者准备聘用高层管理人员、或者准备同某一供应商建立长久往来关系时，对方都会要求创业者提供创业计划。这个时候，创业者必须拿出事先准备好的创业计划，这样才能有效地宣传自己并节省宝贵时间，提高工作效率。

第一节 什么是创业计划

要了解创业计划首先应了解商业计划。所谓商业计划

(Business Plan) 是一种能明确表述企业有能力提供一定数量的产品和服务、获得满意的利润, 并得到有关方面支持; 同时为企业管理提供分析基础和 信息交流依据, 指导、监测企业管理行为以提高企业经营效率的文件。

也就是说, 商业计划是对企业或拟建立企业进行宣传和包装的文件, 它向风险投资商、银行、客户、供应商宣传企业及其经营方式; 同时, 又为企业未来的经营管理提供必要的分析基础和衡量基准。

那么, 什么是创业计划?

要回答这一问题我们首先应该了解有关风险投资理论对企业成长周期的划分。风险投资理论将企业的成长分成四个阶段: 种子期(Seed)、创业期(Start-up)、扩张期(Expansion) 和成熟期(Mezzanine)。

种子期。产品的发明者或企业家需要投入大量的资金研究开发出样机或样品并形成较为完整的工业生产方式, 以验证其创意的可行性和技术经济的合理性。投资于种子期的风险投资称为种子资金。种子资金的投资目的在于使创意构想商品化; 通常投资规模不大, 但风险高。(目前大部分资金出自天使投资人)。

创业期。产品创意的商品化已经获得成功, 这时企业需要大量资金用于购买生产设备, 建立营销网络和进行后续研究开发。在这一阶段由于没有经营记录可寻; 企业很难从银行获得商业信贷; 而风险投资则恰恰在这一阶段进入, 这时的风险投资相应地称为创业资金。创业资金所承担的风险因创业期长短的不确定而加大, 提供创业资金的风险投资人相对较多, 既包括风险投资公司、产业附属投资

公司，也包括风险资本家和天使投资人。

扩张期。企业有了一定的经营业绩，但为了进一步开发产品，提高产量和销量，资金需求量也迅速增加。而此时企业还达不到上市标准，商业信贷也需要取得担保或保证，只有风险资本能满足这种要求。投入到企业扩张期的风险资本又分为营运资金和扩张资金，前者投资的被投资企业尚未达到盈亏平衡点，后者投资的被投资企业已经达到盈亏平衡点。

成熟期。在正常情况下，这是企业上市的最后一个阶段。这时的被投资企业对资金的需求并不十分迫切，引进资金的目的主要是为了美化财务报表、提高知名度，为上市做好准备。大多数的风险投资公司更热衷于对此阶段的投资。

本书中将讨论的创业计划是指企业在种子期及创业期编写的商业计划。这个时期，企业的风险较大，一般很难获得银行贷款，即使是风险投资商也对处于这个时期的企业非常小心，企业在这一时期编写的商业计划有很多不同于其他两个成长周期的特点，因此，我们在此集中讨论企业这个时期的商业计划——创业计划。

第二节 创业计划的作用

创业计划发展至今，已经由单纯的面向投资者转变为企业向外部推销宣传自己的工具和企业对内部加强管理的依据两方面的作用。它具有全新的内涵，主要体现在以下三个方面：

一、使创业者整体把握创业思路、明确经营理念

一般来讲，每一位创业者或者准备创业者在创业之初都会对拟创建企业的发展方向及经营思路有一个粗略的设想；但如果把这一设想编写成规范的创业计划，则会发现自己要从事的事业并非如所设想的那样。比如：市场增长率不像期待的那样高，或是资金不足等等，有些时候还不得不放弃创业念头；这种情况是经常发生的。而这也正是创业计划提供的最大的帮助——使创业者客观地、严格地、不带个人感情地从整体角度观察自己的创业思路、明确经营理念，以避免因企业破产或失败而可能导致的巨大损失。另外，在研究和编写创业计划的过程中，经常会发现经营机会并不完全与期望的一样；但如果对创业活动做一些调节，成功的机会可能会更大。此时，创业者会根据实际情况采用不同的策略使创业活动更加可行。因此，我们说创业计划的编写过程就是创业者进一步明确自己的创业思路 and 经营理念的过程，也就是创业者从直观感受向理性运作过渡的过程。“计划的过程”是最有意义的。

二、帮助创业者有效管理创业企业，并走向成功

编制成功的创业计划是一份非常有意义的企业文献。它可以增加创业者的创业信心，创业者会明显感到对企业更容易进行控制、对经营更容易把握。这是因为创业计划提供了企业全部现状及其发展方向，同时创业计划又为企

业提供了良好的效益评价体系及管理监控标准；使创业者在管理企业的过程中对企业发展中的每一步都做出客观的评价，及时根据具体的经营情况调整经营目标，完善管理方法。

此外，创业计划还可以激励管理者及公司员工。创业企业所面临的主要问题之一是如何让企业的每一位成员了解本企业的发展战略和创业计划，并朝着同一目标努力。如果企业内部的每一位员工对企业的发展战略有不同的看法，则企业很难取得什么成就。一份由企业所有管理人员共同参与制定的创业计划能确保使每个人都知道企业的发展方向，同时对他们产生一定的激励作用。

三、宣传创业企业，并为融资提供良好的基础

如同推销人员参加产品展览会、公司总经理参加高层会议一样，书面的创业计划是创业企业的象征和代表；它使创业者和企业外部的组织及人员得到良好的沟通，是企业进行对外宣传的重要工具。其作用具体表现在以下几个方面：

1. 寻求风险投资。

风险投资商都要求筹资企业在融资过程中提供创业计划，风险投资商根据创业计划对创业企业进行筛选，选择他们认为最有发展潜力的企业进行投资。当风险投资商发现对其某些方面有兴趣时，他们会详细地阅读这些计划，甚至直接与企业管理人员进行讨论。在这个过程中，创业计划起着重要的媒介作用。

2. 寻求战略性合作伙伴和签订大规模的合同。

战略性合作伙伴指与创业企业有合作研究、合作市场开发及其他业务关系的各种企业及公司。对于创业企业来讲，获得战略同盟就意味着获得资金、市场以及其他领域的重要渠道。一般来讲，作为一个大企业在吸收一个小企业作为战略性伙伴之前，都要仔细阅读该企业的创业计划。同时，创业企业在向大企业承揽大的业务的时候，大企业的管理者一般也要求创业企业提供创业计划。

3. 吸引高级管理人员。

当一个小企业招聘高级管理人员的时候，往往也需要创业计划。因为对于创业企业来讲，招聘管理人员实际上是双向选择的过程；公司想办法确保所聘职员真像其本人说的那样优秀，应聘者也想知道在新的公司里能否发挥自己的才能。所以，创业计划可以节省时间，增加效率，并消除不必要的误会。

4. 获得银行资助。

银行一般只要求贷款企业提供过去和目前的财务报表。但由于资金的需求大大超过资金的供给，只提供财务报表是不够的，贷款企业必须提供有前景的创业计划。创业计划可以使本企业与众不同。尽管银行不要求贷款申请人提供企业创业计划，但是提供企业创业计划会增大获得贷款的可能性。银行在进行贷款决策的过程中是非常谨慎的。一份书面的创业计划会提供更多的信息，即使在银行阅读计划之前，计划本身已经告诉银行该企业的创始人非常重视计划。有时候，企业的信息对银行十分重要，因为银行会认为这些创业者更注意避免风险，从而也就更有资格获得贷款。

专栏 1-1 没有创业计划的创业者谈创业计划

说到这里有些人可能会问，创业计划果真有那么大的作用吗？实际生活中，有很多创业者并没有创业计划，不也同样获得了成功吗？是的，我们并不否认这种情况的存在。我们曾经就这一现象进行过专门的探讨。20世纪80年代，中国改革开放初期下海的大部分人，在创业之初并无创业计划，甚至较系统的想法都没有，一切都来自直观感觉，但其中很多人都获得了成功，成为中国改革的弄潮儿。即使到了90年代，仍有相当一部分的创业者在创业之初并无系统的计划。甚至在市场经济比较发达的美国，这种情况也占很大的比例。这些是不是说明创业计划本身是可有可无的呢？亚信总裁田溯宁先生对这一问题的看法是：1994年亚信在美国注册时，并无像样计划，但现在则不然。他们在成功地进入中国互联网市场后，面对的问题是业务的急剧扩张，资金成为了制约企业迅速发展的瓶颈；在这种情况下，亚信决定通过风险投资机制进行融资。在这一过程中，领导层意识到创业计划的重要性，并聘请著名投资银行罗伯特·史第文森公司为融资活动的中介机构，并在其协助下准备了长达一百多页的创业计划。在谈到当初没有编制创业计划的原因时，田溯宁先生谈到：“当时没有创业经验。现在想来没有一个计划模型而贸然创业是相当危险的”。另外，一些创业者之所以没有创业计划是由于没有融资的需求，或是感到时间紧迫应该努力搞好经营工作等等。但这些并不能说明创业计划是可有可无的东西。首先，我们中的大部分人都是普通人，很少有人天生具备比尔·盖茨的天赋，对企业经营有超人的领悟。我们有必要将创业思路

通过文字表述出来，并对之进行审视、推敲。其次，创业环境已经发生了巨大的变化，由于竞争的加剧，市场的规范，创业活动的随机性进一步降低。在这种情况下，如果创业者仅凭个人的直觉办事则势必会增大企业的风险。第三，风险投资作为新生事物在我国已经逐步发展起来了。有效利用风险投资无疑是得以使企业迅速发展的一条捷径，而好的创业计划则是获得风险投资的前提。

思考题：

- 1 什么是创业计划？
2. 创业计划有什么作用？

第二章 创业计划的主体 框架和基本特征

创业计划的格式和风格对投资者的决策有一定影响。一般来讲，投资商们都希望看到容易理解、便于阅读、符合计划书编写规范的创业计划。创业计划书的编写是有章可循的。

第一节 创业计划的主体 框架和基本类型

一、创业计划的主体框架

创业计划没有固定的格式；但是，在众多企业要素中，通过一定的程序和方法来进行筛选，并有效地组织是完全必要的。创业计划主体框架的确定也就是创业计划各要素的选择和组织过程。创业计划的框架有多种形式（见附录），下面我们以一种比较常见的创业计划框架为例来进行

介绍，以期给读者带来比较直观的印象。

范例 2-1 创业计划框架

- 封面和标题页
- 目的陈述或执行纲要
- 目录
- 第一部分 企业

企业概述、产品 / 服务、市场与竞争、销售与促销、组织机构与管理。

- 第二部分 财务

融资方案与资金退出、资本设备目录、资产负债表、收支平衡分析、预期损益表、现金流量计划、内部收益率及敏感性分析。

- 第三部分：风险分析
- 第四部分 附件

个人简历、推荐信、意向书、租赁契约、合同、法律文件，以及其他与计划有关的文件。

下面我们简单介绍其内容：

1. 封面和标题页。

尽管说起来人们会感到出乎意外，但的确有很多创业计划没有提供任何必要的联系信息（比如，企业的联系电话或地址）就送出去了。他们也许另外写了一封信说明了这些必要的信息，但是，在风险投资商的办公室里四处传阅的是那本没有联系地址的创业计划。

封面一定要明确写出寻求资助的企业名称、地址、电话以及该计划通过的日期。这一日期应该能够说明该计划是基于公司对自己的地位和筹资需求的最新考虑做出的。

标题页紧随封面之后，应该再次写明企业的名称和地址；同时还应该写明总裁姓名、地址和电话号码，他很可能是风险投资商第一个要接触的人。在安排正式面谈之前，任何读了这一创业计划的人都有可能就某一方面的问题与企业的主管人员交谈。

在上方一角，注明复印件号码与保密级别字样；并在封面或标题页下方注明保密声明。

2. 目录。

目录包括按一定次序排列的各部分内容的名称及其页码。这听起来好像也是显而易见的，但很多企业的创业计划确实只是一些纸张的简单堆积和罗列，既没有逻辑关系，又没有页码，这种计划书很难达到融资目的。

3. 执行纲要。

这部分是计划的核心之一。它对计划的编写以及计划的最终效力都起着重要的作用。因此，我们在第四章专门加以介绍。

4. 企业。

(1) 企业概述。创业计划必须提供企业的基本信息：历史、现状和未来；有关创业企业现在的信息十分重要；并应该回答企业未来的战略是什么？其目的和实现这些目标的途径又是什么？

(2) 产品 / 服务。在这部分里应该描述企业的产品及服务以及他们的特殊性。产品 / 服务的构成是什么？价格如何？哪一些服务是企业能够提供的，以及哪一些是不能提供的？

(3) 市场与竞争。市场的内容包括企业的行业分析、市

场细分、目标市场的选择等，竞争的内容指对企业竞争环境、竞争对手的分析。

(4)销售与促销。包括企业的销售策略、销售组合和促销手段等，是编写创业计划中难度较大的部分。

(5)组织机构与管理。在这一部分重点介绍企业的组织机构、管理方式以及主要管理人员。根据对创业企业失败的因素的调查研究，大部分企业失败的原因源于管理上的缺陷。事实上，风险投资商更关注企业的管理，投资行为其实是花钱买管理的过程。

5. 财务。

这一部分主要包括企业的5年财务预测以及相应的财务指标。

6. 风险分析。

提出企业未来可能遇到的风险以及避免和控制这些风险的手段和措施。

7. 附件。

这一部分包括个人简历、推荐信、意向书、租赁契约、合同、法律文件以及其他与计划有关的文件。

二、创业计划的基本类型

正像前面所讲的一样，编写创业计划的方法并非只有一种，关键是创业计划的编写目的是什么？为实现不同的目的应该采用不同的方法加以编写，同时突出不同的侧重点。在具体编写过程中，创业者应该根据具体案例调整结构，增删要素和议题，采用灵活多样的形式使创业计划更为有效。以创业计划的结构和篇幅来划分，可以将创业计划

分成两大类：

1. 略式创业计划（概括式）

略式企业创业计划是一种比较简明、短小的计划，它包括企业的重要信息、发展方向，以及少部分重要的辅助性材料。略式计划内容通常有 10~15 页。一般来讲，略式创业计划主要适应于以下情况：

(1) 申请银行贷款。很多银行在受理企业贷款申请时，并未正式规定企业提供创业计划；因此，一份略式计划既能加深银行对企业的印象，也能够满足银行关于企业财务数据方面的要求。

(2) 创业者享有盛名。如果创业者在以前已经成功地创建过企业，或者来自一个著名的公司，给风险投资商一份略式的创业计划就足够了。一位从 AT&T 出来的高层管理人员在筹建自己的企业时，他只向风险投资商提供了一份略式的创业计划就顺利获得了投资，其主要原因是这位创业者在专业技术方面有非常高的声誉。

(3) 试探风险投资商的兴趣。在向风险投资商提供完整的正式计划以前，创业者也许会向他们提供略式创业计划。那些有兴趣了解企业详情的投资者将会要求创业者提供更全面的计划。这也就是说，创业者应准备两份创业计划。但这并不复杂，因为在编写略式创业计划时已经完成了计划的重要部分；此时，只要对创业计划中相应部分做一些必要的调整与补充即可。

(4) 竞争激烈、时间紧迫。在某些情况下，市场的发展和变化非常快，机会转瞬即逝，创业者在这种情况下是无法完成一份完整的创业计划书，为节省时间创业者往往写出

一份略式的创业计划。

2. 详式创业计划。

如果说有标准的创业计划，那么详式的创业计划即是。这种计划内容一般有 30~40 页，并附有 10~20 页的辅助文件。在这样的计划中创业者能够对整个创业思想有一个比较全面的阐述，尤其能够对计划中关键部分进行较详细的论述。详式的创业计划有下列几种用途：

(1) 详细探索和解释企业的关键问题。用十几页的篇幅很难充分讲清一个企业的全貌，尤其对于大型的制造业企业而言。另外，基于当前的经济形势，一个企业要获得成功就必须同时在几个领域有创新，在这种情况下更是如此。

(2) 寻求大额的风险投资。如果一个创业企业要获得 50 万元的风险投资的话，风险投资商一定会对企业的情况进行更详细的了解与研究。此时，最好提供一份全式创业计划，因为随着投资额的增大，风险投资商也会变得更加谨慎。

第二节 创业计划的主要特征

创业计划的编制是一个创造性的过程。由于创业者的创业思路、创业方式以及创业所涉及领域的不同，创业计划本身也表现出各自的独特性。例如，科技型企业的创业者所编写的创业计划与一般性的服务行业的创业计划之间就有显著的区别。这不仅表现在计划所包含的内容，更表现在两者的结构以及侧重点的差异上。但是，作为创业计划尤其是比较成功的创业计划还是有很多共同特点的，我们

将它归纳成以下六个方面的主要特征：

一、循序渐进性

无论是谁，也无论编制哪一领域的创业计划，在编制过程中都应该注意到计划的编写决不是一蹴而就的。创业计划的编写一般要经过三个阶段并在每个阶段进行多次修改。第一阶段，在确立了编写方案以及掌握了充分的资料的基础上编制创业计划概要；第二阶段，在创业计划概要的基础上加入新的议题或新的内容形成创业计划初稿；第三阶段，对创业计划初稿进行进一步的修改、完善并加入一些新的议题和新的发现，形成最终的创业计划。创业计划是创业企业的重要文献，因此，更需要循序渐进逐步完善。

二、清晰了然性

成功的创业计划给读者的印象往往是意义表达明确，文章脉络清晰。创业计划应该重点突出读者所关心的议题，对关键的问题进行直接、明确的阐述，使读者能够尽快理解计划内容，不会在一些细节上产生歧义。好的创业计划，一般很少有语义表达含糊不清或大量堆砌数据和分析的现象。

三、客观信服性

创业计划在内容表述方面应注意运用比较中性的语言，保持客观的调子，力求对计划中所涉及的内容进行不加强主观倾向性的评论，尤其不能使用广告性的语言，更不能进行过多的自我批评，应给读者留出评判的空间。计划书中

任何诱导性或带有倾向性的语言或判断，都会影响读者对计划内容的正确认识，因此计划书必须注意避免这类问题。

四、通俗易懂性

创业计划不是专业论文。创业计划的目标读者中，有很大一部分是没有相关专业知识的银行家、投资商等，因此在创业计划的编写过程中，不应该对技术或工艺进行过于专业化的描述或进行过于复杂的分析；而应力求简单明了、深入浅出，对必须引用的专业术语及特殊概念在附录中给予必要的解释和说明。

五、风格统一性

创业计划的编写一般都是由多人协作共同完成的，一般由企业的不同职能部门的主管完成其相应的部分。由于每个人的个性及表述方法的不同，往往使最终的创业计划的风格缺乏统一性。因此，在创业计划最终定稿之前，应该有一个最终进行调整的过程。一般情况下，这个程序由创业者本人或请一些具有相关能力的人员完成，比如律师，咨询师等，力求最终的创业计划风格统一；同时，对计划中引用的数据的来源给予明确的记录，并统一标明出处。

六、严谨周密性

创业计划是以客观表述企业状况为宗旨的，因此格式必须严谨统一。创业计划没有统一的模式，但创业计划必须有自己完整格式。只有这样才能相对完整地陈述必要的内容，也使计划本身更具说服力，并体现出专业素质。在计

划的编写过程中应注意避免形式随意、结构松散、主题不明、格式混乱等现象的发生。

创业计划是创业者直观感觉和创造性的具体表述，是创业者创业思路 and 经营思想的完整体现，也是创业者宣传企业、宣传自己的重要手段。因此，作为充满激情、勇于进取的创业者应该充分意识到创业计划的重要性，用理性、严谨的方式审视自己的创业思路，制定出成功的创业计划并在创业计划中体现出以上六个方面的特征，使自己的创业理念顺利得到各方的认同，并尽快得到具体实施。

第三节 创业计划中的商业模式

商业模式是企业为实现其战略目标而采取的能使其自身不断增值或获利的经营方式，通俗地说就是如何做生意。

工业文明的出现，经营与管理的作用逐渐被企业管理者所认识，生产制造的管理与对外的经营成为企业发展的核心。到工业比较发达时期，企业与企业之间开始出现激烈的竞争。20世纪五六十年代，发展战略被提出以应对竞争。随着知识经济的到来，全球化的发展形势使企业间的竞争更加激烈，企业的生死存亡变化更快。在这种形势下，一个企业确定要做什么——企业的战略已经变得非常简单，企业怎样做——企业的商业模式却显得更加重要。

从某种范畴上看，商业模式是属于企业的战略层面，但它赋予战略更深层次的涵义，使企业战略所包含的内容更丰富。从其存在价值上看，商业模式甚至比单纯的企业战略更重要。特别是对风险投资商来讲，拟创企业的商业模