

译者序

大多数企业家都是被迫撰写商业计划书的。在大多数情况下，不是银行为了提供贷款而需要商业计划书，就是一个潜在投资者需要商业计划书来决定是否为企业提供资金。然而，拥有一份合适的商业计划书，并且每年更新一次，是企业获得成功的最关键要素。

目前绝大部分有关商业计划书写作方面的书籍或文章都只是局限于商业计划书写作的细枝末节。本书的两位作者杰罗姆·S·奥斯特扬（Jerome S. Osteryoung）和黛安娜·L·丹斯洛（Diane L. Denslow）都是佛罗里达州立大学商学院创业学专业的教师，还在吉姆·莫兰（Jim Moran）全球创业研究会担任职务。他们既有较高的学术水平，又有丰富的实践经验，长期为创业者提供撰写商业计划方面的指导。书中各章节都附有大量的真实范例和练习题，生动地讲授了撰写商业计划书的具体步骤和方法。书中的范例来自生产业、服务业和零售业，涉及了这三大行业中企业的商业计划书应注意的大部分特有事项。书中对商业计划书的各组成部分及其用途都做了说明，并针对各部分提出了具体的建议。

作者的意图不仅是让读者知道商业计划书写作的程式化内容，更希望读者能够通过商业计划书的写作，对自己的创业构想能否经受住实践的检验有个系统的了解，从而避免失误，成功地实现自己的创业计划。

本书共13章，涉及商业计划书准备和撰写的方方面面，并且在最后还提供了—个中英文对照的商业计划书样本，帮助读者更好地掌握商业计划书的写作技巧。

本书的原著前言和第4章由郝亮翻译、第10章由郭琦翻译、附录由潘丽翻译，吕晓娣负责其余各章的翻译，最后由北京索文翻译公司的刘丹、张超群、马丽萍、刘志国等负责翻译和完成书中的图表、人名、地名等内容，并由潘景华对全部书稿进行了审校。

在本书的翻译过程中，我们得到了清华大学出版社编辑同志的大力协



助，在此表示诚挚的谢意。

由于译者水平有限，加上时间比较仓促，文中错误和不当之处在所难免，恳请读者批评指正。

译 者

圆缘年 缘月

前言

本书向您讲授撰写商业计划书的方法，书中附有丰富的范例和练习。本书的新颖之处在于它是以循序渐进的方式讲授撰写商业计划书的整个过程。书中的范例都来自于真实的商业计划书，其中有值得效仿的优秀范例，也有作为反面教材的范例。各章末尾还备有练习题、针对商业计划书各组成部分的工作表，以及网络资源。练习题和工作表将帮助你更好地掌握书中的内容，而网络资源列出了你可以从网上获取的丰富资源。此外，在计划书的财务部分，我们将从财务报表的基础讲起，指导你为商业计划书编制财务报表的方法。

在书中，我们准备了来自生产企业、服务企业和零售企业的范例，从而能够帮助你了解各种行业商业计划书写作中的独特之处。

本书面向两类读者：创业者和正在学习商业计划书写作的学生。如果你是位创业者，你可以跳过章末的练习题部分，因为这些练习题是为学生们准备的。

我们希望你阅读并学习完本书之后能够很好地掌握一份好的商业计划书应该是什么样子以及应当如何准备这样一份商业计划书。只要你在阅读本书的过程中仔细填写各章末尾的工作表，那么在读完全书之后，你就已经具备了商业计划书写作方面的基础知识。

本书通篇采用的商业计划书样本是基于暖儿安婴儿奶瓶（Warm' n Safe Bottle）的真实商业计划。尽管暖儿安婴儿奶瓶公司属于生产企业，他们编制商业计划书的步骤对所有企业都适用。无论你的企业属于什么类型，你都需要在商业计划书中谈到营销、管理和财务问题。暖儿安公司的商业计划书的各部分附在相应章节的末尾，应当将其视为一个完整的计划书样本。仔细阅读一份商业计划书的样本有助于你了解商业计划书的各部分应



当包括哪些内容。

如果你对于商业计划书的写作还有什么疑问，敬请通过电子邮件与我们联系：jostery@cob.fsu.edu 和 ddenslow@acns.fsu.edu。

杰罗姆·S·奥斯特扬 (Jerome S. Osteryoung)
佛罗里达州立大学商学院
创业学教授、金融学教授、创业项目主任
吉姆·莫兰(~~詹姆斯·莫兰~~)全球创业研究会常务董事

黛安娜·L·丹斯洛 (Diane L. Denslow)
佛罗里达州立大学商学院
创业学讲师、小企业学会理事
吉姆·莫兰(~~詹姆斯·莫兰~~)全球创业研究会副董事

目录

前言

第 1 章 商业计划书的基础知识	1
什么是商业计划书	1
为什么要撰写商业计划书	1
谁是商业计划书的使用者	1
如何着手撰写商业计划书	1
本章小结	1
章末应用题	1
参考资料	1
第 2 章 制定使命陈述 撰写商业计划书时的关键要素	2
制定使命陈述	2
本章小结	2
应避免犯的错误	2
章末应用题	2
参考资料	2
第 3 章 决定法律结构	3
个人独资企业	3
合伙企业	3
股份公司	3
有限责任公司(认缴)	3
本章小结	3
应避免犯的错误	3
章末应用题	3
参考资料	3



第 9 章 可行性研究指南 :商业计划书写作的前奏	90
可行性研究的基础知识	90
完成可行性研究报告	90
编制试算财务报表	90
本章小结	90
应避免犯的错误	90
章末应用题	90
参考资料	90
第 10 章 商业计划书的组成部分	100
封面	100
目录	100
执行概要	100
营销计划	100
管理团队	100
生产	100
财务计划	100
其他重要数据	100
支持性文件	100
商业计划书的提纲	100
本章小结	100
应避免犯的错误	100
章末应用题	100
参考资料	100
第 11 章 企业	110
描述你的企业	110
产品或服务	110
企业的历史	110
本章小结	110
应避免犯的错误	110
章末应用题	110



参考资料	苑猿
商业计划书样本：暖儿安婴儿奶瓶公司	苑苑
第 苑章 营销计划	苑愿
营销计划的重要性	苑愿
确定潜在顾客	苑愿
行业趋势	苑园
确定市场	苑园
获得市场数据	苑猿
评估竞争情况	苑缘
竞争优势	苑园
营销战略	苑园
分销渠道	苑猿
包装	苑缘
定价	苑缘
定位	苑苑
广告和促销	苑苑
预测销售收入	苑怨
本章小结	苑园
应避免犯的错误	苑园
章末应用题	苑员
参考资料	苑员
网络资源	苑园
商业计划书样本：暖儿安婴儿奶瓶公司	苑缘
第 愿章 管理团队	苑园
管理团队的重要性	苑园
这一部分要谈论的领域	苑园
管理团队	苑员
所有权方面的信息	苑远
组织结构图	苑苑
专业支持服务	苑园
本章小结	苑员



应避免犯的错误	151
章末应用题	151
参考资料	151
商业计划书样本：暖儿安婴儿奶瓶公司	151
第 15 章 生产	152
生产过程	152
供应商	152
资本设备	152
人员	152
设施	152
外包	152
研发	152
服务型和零售型企业的生产过程	152
本章小结	152
应避免犯的错误	152
章末应用题	152
参考资料	152
商业计划书样本：暖儿安婴儿奶瓶公司	152
第 16 章 财务计划	153
全面理解财务报告	153
损益表	153
资产负债表	153
预计(试算)报表	153
现金预算	153
盈亏平衡分析	153
应避免犯的错误	153
章末应用题	153
参考资料	153
商业计划书样本：暖儿安婴儿奶瓶公司	153
第 17 章 其他重要数据	154
时间进度表	154



至关重要的风险	107
本章小结	107
应避免犯的错误	107
章末应用题	107
参考资料	107
商业计划书样本：暖儿安婴儿奶瓶公司	107
第 10 章 执行概要	108
本章小结	108
应避免犯的错误	108
章末应用题	108
参考资料	108
商业计划书样本：暖儿安婴儿奶瓶公司	108
第 11 章 支持性文件	109
企业	109
营销	109
管理	109
生产	109
财务	109
范例	109
本章小结	109
应避免犯的错误	109
章末应用题	109
附录 暖儿安婴儿奶瓶公司商业计划书(中英文对照)	110

第 1 章 商业计划书的基础知识

摇摇什么是商业计划书

你可能是出于实用需要买了这本书,也可能是因为选修了相关课程,按照教授的要求买了这本书。不论是出于什么原因,我们都希望你 会喜欢它并且能从中获益。否则,你可以将这本书付之一炬。如果你还没有决定要烧毁它,那么就紧紧握住它,因为关于商业计划书的主题,虽然枯燥但是非常重要,而本书可以为这个主题带来一些活力。

欢迎来到商业计划或者确切地说是商业计划书的领域。商业计划书是一个企业在赚取了利润、确定账单都已经得到了支付,并且举行了圣诞舞会之后,可以做的最重要的一件事情。到目前为止,一个企业的成功都是与其计划书相关的。

实际上,商业计划书远比圣诞舞会重要!

“你总可以对一项大计划进行修正,但是却无法扩充一个小计划。我不信任小计划。我只信任那些大计划,大到足以应对我们目前还无法预测的情况。”

美国前总统哈里·S·杜鲁门(Harry S. Truman)

当我们谈论商业计划书时,我们是在谈论大计划。将企业的规划写在纸上,这样其他人就可以看见它并对其进行评论。有时这并不是一个令人愉悦的过程,但却是相当必要的。

一份商业计划书仅仅只是以可操作的格式来制定的未来企业战略。这意味着什么呢?每一个企业家都对自己可以将企业带往何处有一个明确的概念,例如,缘年的销售增长率为 圆缘,占领市场 缘缘的份额,净利润为 员圆万美元,等等。商业计划书就是对这些目标以及实现过程的描述。这些目标应该结合你的个人价值观,因为你将要付出艰辛的努力来实现它们,而且你要对它们具有强烈的感觉,否则将会半途而废。

现在要让你撰写一份商业计划书是毫无乐趣可言的,当然除非你正在阅读这本书。许多企业家,如果让他们在拷问和撰写商业计划书之间进行选择,他们可能宁可选择拷问。然而,如果加入一些幽默,它也可以变得令人振奋而且有趣。在许多方面,正是你的态度决定了你将在这个过程中如何进步。如果你认为你是被迫通过这个过程,并且是带着这种思想来撰写商业计划书,那么这将是一场战斗。然而,如果你认为你将在纸上写下的是你的梦想以及抱负,并且带着这种想法来撰写商业计划书,那么这个过程将会变得很容易。另外,如果可以将商业计划书分为几个部分,也就不会显得如此困难了。

摇摇为什么要撰写商业计划书

大多数企业家都是被迫撰写商业计划书的。在大多数情况下,不是银行为了提供贷款而需要商业计划书,就是一个潜在投资者需要商业计划书来决定是否为企业提供资金。然而,拥有一份合适的商业计划书,并且每年更新一次,是企业成功的最关键的要素。一份商业计划书就像一份地图,你越遵守它,就可以越快到达目的地。另外,当你偏离你的原定路径时,商业计划书就可以提醒你方向上的改变。如果你将要环游美国,你就必须根据你将要走的路以及路上的停留站与目的地之间的距离,来为这次旅行做出计划。你需要在路途中辨识出这种偏离,计算你估计的旅行时间,以及你将在哪些地方停留(除非你很乐于冒险,而且相信在路上总能找到地方落脚)。显然,你需要为这次旅行进行计划,如果你没有计划,你会遇上意想不到的问题。有时,在撰写商业计划书的过程中,企业家就能够预想到处理潜在问题的方法。

拥有一份每年都更新一次的商业计划书,是可以指导一个企业度过其艰难时刻的法宝之一。通常,我们都可以看见企业家们暂时失败了,却可以重新获得他们的方向,并且因为回头看看商业计划书而看到他们已经走了多远而受到鼓舞。每年都要改写商业计划书,这是非常重要的,因为商业环境在变化,可能会出现新的竞争者,并且会影响到你的企业或者新的法规。计划也需要变化,以适应这些变化。另外,在你更多地了解了顾客之后,你还可以把顾客的信息丰富进去。

撰写商业计划书的一个主要好处就是,你将有机会深入了解你的行业,尤其是市场。这是很重要的,因为即使是这些领域的有限信息,也可以在很大程

将商业计划书的撰写看成是对梦想的记录。

度上决定你的企业的成败。一份商业计划书的真正价值在于它所能影响的决策,例如,对于一个特定市场细分的潜在销量,以及如何在那个市场细分中进行竞争。

企业最大的一个问题就是如何对待竞争。等待竞争的打击,不是你想要对待竞争的方式。只要看一看那些坐以待毙的企业,让沃尔玛蚕食它们的市场份额。大多数的企业家已经发现,制定商业计划书的思考过程以及在抽象中进行竞争,已经能够帮助他们在竞争到来时处理竞争。商业计划书是一种完美的方法,可以聚焦于一些即将来临的问题,并在脑子中尝试一些战略。

通常,准备商业计划书的时机有两个。一个就是在你创办企业时,而另一个就是在需要为你的企业进行融资的时候。不幸的是,大多数企业家只会在他们需要宣传其商业计划的价值时,才会去撰写商业计划书。

注意：你的行业知识可以提高你的企业的成功几率！

摇摇谁是商业计划书的使用者

在撰写商业计划书时,清楚地了解你是写给谁看的,是非常重要的。为了内部使用而撰写的商业计划书,与为了外部目的而撰写的商业计划书,是有很大差别的。拥有两份不同形式的商业计划书,是不道德的吗?有些人可能会说是的,因为有一些人会对每件事都说是的。然而,拥有两份不同的商业计划书,对需要商业计划书的每一个使用者,选择一个对于他们来说最有利的,确实是必要的。撰写商业计划书,类似于写一份简历,你需要在写的时候,脑子里想着一个具体的受众。内部商业计划书是作为企业内部工作的指南而撰写的,具有很大的特殊性。这些特殊性中的一些内容将会有助于商业组织完成它们的计划。外部商业计划书是用来筹集资金的,并且需要销售量的突破,来说服阅读者投资于你的企业。这两种类型的计划之间的不同之处如下:

摇摇	外部商业计划书	内部商业计划书
	面向资金的提供者	面向内部经营
	形式为销售文件	目的是为了执行
	详细解释概念	简要复习概念
	重点是营销和融资目标	重点是量化的
	突出管理	突出要完成的目标

真正重要的是：知道你是要写给谁看的。

银行家和投资者们是外部商业计划书通常的使用者。银行家的目的仅仅是让贷款得到偿还,这就意味着他们要在商业计划书中寻求那些表示企业能够按时偿还贷款,并且拥有有形资产可以用来偿还贷款,以及所有者的个人担

保和个人资产方面的信息。投资者的目的之一是要拥有很高的投资回报率。这就意味着他在商业计划书中所要寻求的是表示快速增长率、市场的强大潜力,以及一个稳定的管理团队等方面的信息。

摇摇如何着手撰写商业计划书

撰写商业计划书可能是非常令人头疼的。你应该如何着手呢?你可以边喝啤酒边思考,也可以购买一个计算机程序来帮助你完成。然而,这两种方法都有一个缺点,就是不够有效(不论有效是什么意思——每次你都会看到政府或者一位执行官提到“这个很有效”,“那个不够有效”,但是没有人对这个概念进行定义,你注意到这一点了吗?)。

显然,喝一些啤酒,会让你感觉很好但是会妨碍你撰写计划书的工作。我们也不建议使用计算机程序,这是因为它们使用的是模板,而大多数看到这份计划的外部人员,一看到这种一个模子里刻出来的商业计划书,很快就会感到兴味索然。另外,任何企业都会具有一些特性,而标准计算机程序是无法抓住这些的。然而,它们可以作为一种资源,引导商业计划书的撰写者到达他们所追求的那些领域。

一种方法就是每天都在这个计划书上花一定的时间。只要按预定时间一个一个进行计划,每天花上半个小时,大约四个星期就可以完成计划书。如果你的时间很紧迫,那么这种方法就不会有效,而你就需要加快速度了。看起来最有效的是要计算出你有多少时间,然后进行时间分配。一个通常的规则是,将源-源个小时用于这份计划书的撰写、修改,以及最后的定稿。有些计划书所花的时间可能要更长一些。企业越复杂,所花的时间就越长,尤其是那些出售或者服务于不同生产线的公司。商业计划书需要充分包含相关信息以及充实的数据,同时也要清楚而简练。

对于大多数人来说,最有用的是,首先完成一部分,然后再完成其他部分。商业计划书的两个至关重要的部分就是营销部分(你将如何销售)和融资部分(你从哪里获得钱)。这两个部分是商业计划书的关键部分,而且我们将会在第苑章和第苑章里分别展开谈论。除了营销和融资部分以外,管理团队部分同样也是极其重要的。投资者想要知道的是管理团队所具有的教育背景和经验能否实现他们的承诺。

要开始撰写商业计划书,首先要撰写的应该是营销部分,因为它有助于你设想将要如何销售并分销你的产品或服务。另外,这一部分也为你的商业计

划书制定了预计的销售收入。预计的销售收入是在未来的缘~苑年中企业所预期的销售额。

需要集中精力的第二个领域就是融资部分。在这一部分,生成了预期的或试算财务报表。这些报表包括损益表、资产负债表和现金预算。这些报表将会在第苑章中详细讨论。当这两个部分完成后就可以加入其他内容了。

摇摇本章小结

商业计划书是为了有效经营你的企业所必不可少的。商业计划书是一个书面的计划书文件,展示了达到公司目标的方法。每一个企业实际上都需要两份计划书,一份是为了内部目的,而另一份是为了外部目的。其他人在对你的企业进行投资决策时,所评估的就是商业计划书。在开始撰写商业计划书时,最好是从营销部分开始,接下来是融资部分。

摇摇章末应用题

寻找出一位尚未撰写商业计划书的企业家,并且确定这样将会对其企业产生什么影响。

询问一位在创业之前就已经撰写商业计划书的企业家。找出这份计划书对其的价值。

撰写一段文字,描述你想要创办或者扩展你的企业的个人原因。考虑一下你在创业方面的技能。

摇摇参考资料

1. <http://www.bplans.com>

2. <http://www.bplans.com>

这个网站有一部分专门介绍制定商业计划书,包括提纲、商业计划书要素、样本计划书,以及其他资源。

3. <http://www.bplans.com>

4. <http://www.bplans.com>

这个网站提供了相当数量的商业信息,包括如何创办一个企业、撰写商业计划书、贷款等等。

5. <http://www.bplans.com>

这个网站为企业提供帮助。在线咨询使你可以向一位你所在行业的专家提问。

这个网站是由 赞助的。他们提供创办以及发展企业、撰写商业计划书等方面的讲座和帮助。

这个网站列出了商业机遇以及经营小企业方面的文章。

第2章 制定使命陈述：撰写商业计划书时的关键要素

摇摇在第 2 章里，我们将商业计划书定义为表达在纸面上的企业规划。在这一章里，我们将要探讨一个在制定商业计划书时非常重要的要素。这个要素就是要为企业制定一个使命陈述。

摇摇制定使命陈述

从前有一位老船长，恳求他的船员们与他一起进行一次最伟大的航海活动。他将所有愿意航行的人都集中起来。他将他们都叫到甲板上，然后开始授予每个人一定的责任。其中有一个很有抱负的水手问道，“船长，您到底要将我们带到哪里？”船长对于自己的方向感以及卓越的航海技能都很有信心，所以回答道，“只要做我分配给你的工作就行了，剩下的都交给我。”

一天晚上，一场风暴袭击了这艘小船，小船在风浪中飘摇。一次重击将船长打到了桅杆上，他摔在甲板上昏迷了过去。风暴平息下来以后，船员们开始争论到底应该驶向何处，他们根本不知道船长想要去哪里。因为无法在方向上达成一致，船员们就分成了几组，从船上拿出了救生艇，并且抛弃了船长。

这个船长犯了两个致命的错误。一个就是在风暴之中竟然还在甲板上行走，另一个就是不与船员们分享他对航行的预期和目标。在商界中，要建立一个共同的目的，这样所有的员工以及企业的客户能确切了解自己的定位以及公司的目标，这是非常重要的。正如人们总是要尽力确定生存的目的一样，企业也应该问问自己“我们为什么要在这里？”并且要制定一个使命陈述。

(1) 杰夫·福克斯 (Jeff Foxx)，Business Leader online