

商业计划书

壹、什么是商业计划书？

（一）商业计划书的作用：

1．是创业家认清自己真实想法的必经之路

一个酝酿中的项目，往往很模糊，通过制定商业计划书，把正反理由都书写下来，然后再逐条推敲。风险企业家这样就能对这一项目有更清晰的认识。可以说，商业计划书首先是把计划中要创立的企业推销给风险企业家自己。

2．筹集资金的有利工具

现代创业投资行为大多属于高风险的创新型事业，创业家除了需要拥有好的技术与产品构想，资金、市场、专业化管理都是创业投资成功的必要资源条件。此时一份好的商业计划书，对于创业投资行为就显得非常关键。因为创业家要想吸引投资者的资金，首先就必须显示这项创业投资不仅可以成功，同时还会带来很高的报酬。创业家需要很明确的说出事业经营的构想与策略、产品市场需求的规模与成长潜力、财务计划以及投资回收年限，同时创业家也要证明他对市场、财务的分析预测是有具体事实根据的。这时一份高品质且内容丰富的商业计划书，就成为创业家向投资者传递上述讯息的关键媒介。

（二）商业计划书的四个关键因素

一份出色的商业计划书应关注四个因素：人员、机遇、环境、可能的风险和回报。

1. 人员。指缔造和经营企业的人，同时也包括一些为公司提供重要服务或资源的外部人员，如律师、会计师和供货上等。

(1) 他们知道什么和认识谁，是有关洞察力和经验的问题。

投资者重视那些熟悉本行业的管理者。

(2) 投资者倾向于寻找一支比较熟悉本行业的管理者队伍。

(3) 计划中关于人员的部分应受到特别重视。风险资金界传奇人物阿瑟·罗克说：“我投资于人，而非投资于想法。”

2. 机遇。指企业自身的概况：卖什么产品，卖给谁，企业有无可能发展，发展速度多快，经济情况如何，通往成功的道路上有哪些竞争者和障碍。

一份好的商业计划书开篇就集中关注两个问题：新企业的产品或服务市场大不大？增长快不快？

(1) 吸引力

投资者要寻找那些能真正使企业赚钱的市场。创业者的第一步是确认自己正在进入一个巨大的或者正在发展的且行业结构颇具吸引力的行业。第二步是确认自己的商业计划书精确的描述是不是这么回事。

一旦对新企业所处的行业进行了验证，商业计划书就必须详细地描述公司将如何开发产品和服务并将其投入市场。

(2) 直接收益以及产品的生产和营销成本。

有意义的建议书还应从所需投资的角度考虑，对业务模式进行评价，亦即对资产负债表中所有者权益部份进行评价。同时还应解

决以下问题，以便使投资者能对投资机会的现金流量含义有所了解：

- 企业什么时候采购资源，如办公用品、原材料或人员？
- 采购费用什么时候付款？
- 赢得客户需要多少时间？
- 客户给公司送来付款支票需要多少时间？
- 1元销售额中需要支付多少固定成本？

(3) 竞争

每份计划书都须回答以下关于竞争的问题：

- 新企业目前的竞争对手是谁？
- 他们控制了什么资源？他们的优势和劣势是什么？
- 他们对于新企业进入该行业的决策有什么反应？
- 新企业如何应对竞争对手的反应？
- 谁还加入可能发现并利用同一机遇？有没有办法通过结成联盟的形式，将潜在的或实际竞争者争取过来？

一份好的商业计划书不应粉饰机遇的不足一面，而应当阐明企业将会面临的好的一面，不好的一面，甚至可怕的一面。

(4) 其他机遇问题

该新企业如何才能扩展它的产品或服务范围、客户基础、地域范围或将来的并购问题。通常，企业可以创建经济可行的虚拟管路，给企业带来源源不断的新收益。

3. 环境。指无可避免的发生变化但创业者又无法左右达标大环

境因素（法规环境、利率、人口趋势、通货膨胀以及其他类似因素）。

- 首先，创业者们应该对新企业所处的环境及如何帮助实现或阻碍某些特定计划，有非常清楚的认识。
- 其次，创业者应该知道环境将会不可避免地发生变化，并能描述这些变化将如何影响企业。
- 更进一步，计划书还应对环境变得不利时管理人员采取的或能够采取的措施详加说明。
- 计划书还应阐述管理人员对企业环境所能给予的积极影响。

4. 可能的风险和回报。指对任何可能变好或变坏的因素的评估，以及创业者团队的应对措施。

(1) 风险。

必须勇敢地面对未来风险，包括人员、机遇、环境等因素。

- 好买卖总是等着那些真正能提出问题并给出确定答案的人们。

(2) 收益。

风险投资者经常会问，公司以后能否上市？什么时候有回报？投资者如何才能从企业中拿到钱？专业人士投资时对有多种退出方式的公司特别感兴趣。

四、每份商业计划书都应回答的 14 个“私人”问题

- 企业的缔造者来自何处？
- 他们在哪里受过教育？
- 他们在哪里工作过？为谁工作？

- 他们过去（在职业和个人方面）取得了什么成就？
- 他们在商界的声誉如何？
- 他们拥有哪些与其所追求的目标有直接关系的经验？
- 他们有什么技能、能力和知识？
- 他们对企业将面对的成功或失败的可能性的实际态度如何？
- 管理者队伍中还缺少什么样的人？
- 他们是否准备招聘高素质的员工？
- 他们将如何应付逆
- 他们

六、商业计划书的内容架构

（壹）商业计划概要

这部分主要说明资金需求的目的，并摘要说明整份计划书的重点，目的是为吸引投资者进一步评估的兴趣。

1. 公司名称与经营团队介绍。
2. 申请融资的金额、形式、股权比例及价格。
3. 资金需求的时机和应用形式。
4. 未来融资本主义需求及时机。
5. 市场分析：用现行的数据去定义和分析市场及其增长的速度，以及公司希望占有的市场份额，提及你目前最大的客户，提及你的分销策略以及你渗透市场的策略。

6. 未来5年财务计划的总结：通过盈亏平衡点来总结关键的财务指标：总计划成本与预算资本额。
7. 投资者可望获得的投资报酬。

(贰) 公司简介

1. 公司成立时间、形式与创业者。
2. 公司股东结构，包括股东背景资料、股权结构。
3. 公司发展简史。
4. 公司业务范围。

(参) 管理团队

1. 经营管理团队学历背景资料专长与经营理念。
2. 说明拥有的成功经营经验与优势的组织管理能力，而非其学术专长。

“梦幻团队”的特点：

- 拥有不同的职业背景
- 以往成功的合作经验
- 具有很强的团队精神
- 很强的战略规划能力和执行能力

3. 专家顾问团队的构成

(四) 产品与产业

1. 产业环境与发展历史、行业政策及行业的驱动力是什么？
2. 产品的发展阶段（包括创意、原型、产量）、开发

过程，是否已具有专利。

3. 产品的独有性和创造性。
4. 产品的功能、特性、附加价值，以及具有的竞争优势。
5. 公司产品与其他竞争性产品的优劣比较。
6. 目标客户需要的产品特性是什么？

(伍) 市场分析

1. 明确界定产品的目标市场，包括销售对象与销售区域。
2. 过去、现在与及未来的市场需求与市场成长潜力。
3. 过去、现在以及未来的市场价格发展趋势。
4. 说明过去、现在以及未来的公司销售量、市场成长情形、市场占有率变化情形。主要市场顾客的特征，其接受公司产品的事实证据，以及该产品对顾客的具体利益与价值。
5. 说明市场上主要的竞争者，包括竞争者的市场占有率、销售量排名，彼此得不偿失优劣与绩效以及相应的竞争策略（包括价格、品质或创新等）。若尚无竞争者，则分析未来可能的发展与竞争者出现的机率。
6. 说明其他替代性产品的情形，以及未来因新技术发明而威胁到现有产品的可能性与后果并提出因应对

策。

(六) 行销计划

1. 4P 原则。

产品 (**Produce**) : 产品的定位以及市场的反映情况

价格 (**Price**) : 价格策略以及决定价格的因素

渠道 (**Place**) : 直销还是分销

促销 (**Promotion**) : 广告还是品牌等

2. 说明现在与未来五年的行销策略, 包括销售与促销方式、销售网络的分布、产品定价策略以及不同销售量水准下的定价方法。 促销的几种手段

(**Pencils**) :

- **P=Publications** , 指企业的杂志, 年报, 用于促销的册子;
- **E=Events** , 指赞助体育比赛、艺术活动和贸易展;
- **N=News** 新闻, 指有关企业、员工和产品的有利的消息;
- **C=Community involvement activities** , 指企业向社区贡献时间和金钱, 满足社区的需求;
- **I=Identity media** , 指带有企业标志的文具、名片、企业着装等;
- **L=Lobby activities** , 指院外活动, 即企业从事的政府公关活动, 对政策法规施加影响;

- **S=Social responsibility activities**，指企业尽社会责任，以建立企业的社会形象。

3. 说明销售计划与广告的各项成本，营销队伍的管理。

(七) 企业发展计划

1. 企业整体发展计划和实实步骤。
2. 人力资源计划。包括各功能部门人才需求计划、公司薪资格结构、员工分红与认股权力、招募培训人的计划等。
3. 资本扩张计划。
4. 研发计划。产品研发团队的研发能力和专长，以及研发计划的执行。
5. 生产制造计划。
 - 说明建厂计划，包括厂房地地点、设计以及所需时间与成本。
 - 说明制造流程与生产方法。
 - 说明物料需求结构、原料、零部件来源与成本管理。
 - 说明品质管制方法，包括良品率的假设。
 - 说明委托外制与外包管理情形。
 - 制造设备的需求，包括设备厂商与规格功能要求。
 - 产品各项固定成本与变动成本的说明以及详细生产成本的预估。
 - 生产计划，包括自制率、开工率、人力需求等。

(八) 财务计划与投资报酬分析

版本2

商业计划书

[公司名称]

商务计划

任务描述

- ▼ 关于贵公司长期计划的清晰描述。请叙述有益于公司发展的方面，并尽量简洁。

工作组

- ▼ 列示首席执行官和重要管理人员的姓名
- ▼ 包括一些历史成就，表明所使用人员的成功记录
- ▼ 概述在该业务领域经验的年数

市场概要

- ▼ 过去、现在和未来的市场
 - 回顾为公司成功的条件及变化，包括市场份额、领导、股东、市场转移、成本、价格，以及竞争等。

机遇

- ▼ 问题与机遇
 - 陈述消费者问题，并定义由这些问题所创造的产品和服务机会的特点

商务概念

- ▼ 概述您的业务所依赖的关键技术、概念或战略

竞争

- ▼ 概述竞争情况
- ▼ 概括贵公司的竞争优势

目标与目的

- ▼ 五年计划
 - 陈述特定的可度量的目标
 - 陈述市场份额目标
 - 陈述收入和收益率目标

财务计划

- ▼ 高级财务计划，用于定义财务规范、价格前提以及考察未来三年的年度预期销售额和利润。
- ▼ 使用几张幻灯片恰当地组织这些材料

资源需求

- ▼ 技术要求
- ▼ 职员要求
- ▼ 资源需求
 - 财务、分配、晋升，等等。
- ▼ 外部条件
 - 需要从公司外购买的产品/服务/技术

风险与回报

- ▼ 风险

- 概述计划项目的风险
- ▼ 地点风险
- 概述风险的分布
- ▼ 回报
- 特别是在筹集资金时，请先估计预期收益。

关键问题

- ▼ 近期
- 将立即或尽快需要解决的关键决策和问题分离出来
- ▼ 长期
- 将未来需要解决的问题分离出来
- 陈述决策延迟的后果

如果您正在筹资，请说明具体要求