

第一部分

导 论

第一章

商业计划书概述

▶ 学习目标

- 了解商业计划书的作用；
- 掌握商业计划书的基本内容；
- 熟悉商业计划书的制作流程；
- 掌握商业计划书摘要的基本内容和撰写注意事项；
- 掌握商业计划书的检查和制作技巧。

“仅仅有创意是不够的，创意不能持久，必须把创意落实为行动”。一份缜密、可行的商业计划书可以将一个不错的创意转变成为一个成功的企业。商业计划书是获取风险投资的敲门砖，也是一份全方位的公司计划，是对公司或拟建立公司进行宣传、分析和融资的文件。具体来说，商业计划书是为新项目、新技术、新创意寻找资金的工具和文件，其目的是使投资者了解公司的运行状况、市场地位和市场前景，吸引投资者把风险资金投入公司中去。商业计划书也是一种申请风险投资的报告，与可行性研究报告有相同之处，但它们之间也存在着显著差别。可行性研究报告局限在新建项目中，而商业计划书则不一定，它既可以是创业公司的新建项目计划书，也可以是现有公司的融资项目书；可行性研究报告只是商业计划书的某一环节，论证项目的可行性，而商业计划书则是描绘资本运营的整个过程，它关注资本从投入到回收的各个环节。

第一节 商业计划书的作用

无论是把新技术转变成新产品，把新创意发展成新公司，还是对现有公司进行重组和变革，这些活动都离不开商业计划书。在创业之初，一份完善的商业计划书不仅可以帮助创业者分析创业过程中的主要影响因素，还可以成为创业者在创业过程中的行动指南和风险监控手段。具体来说，商业计划书可以起到以下几方面重要作用。

1. 为创业者理清项目思路提供载体

创业公司往往在生存的压力下，没有时间理清思路和探寻公司未来发展计划，这是

非常不幸和可怕的。一个需要生存下来的小公司比大公司更需要商业计划书，因为商业计划书可以从各个角度来检查公司的业务和发展，使其可以“在纸上犯错误”，而不是在现实世界中犯错误。

2. 为风险项目后续实施和调整计划提供蓝本

随着公司不断发展，商业计划书是创业者评估和调整公司实际状况的一个工具与蓝本。例如商业计划书中的财务计划可以作为后续计划的基础，用于监控预算执行和未来实施调整。

3. 为创业者获取风险投资提供试金石

风险投资者通常都是在审阅完商业计划书后，觉得有必要进一步了解创业项目时才会与创业者会面。因为只有深入了解了创业项目的产品与服务、公司管理、营销计划、生产运营、财务计划和退出计划之后，风险投资者才能知道这个商业计划书是否符合他们的兴趣，从而决定是否有必要进一步协商与合作，避免浪费他们宝贵的时间。

第二节 商业计划书的基本内容

商业计划书是创业者商业理念的书面表达，它将判明市场机会并给出创业公司的发展规划。它的阐述必须建立在一系列科学的假设基础之上，并需要证明导致公司成功的假设是敏感和可信的。因此，撰写一份商业计划书是一项非常复杂的任务，必须按照科学的逻辑顺序对许多可变因素进行系统的思考和分析，并得到相应结论。在思路确定下来后，应当制定一个详细且合理的提纲，最好是按照商业计划或业务体系进行规划。商业计划书的基本内容包括以下几个方面。

1. 摘要

摘要是商业计划书最简练的概括，长度通常以两三天为宜。它的撰写要求精练有力、结果为主，并能回答风险投资者心中的关键问题。作为商业计划书中最重要的一部分，摘要一般放在商业计划书主体完成后撰写。

2. 公司介绍

公司介绍需要给出公司的基本轮廓和基本情况，它包括公司的历史、当前地位、战略发展和未来计划。如果是拟创业的公司，创业者可以模拟成立一个公司来具体介绍。

3. 产品与服务

产品与服务是商业计划书中最重要的一部分，也是向投资者明晰产品与服务的核心环节。它主要介绍公司产品与服务的概念、性能及特性、主要产品与服务介绍、产品与服务的市场竞争力、产品与服务的研究和开发过程、发展新产品与服务的计划和成本分析、

产品与服务的市场前景预测、产品与服务的品牌和专利等内容。

4. 行业与市场

这部分内容应该阐述公司外部市场中的关键影响因素。行业分析主要介绍创业公司所归属产业领域的基本情况，以及公司在整个产业中的地位。市场分析主要介绍公司产品与服务的市场情况，包括目标市场、市场竞争中的位置、竞争对手的情况、未来市场的发展趋势等。这一部分的撰写越详细越好，要以那些可信度高和已经证实的数据作为分析基础。

5. 营销计划

拥有了优质的产品与服务和良好的市场机遇，还需要一个切实可行的营销计划来配合。营销计划应该以市场调研和产品与服务的价值为基础，制定产品与服务、定价、促销、渠道等问题的发展战略和实施计划。

6. 生产运营

产品与服务的生产和运营是企业需要关注的重要问题。在生产运营中需要解决以下几个问题，包括厂址的选址与布局、生产工艺流程、产品的包装与储运等。此外，产品的质量检验也非常重要。如果是服务类产品，可以结合产品和服务的特点介绍这一部分。

7. 公司管理

一个稳定团结的核心团队可以帮助创业者渡过各种难关，是公司最宝贵的资源。很多潜在投资者把管理团队视为一份商业计划书获得成功的最关键因素，所以，有些商业计划书会直接把创业团队的介绍放在公司介绍中。风险投资者通常会向那些最有可能成功运作企业的人进行投资，风险投资者将会仔细考察所投资公司的管理队伍。在这部分需要介绍公司的组织结构图，各部门的功能与职责范围，各部门的负责人及主要成员，公司的薪酬体系，公司的股东名单（包括股份份额、认股权、比例和特权），公司的董事会成员，股权分配等。

8. 财务计划

财务计划部分包括融资需求和财务预测报告。融资需求要说明实现公司发展过程中所需要的资金额度、时间表和用途。财务预测是公司发展的价值化表现，它必须与公司的历史业绩和发展趋势相一致，也应该与商业计划书中其他部分的讨论结果相一致。此外，财务预测还应该考虑投资者需要的投资回报率、投资回收方式和股权计划。

9. 风险控制

商业计划书都会对项目做出一番美好的未来规划，但是风险投资者都会害怕面对一个存在着不确定因素太多的项目。因此，风险控制分析部分就是说明各种潜在的风险，

并向风险投资者阐述针对各类风险的规避措施。

10. 资本退出

创业者需要设计一种最优的资本退出方式，并且需要详细说明该退出方式的合理性。此外，如果公司在计划期内未完成风险资本退出计划，最好要给出次优方案，这样才能让每个风险投资者都清晰地知道获利的时间和可选方案。

11. 附录

附录是商业计划书内容的有力补充和说明。在附录中可能出现的附件包括财务报表、主要合同资料、信誉证明、图片资料、分支机构列表、市场调研结果、主要创业者履历、技术信息、宣传资料、相关数据的测算和解释、相关获奖和专利证明、授权使用书等。

商业计划书的基本内容可以根据产品与服务的特点不同而改变，撰写者既可以按照上述逻辑阐述商业计划的实施过程，也可以根据产品与服务的特点拟订撰写逻辑，对基本内容进行合并、裁剪和扩充。

第三节 商业计划书制作前需要了解的知识

1. 项目选择的要点和出处

- 技术含量高，壁垒高（有专利，研发时间长、难度大，由重点实验室开发等）；
- 创意独特，能满足消费者某种特殊需求；
- 产业化程度较好（如化工产品需要通过中试，或者已有试用等）；
- 切实解决目前市场上的一些问题，市场容量大；
- 所在行业有国家相关政策支持，是未来国家发展重点关注的。

在创业项目选取时，还可以通过是否能满意回答相关问题来进行初步甄别，以下是项目识别的六大领域经典问题，可以帮助创业者初步判断出有潜力的创业项目。

（1）该项目提供什么产品与服务？产品的功能和特点是什么？

（2）产品的目标市场是哪块？目标人群是谁？这个市场容量有多大，市场容量能使你有发展空间吗？你能可持续地赚多少钱？

（3）你的产品有没有竞争对手？有没有潜在竞争对手？国内外都有谁？

（4）你的竞争对手有多强大，你的竞争优势是什么？技术优势或模仿性怎么样？如何从性能、价格等多方面进行比较，识别出本产品的竞争优势？

（5）你的公司或者产品能获得持续竞争优势吗？如何获取？

（6）你需要多少投资，预计能给投资者带来多少回报？如何退出？

此外，创业项目的出处也有一定规律可循，一般来说可以从以下几个方面获取。

- 创业团队目前已经注册（即将注册）的实体公司的主营产品与服务；

- 创业团队成员参与的发明创造、专利技术和创意想法；
- 经专家或企业授权的发明创造或专利技术；
- 一项可能研究发现的“概念产品与服务”，并准备在未来一段时间内实现该项目的研发或实施；
- 各大学科技园技术转移中心推荐项目、成果汇编项目、孵化器项目等。

2. 相关资料的获取和注释

在商业计划书制作过程中，准确和真实数据的获取对预测、评估具有非常重要的作用。可以说如果作为商业计划书制作基础的数据不准确和不真实，那么商业计划书就不存在可信度，整个商业计划将失去探讨的价值。

在商业计划书制作过程中，数据来源主要包括以下几个方面，即年鉴、文献资料、政府工作报告、行业期刊、杂志、咨询公司报告、互联网上信息、实地调研访谈等。其中问卷调查非常重要，不仅具有说服力，更能使团队了解自己项目所处的行业特征，对与投资者沟通非常有帮助。此外，在文中出现关键数据时，最好能标注数据的出处，以增加风险投资者对商业计划书的信心。

3. 商业计划书需要有清晰的结构

投资者应当能够快速地在商业计划书中找到他们所关注问题的答案，这就要求商业计划书必须有一个清晰的结构，使投资者能够灵活地选择他们想要阅读的部分。

说服风险投资者不仅要依靠分析和数据的多少，还要依靠论点和基本论据的组织结构。对任何能使投资者感兴趣的话题，都应该进行充分而准确的讨论。一般情况下，商业计划书的篇幅大约在三四十页，如果有特殊需求，内容可以更多一些。

投资者阅读商业计划书时，创业者并不在场，因此不能及时地回答问题并提供解释。因此，在提交给风险投资者之前，商业计划书最好先让一些人“试读”。例如，可以让你的朋友或同事，最好是那些对你的创意不了解的人，先阅读你的商业计划书，并让他们提出问题，看看是不是大部分风险投资者关心的核心问题都在文中解决了。

4. 商业计划书需要以客观性说服风险投资者

有些创业者在讲述他们的创意时会得意忘形。的确，有些事情需要以一种充满激情的方式讲述，但是你应该尽量使自己的语气比较客观，使风险投资者有机会仔细地思考和权衡你的论据是否有说服力。如果一份商业计划书写得像一份煽情的广告，那么它就有可能激怒而不是吸引风险投资者，导致风险投资者产生怀疑或者拒绝接受。

另外，如果商业计划书中存在弱点或不足，创业者一定要指出弥补的方法或措施。这并不是说你应当隐瞒重大的弱点或不足，而是说在制订商业计划时，就应当设计弥补这些不足的方案，并在计划中清楚地表达出来。

5. 好的商业计划书应当让技术上的外行也能读懂

大多数创业者相信，他们可以用丰富的技术细节、精心制作的图表、详细的数据分析给投资者留下深刻的印象。但是，他们错了，只有极少数情况下会有技术专家详细地评估这些数据。大多数情况下，简单的说明、草图和照片就足够了。如果商业计划书中必须包括产品的技术细节和生产流程，可以把它们放到附录中。技术方面最好的撰写模式就是用最简单的话说明最复杂的原理，多列举技术依托的项目和团队、所获专利和奖励，都会增加风险投资者的信心。

6. 商业计划书的写作风格应该前后一致

大多数情况下，会有多个人合作完成一份商业计划书。最后，必须对这项工作进行调整，以避免整个商业计划书的撰写风格不一致、分析深度不同、格式标准各异，像一块打满补丁的破被子。就这个问题来说，最好由专人负责最后定稿的编辑和修改工作。

7. 满足客户需求是创业项目成功的关键

在市场中，一个产品与服务取得成功的关键是满足客户的需求。客户希望用他们辛辛苦苦挣来的钱换取能满足他们需求或解决他们问题的产品与服务。因此，一个成功的产品与服务的第一个原则就是能否明确地表明它能满足什么样客户的哪类需求，并且以什么方式去满足。创业初期，许多创业者在谈到他们的方案时，脑子里已经对产品设计及生产的技术细节有清楚的认识和解决方法。而风险投资者考虑的不仅是这些，他们首先是从市场的角度来观察这一创意的。对公司成败而言，客户价值是第一位的，其他所有的事情都是第二位的。区别在什么地方呢？如果创业者说“我们的新产品可以达到每分钟运作 100 次”或者“我们的新机器节约了 25% 的零部件”，他们所注重的是产品本身。相反，从客户的角度考虑，就应当说“我们的新产品将为客户节省 1/5 的时间，从而降低 25% 的成本”，或者是“我们的新方案能够将生产效率提高 20%”。产品与服务只是为客户提供价值的一个手段而已。如果你的产品与服务是中间产品，那可能你还需要进一步关心和研究你客户的客户，因为你如果能为你客户的客户创造更多新价值，那么你的客户也将会优先选择你的产品。

8. 商业项目的可行性和盈利性

如果要真正创建一个新公司，就必须在商业计划书中对创意的可行性进行评估。除了评估可能导致该项目不可行的具体因素之外（如法规方面的考虑，产品的标准等），也要评估完成该项目所需要的时间和资源。例如，在海底建酒店在技术上可能是可行的，但是其成本效益比是不合理的。

与可行性密切相关的是盈利性，一个创业型公司必须能够创造长期的利润。因此，成功的创意应当明确指出赚钱的多少和途径。对于不断壮大的创业公司来说，一个很重

要的规则就是启动阶段创造的毛利（收入减去产品直接成本）应在 40% ~ 50%。

9. 知识产权的保护

只有少数创意是真正有独创性的，而大多数有突破性的成果往往来源于努力工作，因此不会轻易地被复制。在与投资者沟通创意可行性时，一定要注意对该创意进行保护。保护的方式包括申请专利、签订保密协议和快速实施。第一，建议你尽早对新的产品、流程和外观申请专利，创业成功很可能就依赖于一个专利。但是，还需要提醒你注意：当一项专利需要通过公布你的创意来进行保护的话，该专利也就失去了意义。你一定要时刻提醒自己，你的专利是否可以被别人轻易地加以改进，从而导致他人的胜出？有些产品和创意就由于这个原因不申请专利，如可口可乐的配方至今仍是一个秘密，由于从来没有申请过专利，所以可口可乐的配方很难被模仿。第二，法律要求律师、托管人、银行职员等所有的人对客户业务保守机密。风险投资者同样对保守秘密非常重视，因为一旦有了偷取创意的名声，就很难再迅速地获得任何新的创意了。在某些情况下，签订一份保密协议仍然是必要的。第三，要想保护你知识产权不被侵犯，最好的保护办法是尽快实施你的商业计划。从开始构思创意到公司营业这段时间里，需要完成很多工作。这些工作被称为“进入障碍”，它们可以有效阻止可能的技术抄袭，因为最后的胜利属于最先实施商业计划的人。

10. 风险资本如何参与创业公司各阶段发展

风险资本是指风险投资公司或者个人提供的、用来资助和参股新兴项目的资金。一般来说，这样的项目很可能获取高额利润，同时也面临同样大的亏损风险。经验表明，风险资本资助的十个项目中，只有一个会取得盈利，有两个能够勉强维持生存，而剩下七个是完全亏损。考虑到所要面临的风险，风险投资者会尽其所能去关注创业公司。因此，他们对项目保持紧密接触和充分支持，以便尽可能多地对潜在的盈利机会加以利用。在创业公司发展的过程中，风险资本基本会全程参与其中，在不同的阶段起到不同的作用，其最终目标是为了收回风险投资。风险资本参与创业公司各阶段发展，如表 1-1 所示。

表 1-1 风险资本参与创业公司各阶段发展

阶 段	早 期		增 长 阶 段		过 渡 走 向 正 轨
	育 种	创 建 公 司	增 长 阶 段	过 渡 阶 段	退 出
时 间	创建公司之前的孕育阶段	创建公司时或之后不久	第一次或第二次快速增长，距 IPO 还很远	IPO 前 6 ~ 12 个月	一般情况，在创建公司 6 ~ 8 年后
风 险 投 资 参 与	沟通创业项目，提供第一次风险投资	协助企业运营走上正轨	为发展提供多次融资	帮助公司满足股票交易所提出的上市财务要求	回收风险投资，用于更多新兴公司的投资

第四节 商业计划书的制作流程

商业计划书制作是一个复杂的系统工程，如何安排制作计划往往会使创业者十分困惑。不同的创业者都有自己的撰写思路和技术路线，一般都会遵循一定的写作程序来进行，使之通俗、连贯、引人入胜。下面介绍一种商业计划书制作的普通流程。

1. 商业计划构想细化阶段

刚刚获取一个新的创意和想法后，需要创业者与志同道合者或相关领域专家对创意进行初步的判断和构想。首先，需要通过相关问题的讨论判断该创意是否适合创业。项目选择所需要关注的六大块问题和要点可以在第一章第三节中获取，其基本问题包括项目提供什么产品与服务、目标人群是谁、市场容量多大、竞争对手是谁、竞争优势有哪些等，这些问题如果都能得到一个激动人心的回答时，那么这个创意和项目就可以进入到创业构想过程中。在随后的创业构想中，最需要探讨的问题是创业项目的发展规划问题，也就是该公司从无到有、从小到大的一系列发展过程中，如何把公司发展构想阶段化，在每个阶段需要关注哪些核心问题。具体来说，就是提出创业公司的发展战略，并落实到纸面。最后，根据产品与服务的特点设计出商业计划书制作的路径，一般都会经历产品构想、资料查询、市场调研和访谈、商业计划书制作和完善等过程。

2. 资料获取和市场调研阶段

对产品与服务需要进入的行业和市场进行初步研究，查询相关年鉴、报表和文献了解所要进入行业的市场结构、政策支持、技术水平等相关问题，这些资料和数据准备可以使创业者由表及里地了解该产品与服务在行业与市场中所处的位置，有利于创业者更好地理解该产品的发展。

与多个产品与服务的现有和潜在客户建立联系，其中至少有一个是你计划将选作自己销售渠道的客户。准备一份客户调查纲要，获取足够多的信息，这些信息包括现有和潜在客户的数量，他们愿意付的价钱，产品与服务对客户经济价值等。此外，还应当收集定性的信息，如购买周期，对于购买决策者来说可能导致他们拒绝本产品与服务的可能障碍，你的产品与服务为什么能够在你的目标用户和客户的应用环境之中起作用。通过这些调查能让团队充分了解市场和客户。

竞争者是另外一个需要重点调研的对象，需要确定你的竞争对手并分析本行业的竞争问题。例如竞争对手产品与服务的特点和性能怎样，他们都采取什么方式参与竞争。可以就你准备好的问题，采取调研和访谈方法进行深入研究，最后准备一份竞争者调查报告。

3. 商业计划书制作

第一，在进行了公司发展战略规划和行业与市场分析后，市场模块是你在商业计划

书制作过程中需要完成的第一个主要部分。它应当建立在客户调查和竞争者调查基础之上。在考虑市场和战略方面的细节问题时，可以提供一份3~5页的文档，量化市场机会。此外，可以附上一些市场预测、客户证明、调查数据、从各种出版物上剪下来的材料、产品描述或者市场营销材料。

第二，公司运营模块也需要你花费大量的时间。针对新公司的运作，准备一份3~5页的文档。说明哪些是你达到目标最关键的成功因素，你如何在商业计划书中体现出这些优势，如何在建立这家公司时体现这些优势，你如何开发你的产品，如何建立一支销售队伍，如何建立分销伙伴关系，如何选择合适的地址，如何保护知识产权以及生产产品，在这个过程中关键的风险是什么，这家新公司如何在长时间里大量生产。简而言之，详细描述这家公司从今天到三年后、五年后以及将来的运作方式。仔细进行财务估算，把握这家公司如何从收入、销售量、客户以及其他推动因素上取得长足发展。

第三，团队建设是商业计划书中的核心内容，可以通过两三百页的小结说明创造这家公司时所需的各种知识和能力，并说明公司发展过程中的主要人员分工情况。通常风险投资者并不是在向创意投资，而是在向“创业者”投资。可以用单独一页纸说明公司的创业团队中每个成员在公司中所拥有的资产、股份和职位。如果你需要外来资金，用一段话说明本团队将出让多少所有权以换取风险资金。

第四，财务是公司运行的价值化表现。完成一份公司的完整财务计划，包括对公司的价值评估、收益率、三大报表等，必须保证所有的可能性都考虑到了。

第五，撰写摘要和设计封面，完成整个商业计划书。

4. 答辩陈词和反馈

在见各类投资者之前，最好准备10分钟的答辩稿和PPT，以便推销你的商业机会。陈述应当强调创业公司获取成功的关键因素，但这并不是把商业计划书摘要用口头方式表达出来，而是需要通过建立一套容易理解的讲解逻辑把商业计划书的核心内容传递给风险投资者。你既可以用看得见的一些东西来让你的风险投资者深入思考，也可以用简洁的市场分析和可靠的数据给风险投资者留下深刻的印象。总之，准备越充分，就越能向风险投资者解释和说明商业计划书中的各种关键问题。

第五节 商业计划书的摘要撰写

风险投资者认为：“一个好的摘要能让大家了解这家新公司的吸引力所在。希望在摘要里能看到关于公司长期使命的明确论述，以及对人员、技术和市场的总体情况。”摘要涵盖了商业计划的要点，要求一目了然，以便投资者能在最短的时间内评审商业计划并做出判断。

商业计划书摘要一般包括以下内容，即公司介绍、产品与服务、行业与市场、营销计划、生产管理、公司管理、财务计划、风险控制与退出方式等，撰写者可以根据需求增减内容。

在介绍创业公司时，首先，要说明创办新公司的思路，新思想的形成过程以及公司的目标和发展战略。其次，要求交代公司现状、过去的背景和企业的经营范围，如果新设立公司，需要给出模拟的概况。最后，还要介绍一下创业者的背景、经历、经验和特长等。创业者的素质对公司的成长往往起关键性的作用。

在摘要中，还必须回答下列核心问题：①公司所处的行业与市场，公司经营的性质和范围；②公司的主要产品和技术的內容；③公司的目标市场在哪里，谁是企业的目标顾客，他们有哪些需求；④公司的现有合伙人、投资人是谁；⑤公司的竞争对手是谁，竞争对手对公司的发展有何影响，公司竞争优势是什么；⑥给出公司的发展规划；⑦公司的资金需求、财务信息和退出计划等。

摘要要尽量简明、生动，不需要进行详细分析，多给结论式阐述。特别要详细说明公司的竞争优势以及获取成功的市场因素。如果创业者了解他所做的事业，摘要仅需2页纸就足够了。如果创业不了解自己正在做什么，摘要可能需要撰写20页以上。

在撰写商业计划书摘要时，需要关注以下事项。

(1) 摘要部分一定要放在最后完成。动笔撰写摘要之前，需要先完成整个商业计划书的主体内容。然后反复阅读几遍主体内容。提炼出整个商业计划书的精华之后，再开始动笔撰写摘要部分。做到胸有成竹，一气呵成。写完之后，再请没听说过你们创业理念或者没有相关科技背景的人检查过目，提出意见。重点了解他们的反馈，看他们是否能马上被你的摘要所打动。如果不能，就需要重新考虑如何撰写，直到能马上打动你身边的人为止。

(2) 摘要部分的撰写一定要有针对性。在撰写摘要时，你要常常问自己“谁将会看到我们的商业计划”，不同的投资者有不同的兴趣和不同的背景，他们看商业计划书的侧重点不同。银行等投资者通常对公司以前的成功业绩感兴趣，而投资公司则对新技术感兴趣。所以在撰写摘要之前先要对风险投资者做一番调查研究，突出投资者最感兴趣的方面。

(3) 撰写一定要文笔生动，开门见山，夺人眼球，可以立即抓住重点。切忌行文含蓄晦涩，让人难以琢磨。记住，风险投资者没有时间去琢磨你的摘要内容。

(4) 在摘要和正文写作全部完成之后，一定要检查语句是否通顺和错别字问题，最好的方法是大声读出你的商业计划书，看看有没有语句逻辑问题和错别字，切忌在文章中出现这些低级错误。自己检查完之后，再去请别人检查，直到确切无误为止。记住，如果在商业计划书中出现语句和文字错误，你又怎么能证明你是一个作风严谨的创业者呢，你叫投资者如何信任你的商业计划书内容和创业团队。

|案|例|直|通|

本书第三部分给出了两个获得国家级奖励的商业计划书案例全文，即旭初水下仪器项目商业计划书（以后简称“旭初公司”）和妙味轩DIY厨房项目商业计划书（以后简称“妙味轩公司”）。这两家公司的产品分别是实体类产品

和创意服务类产品，它们分别代表了两类产品的商业计划书制作思路 and 模式。旭初公司和妙味轩公司的摘要撰写精炼，基本回答了风险投资者关心的核心问题，但是在细节上还存在改进之处。

第六节 商业计划书的检查和制作技巧

当商业计划书的初稿完成时，其实际工作量仅完成了50%，后续还需要花大量的时间进行修改。一本商业计划书不能说是写出来的，而应该说是修改出来的。在检查和修改商业计划书时会涉及商业计划书是否完整、原理是否运用合理、核心问题是否回答准确、文章修辞是否正确等问题。撰写者在检查商业计划书时需要关注以下问题。

(1) 商业计划书中是否能显示出你们具有管理公司的经验。商业计划书中人的因素非常重要，在许多重要岗位需要相关领域的专业人才，如市场营销、财务报表分析等。如果你们自身缺乏这些专业知识去管理公司，可以留出相应的岗位去聘请相关领域的专业人士参与其中，以弥补知识和经验的不足。

(2) 商业计划书中是否明确提出了风险投资的退出机制。风险投资者是没有兴趣长时间把资金放在一家公司进行运行，许多风险投资者在看完摘要后的第一件事情就是看看他的资金如何退出，并且这种预期是合理的、有保障的。

(3) 商业计划书是否给出了完整的市场分析。产品只有满足消费者需求才能给公司带来利润，这就需要创业者进行市场调研，熟悉市场，设计合理的市场营销方案。一份完备的市场分析报告会让风险投资者坚信你在商业计划书中阐明的产品与服务需求是确实和可行的。

(4) 商业计划书是否能打消投资者对产品与服务的种种疑虑。一件产品与服务的独特性、新颖性、完备性是风险投资者进行投资的前提，如果不能阐述清楚产品与服务的功能特点，技术的优越性，会使投资者举棋不定。因此，有时需要准备一件产品模型或图片进行详细剖析。

(5) 商业计划书章节是否合理，有逻辑性。商业计划书的内容应该很容易被投资者领悟，因此，需要具备索引和目录，以便投资者可以较容易地查阅各个章节。此外，还应保证目录中的信息传递是有逻辑的和现实的。

(6) 商业计划书的摘要是否引人入胜。商业计划书首先要保证摘要放在全文的最前面。摘要相当于公司商业计划书的门面，投资者首先会认真地阅读它。为了保证投资者

有兴趣继续阅读下去，摘要需要引人入胜。如果有必要，摘要至少修改 10 遍以上。

(7) 商业计划书是否使公司战略规划和具体运营计划保持一致。商业计划书通常都会提出公司的 3~5 年发展战略规划，而后续的营销计划、生产运营、公司管理、财务计划都应该与之相匹配。劣质的商业计划书经常会出现前后相矛盾的地方，例如市场需要在第三年向全国扩张，而在具体的人员配置中却不体现出销售人员的增加。

(8) 商业计划书是否在语句和文字上全部正确。

此外，在商业计划书的检查中还需要关注一些细节，比如说商业计划书要精简，关于产品与服务、行业与市场分析需要详细阐述，而生产运营和财务数据可以简短精练；要第一时间让风险投资者知道公司的业务类型；要声明公司的目标；要阐述为达到目标所制定的策略与战术；要详细阐述公司如何使用资金；要提交企业的经营风险；要有具体资料，有根据和有针对性的数据必不可少；要将商业计划书附上一个吸引人且得体的封面；要准备好各类财务数据。

在商业计划书制作时，还存在着众多忌讳。第一，忌用过于技术化和专业化的用语来表达产品和生产营运过程，尽可能使用通俗易懂的语言。第二，忌用含糊不清或无确实根据的陈述或数据，比如，不要仅粗略表达“销售在未来两年会翻两番”，或是在没有详细陈述的情况下就说“要增加生产线”等。第三，忌隐瞒事实真相，比如，在分析竞争对手时，为了体现自身产品竞争优势而隐瞒对手的实际技术水平。第四，忌讳数据没出处。数据是支撑商业计划书的基石，任何没有可信度的数据都将摧毁整座大厦。

思考题

1. 什么是商业计划书？商业计划书与一般的可行性研究报告有什么区别？
2. 商业计划书的研究对象是谁？阅读者都是谁？商业计划书的基本内容包括哪些？
3. 项目选择需要关注的要点和核心问题有哪些？哪些基本问题能直接关系到商业计划的成败？
4. 商业计划书的制作流程有哪些？这些流程中的关注点在哪里？
5. 商业计划书摘要撰写需要回答哪些核心问题？撰写时需要关注哪些事项？
6. 商业计划书制作后检查的要点有哪些？