

第1章 从零起步，揭秘商业计划书

商业计划书（Business Plan，BP），是用商业语言来描述项目计划的书面材料。商业计划书既是创业者融资的“敲门砖”，也是创业者梳理创业思路、进行市场分析的重要工具。因此，商业计划书既是给投资人看的，也是给创业者自己看的。



梳理：创业者自我思路分析
规划：企业壮大的引导
沟通：合伙人间的交流工具
筹资：融资时的说明与承诺



扫码获取本章课件

1.1 商业计划书的作用

商业计划书是一份全面展示公司或项目目前状况、未来发展潜力的计划书，其对内容和格式都有一定的要求。商业计划书的用途有以下4点。

1.1.1 梳理：创业者自我思路分析

编写商业计划书能够帮助创业者进行思路分析，对企业或项目有一个更深入的全方位的了解。商业计划书的内容一般包括企业/项目概况、研究与开发、产品或服务、行业与市场、风险因素等。在制定商业计划书的过程中，创业者需要对行业市场、竞争环境、目标客户和发展战略等进行分析，这会使创业者对其商业项目和创业思路进行梳理，从而明确其商业构思、发展路径及业务走向等。

在创业过程中，有许多好的思路和项目，如果不进行梳理与分析，创业者就无法了解该商业模式所蕴藏的机遇或不足。通过商业计划书对创业思路进行分析，可以帮助创业者检查商业模式的运作构思是否可行，从而降低试错成本。

从以上内容可以看出，商业计划书其实是一个计划管理工具，它能够引导创业者了解项目的运作模式，分析市场和目标用户，找准商业定位，从而确定行动计划，同时帮助创业者分析项目可能面临的挑战，并在危机来临之前及时制定应对措施，做到防患于未然。

对创业者来说，无论项目如何，都有必要通过商业计划书梳理创业想法和计划，从而让自己对项目的商业模式以及战略规划有明确认识，这对实施创业好处良多。

拓展贴士 什么时候开始准备商业计划书

在开始创业前，如果创业者不清楚如何着手去做，那么通过商业计划书来厘清思路和行动是很有必要的。因此，尽早准备商业计划书，对创业者来说是很有帮助的。另外，商业计划书不是一次性编写完成的，随着项目的发展、新思路的浮现、知识见解的积累，商业计划书也需要不断补充、调整和完善。

1.1.2 规划：企业壮大发展的引导

很多大中型企业都会定期编写商业计划书，因为商业计划书能为企业的成长发展提供指引。在商业计划书中，会对项目背景、目标客户、发展规划、问题和解决方案等进行分析，其中规划性的内容通常包含营销策略、公司未来的战略发展规划等。以下为某大数据应用平台商业计划书中关于公司未来的战略发展规划的部分内容。

实例
分析

战略发展规划为企业发展提供可执行方案

七、未来公司的战略发展规划

7.1 公司的使命和愿景

愿景：用数据改变世界。

使命：为全球中小企业提供持续的源动力。

价值观：成长、价值、伴侣。

人才观：信任、创新、聆听、批评。

经营理念：关注细节，用数据为客户创造价值。

7.2 建立与企业直接关联的大数据应用平台

通过“管理咨询+××智能管理”软件的模式，增强对企业客户的黏性，借助××××云平台对企业行业数据进行收集和存储，再借助大数据应用，提升企业的市场预测能力和管理预防能力等，持续为企业提供发展源动力。

首先，在新经济时代，企业管理的基础是建立商业模式，但是商业模式的形成、固化到高效运行，必须建立在数据分析的基础上；其次，依赖人的管理向依靠体系转变。在现代管理中，对个人的依赖程度越大，管理风险越大，所以要想高效管理企业，必须摆脱对个人主观和经验的依赖，通过数据应用扩大人对未来的预知能力，让管理更加客观和精准。

7.3 实现数据应用与移动商务无缝对接

大数据应用主要借助云技术的发展实现，而云计算与移动终端可以实现数据互换，通过数据互换实现大数据运用，这样可以更加便捷地为企业和个人提供高效的数据服务，开辟移动商务的新纪元。

一方面，通过××××云平台将企业数据和行业数据按分析维度存放在数据仓库中，并借助数据挖掘技术实现数据服务；另一方面，通过移动终端与××××云平台交换数据，为企业和个人提供预测服务，提升数据应用的频率，最大限度挖掘数据的潜在价值。

点评分析

很多创业者和企业管理者都清楚，企业/项目的经营存在很多不确定性，而战略规划是结合外部环境、自身条件以及市场变化而制定的，这能帮助创业者和企业管理者有效应对经营活动中的不确定性。

本案例中某大数据应用平台通过商业计划书确定了公司的使命、愿景和发展方向，这能让团队成员清楚什么是重要的、应该做什么，有了一致的行动路径和目标，可以为项目管理和执行提供指南，也能增强团队成员的凝聚力和向心力，从而提高企业的持久竞争力。

另外，商业计划书还是一个计划工具，相当于计划表。商业计划书会对项目的优势、劣势、机会以及威胁进行分析，帮助创业者认清障碍，以便于提前做好应对措施，从而更从容地应对机遇和市场变化，为企业的壮大提供有力保障，科学把握未来发展。除此之外，很多创业者都需要通过商业计划书为企业融资，有了资金，企业才能快速发展，所以，商业计划书对企业成长与发展至关重要。

1.1.3 沟通：合伙人间的交流工具

商业计划书也是项目合伙人之间的交流工具，这种交流体现在以下几个方面。

- ◆ 在创业初期，创始人往往会通过商业计划书来寻找合伙人，商业计划书是沟通的重要工具。
- ◆ 撰写商业计划书时，要求编写者对企业/项目有足够的了解，在撰写过程中，团队合伙人一般也要参与进来，彼此交流企业成长历史、未来成长方向及愿景等内容。
- ◆ 商业计划书中有对企业/项目的介绍，通过阅读商业计划书，合伙人可以了解项目的运作模式和发展前景等相关信息。
- ◆ 一份好的商业计划书能够提高团队成员的信心，让团队更有凝聚力，促进彼此间的交流。
- ◆ 为了确保商业计划书能够反映项目目前的状况和发展潜力，在编写商业计划书的过程中，成员间会进行深入交流，管理团队之间的交流和联系也会更为紧密。
- ◆ 商业计划书撰写完成后，团队内部成员会进行计划书的阅读检查，该环节也会促进合伙人之间的交流。
- ◆ 作为一种书面材料，商业计划书具有信息传递的作用，其所具备的沟通功能不言而喻。

商业计划书作为一种信息传递的载体，其沟通作用并不局限于合伙人、管理团队之间，它能够搭建起创业者、投资人、战略合作伙伴以及其他利益相关者之间沟通的桥梁。

1.1.4 筹资：融资时的说明与承诺

融资是很多创业者和企业编制商业计划书的主要目的。创办一家公司或开展一个新项目并不是简单的“游戏”，如果没有资金的支持，想要扩大经营、占领市场都是极为困难的。为了争取更快的发展，很多创业者都会找寻合伙人或投资人，以此来获得更多的资金。

融资的方式有多种，利用商业计划书来吸引投资人参与项目投资就是一种主要的方式。目前，市场上有很多融资平台为创业者和投资人提供沟通的桥梁，在该环节中商业计划书扮演着重要的角色，如图 1-1 所示。

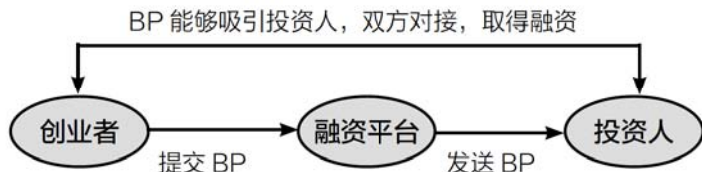


图 1-1 融资平台对接方式

因此，商业计划书是获得投资人关注与融资的关键因素之一，如果商业计划书无法吸引投资人，要想取得融资便较为困难。

在融资过程中，商业计划书还发挥说明与承诺的作用。创业者想要获得融资，需要让投资人看到其项目的发展潜力和投资收益，所以，创业者常常会在商业计划书中对其企业价值进行说明，并做出业绩承诺，或者对未来收益率做出前瞻性的预测。

商业计划书具有一定的前瞻性，但未来的发展具有不确定性，因此，很多投资人会在商业计划书的基础上，与创业者或企业签订单独的投资回报承诺协议，以应对未来的风险和不明确因素。若商业计划书中的目标没有按时实现，投资人可能会调整项目估值，或者进行利益的重新分配。

总之，商业计划书不仅是投融资的重要工具，也具有沟通、梳理、引导的作用。

1.2 商业计划书的类型

商业计划书有多种类型，如工作型商业计划书、路演型商业计划书和验证型商业计划书，不同的类型使用场景也会有所差异。

1.2.1 工作型商业计划书

工作型商业计划书一般在企业内部使用，这是与路演型商业计划书、验证型商业计划书的差异所在。工作型商业计划书多以 Word 文档的形式进行撰写，这样能详细展示重要信息和细节内容。

工作型商业计划书不以融资为目的，面向的群体是团队成员，所以此

类商业计划书通常也是企业内部工作人员的工作指南。在工作型商业计划书中一般会对项目的发展目标、营销策略、研究与开发、未来计划进行梳理,为团队成员提供工作指导。工作型商业计划书具有以下两大特点。

内容全面,有针对性。工作型商业计划书面向的群体是团队成员,所以内容会很全面,并且具有针对性,一些重点内容的篇幅验证也会比较丰富,比如企业发展前景、产品和服务等。一些企业制作的工作型商业计划书,内容可能多达几十页。

排版更为简洁。相较于路演型商业计划书和验证型商业计划书,工作型商业计划书只提供给内部人员阅读,因此,在排版上会更为简洁,页面看起来简洁大方即可。而其他类型的商业计划书,除要注重内容外,还要注意排版,不仅要美观,还要易于阅读。如下所示为某企业工作型商业计划书目录。

实例 分析

××企业商业计划书目录

1. 摘要	4
1.1 项目公司	4
1.2 市场营销	4
1.3 营运与管理	5
1.4 投资与财务	5
2. 项目规划	5
2.1 酒店位置及现状	5
2.2 许可经营及法律文件	6
2.3 项目总体规划	6
3. ××市环境评估	7
3.1 区位优势	7

3.2 区域经济	10
4. 酒店行业概况	11
4.1 酒店业概况	11
4.2 酒店业经济特点	15
4.3 酒店业发展趋势	16
5. 市场、竞争和项目定位	18
5.1 ×× 酒店市场分析预测	18
5.2 竞争分析	21
5.3 项目目标定位	25
6. 发展规划	26
6.1 总体设想	26
6.2 公司发展战略步骤设想	26
7. 市场营销	27
7.1 目标市场	27
7.2 产品与服务	28
7.3 定价	28
7.4 销售渠道	28
7.5 公关宣传策略	29
7.6 销售激励制度	31
8. 营运和管理	31
8.1 基本业务流程	31
8.2 管理团队	36
9. 投资与财务评价	36
10. 风险与对策分析	43
11. 结论	45

点评分析

从上述目录可以看出，该工作型商业计划书的内容很丰富，以 Word 文档形式进行展现，内容多达 45 页。对项目的基本情况做了全面分析，涵盖基本介绍、项目规划、市场环境评估、竞争分析、营运和管理等内容。通过该工作型商业计划书，团队成员能够了解到企业的发展计划、面临的市场竞争、管理结构以及风险应对措施等。

针对内部人员的工作型商业计划书，其内容应具体、详细，这样才能使商业计划书发挥指导作用。本例在介绍“市场营销”时，从目标市场、产品与服务、定价、销售渠道、公关宣传策略和销售激励制度的角度进行了详细阐述，能让员工对项目的市场营销状况有深入的认识和了解。

在制作工作型商业计划书时，排版和装订可以简洁一些，但是关于事实数据、市场分析、目标计划和防范措施分析等内容应客观真实、细致全面。内部人员阅读工作型商业计划书不会受时间的限制，他们可以对计划书内容进行充分的阅读和理解。工作型商业计划书在具体制作时，应注意以下几点。

- ◆ 根据企业 / 项目实际的发展情况来制定计划书，确保行动方案切实可行。
- ◆ 计划书的内容应力求全面完整，对企业 / 项目面临的重要问题进行重点分析和阐述。
- ◆ 工作型商业计划书要突出重点内容，重点内容的篇幅可以多一点，如项目近期销售业绩、新产品开发状况和工作计划等，对于不重要的内容，则可以少着笔墨。
- ◆ 计划也可能出现“意外”，因此，风险防范和应对措施是工作型商业计划书中应具备的内容，以便公司在出现风险时，可以按照应急预案妥善应对，尽量减少损失。

1.2.2 路演型商业计划书

路演型商业计划书以融资为主要目的，面向的群体主要是投资人，包括风险投资者和机构投资者。在路演过程中，投资人并没有充足的时间与

耐心倾听关于企业以及项目的所有内容，所以，路演型商业计划书更像一个“微型手册”，主讲人需要抓住重点，以简洁、清晰、精练的语言来阐述商业计划书的内容。

路演型商业计划书是针对路演而制作的，是为了便于投资人快速了解企业和项目，此类商业计划书主要以 PPT 形式进行呈现，其具有以下特点。

页面较少。路演型商业计划书的内容一般在 30 页以下，内容主要为需突出的要点和重要数据。

演说时间短。在路演过程中，留给主讲人演说的时间比较短，主讲人需要在短时间内展示项目重点，介绍融资内容。

图示化展示。路演型商业计划书一般以 PPT 为载体，在表达上，多采用少文多图的方式，以图示和图表的形式来展示，更利于投资人阅读和理解。如下所示为 ×× 项目路演型商业计划书的部分内容。

实例分析

×× 项目路演型商业计划书

项目背景分析

使用群体的壮大
随着老龄化加剧，区域内老年人口占比已超 18%，数量增长迅速，年增长率达 1.2%。

细分市场存在空白
目前市场上，针对老年群体的产品和服务较少，且多为传统模式，难以满足老年人的多样化需求。

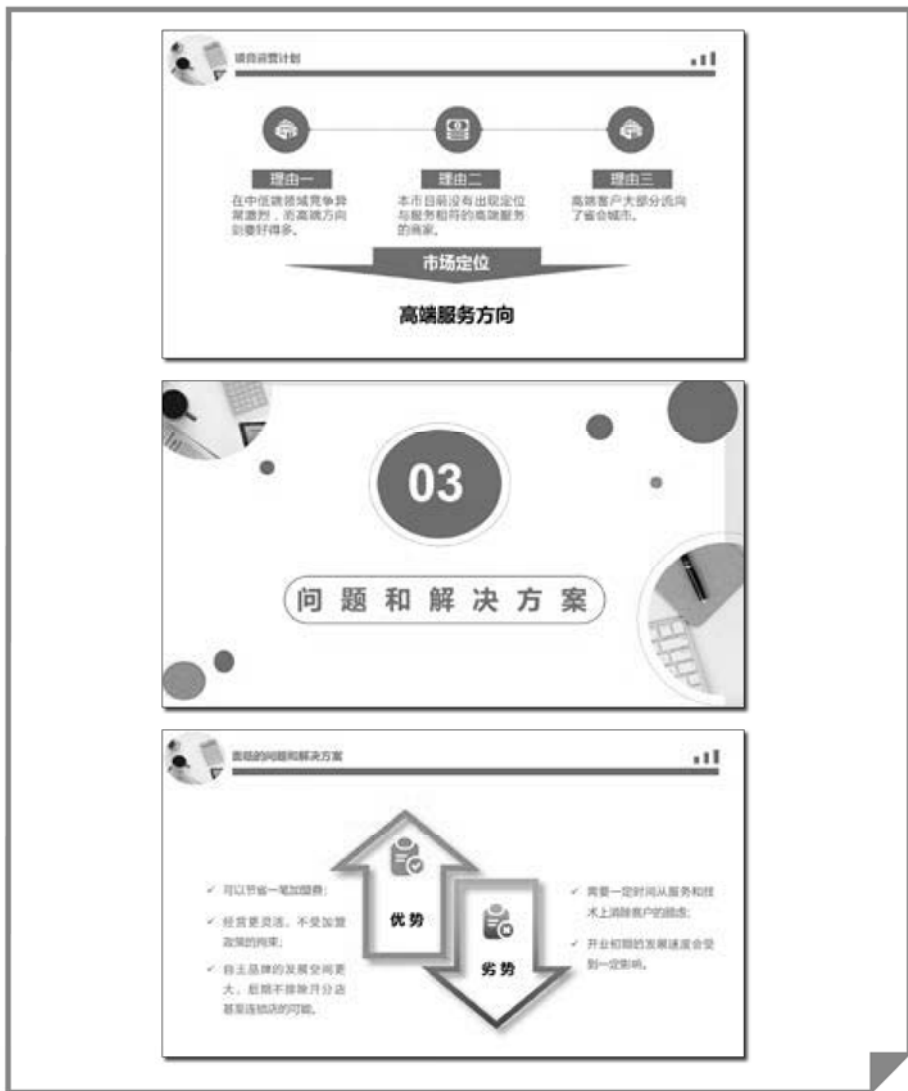
消费者日益理性
近两年由于经济环境的影响，消费者对产品的理性选择增多，选择性价比高的产品。

地理位置较好
本店地理位置优越，交通便利，周边配套设施完善，客流量大。

市场前景
汽车市场快速增长，汽车保有量持续攀升，汽车维修行业需求巨大，市场前景广阔。

品牌优势
4S 店原厂配件供应，品质有保障，服务专业，维修效率高。

政策利好
《汽车维修业管理办法》的实施，将推动汽车维修行业规范化、专业化发展。



点评分析

上述路演型商业计划以PPT的形式说明了项目背景分析、项目运营计划、面临的问题和解决方案等内容。从展示的部分内容来看，该路演型商业计划书直奔主题，并没有过多的文字内容，而是以图示化的语言来展示项目核心点，具有简洁、美观、舒适、整齐和直观的特点。

这样的展示方式再配合现场演示和辅助演讲，观众可以一边看一边听，既便于主讲人把控节奏，也能使演讲效果丰富有效。

拓展贴士 什么是路演

路演是企业和创业者进行融资的主要宣传方式，是指在公共场所进行演说、产品演示，向投资方宣传推广公司、项目团队、创业思路和商业模式的一种方式。路演能够促进企业/创业者与投资方之间的交流，使企业和创业者融得资金。

一般来说，规范的路演有时间规定，比如 5 ~ 15 分钟，在制作路演型商业计划书时要注意以下几点。

- ◆ PPT 应力求简洁直观，避免杂、乱、繁，内容尽可能简练以及视觉化，以使陈述更方便，听者也更易理解。
- ◆ 计划书的内容应具有逻辑性，要遵循 PPT 的结构逻辑，内容应呼应目录，避免条理不清，否则会让观众感到莫名其妙，不得要领。
- ◆ 整体应美观大方，布局以及风格配色上要符合项目的特点，不可过于花哨，最好选择易被大众接受的色彩。
- ◆ 控制好 PPT 的页数，在内容上直奔主题，细节问题可以在演说结束后详谈。

1.2.3 验证型商业计划书

验证型商业计划书主要用于复谈环节。投资人对企业和项目初步认可后，为更详细地了解企业和项目，会再次与创业者进行沟通，而验证型商业计划书就是为进一步取得投资人的信任而准备的。

验证型商业计划书除了要阐述项目的具体情况外，还需要对项目的可行性、商业模式和发展前景等进行验证和说明，因此，验证型商业计划书也被称为说明型商业计划书。

要取得融资并不是一件容易的事，而验证型商业计划书就是取得融资的助推器。可以看到，验证型商业计划书与路演型商业计划书在使用阶段上存在差异，其具有以下特点。

数据分析验证。在验证型商业计划书中会提供各方面的分析数据，以体现项目的可行性、发展潜力以及投资回报，并据此来进一步说服投资人。因此，在验证型商业计划书中可以看到很多数据，比如财务报表分析数据、市场调研数据、转化率数据等。

内容有重点。验证型商业计划书应有重点，由于投资人对企业和项目已有初步了解，所以在验证型商业计划书中关于企业简介和管理团队等内容可以简写，侧重于展示产品服务、市场分析和财务分析等方面的内容。

内容不能过简。验证型商业计划书不能像路演型商业计划书一样简洁，内容应翔实、具体，这样才能说服投资人，获得投资人信任。如果让投资人认为提供的验证型商业计划书不具备说服力，将不利于取得融资。如下所示为某公司验证型商业计划书中关于财务评价的内容。

实例 分析

通过财务分析说明企业的发展潜力

第九部分 财务计划

基于前面相关的行业市场、销量、成本等方面的预测，同时根据会计准则中关于期间费用等方面的相关规定，完成了对公司未来三年财务报表的预测。同时，根据财务报表的相关数据，做出有关的财务指标分析如下。

×× 公司开销预算表（略）

×× 公司资产负债表（略）

×× 公司利润表（略）

×× 公司现金流量表（略）

1. 流动性分析

现金周转率

年份	20××	20××	20××
货币资金 / 总资产	74.73%	81.49%	87.13%

从上表中可以看出，公司最初的现金周转率就超过了 50%，具有很高的流动性，因此不必担心公司现金周转不足的问题。因为刚成立的公司很难从银行得到足够的贷款，所以必须用足够的流动资金来保证企业的正常运行。当企业稳定发展之后，必将用丰富的流动资金投资其他回报率高、风险低的投资项目，以争取更高的收益。

2. 盈利能力分析

销售净利率

年份	20××	20××	20××
净利润 / 销售收入	65%	69.4%	66.6%

从上表中可以看出，公司的销售净利率较高且保持相对稳定的发展，说明本公司获利情况很好，可为以后公司的发展吸引更多的投资商和合作伙伴。

3. 资产报酬率

年份	20××	20××	20××
净利润 / 总资产	12.96%	13.46%	11.61%

把企业一定期间的净利润与资产做比较，可反映企业资产利用的综合效果。由以上数据可看出，企业的资产利用效率比较高、可持续增长能力很强，企业有长期发展潜力，能够获取长期的高收益。

点评分析

上述验证型商业计划书中关于公司开销预算表、公司资产负债表、公司利润表、公司现金流量表的内容较多，因此没有展示出来。从流动性、盈利能力和资产报酬率的分析内容可以看出，分析过程使用了财务数据来做说明，最后再总结企业具有长期发展潜力。有了数据做支撑能使阐述有理有据，更具说服力，投资人也更愿意相信企业值得投资。

在验证型商业计划书中使用的数据一定要保证其准确性，每张图表和数据都应准确无误。为避免出错，在制作好商业计划书后，有必要对其进行审查核对。

1.3 商业计划书的框架结构

不同的商业计划书虽然内容不同，但在框架结构上却有一些共同点，在撰写商业计划书前了解其框架结构，能够帮助撰写者厘清商业计划书的撰写逻辑，使制作的商业计划书一目了然。

1.3.1 封面内容的版式设计

不管是 Word、PPT 格式还是 PDF 格式的商业计划书，都应有封面。封面是阅读者对商业计划书的第一印象，所以，封面的设计不能随意。每份商业计划书都要有独立的封面，封面一般要包含以下几方面内容。

- ◆ 创业团队或公司名称。
- ◆ 项目的名称，比如 ×× 酒店项目、×× 健康体验中心项目。
- ◆ 联系人（汇报人 / 负责人）以及联系方式，联系方式可以是电话或者电子邮件。
- ◆ 时间，商业计划书制作或者汇报的时间。
- ◆ 配图，为了使商业计划书的封面更美观，一般会配图。
- ◆ 为体现文档的类型，封面会有“商业计划书（创业计划书 / 商业融资计划书）”字样。

商业计划书的封面应遵循简洁、美观、大方的原则。在制作时，要以简洁的语言描述项目，让阅读者一眼就能明白该商业计划书是什么项目。在排版、文字和色彩设计上，应力求美观整洁。在大多数情况下，文字采用横向排版，这样更符合人们的阅读习惯；Word、PDF 格式的商业计划书，部分文字也可竖向排列。如图 1-2 所示为 Word 格式商业计划书封面示例。



图 1-2 商业计划书封面（Word 格式）

以 PPT 格式来撰写商业计划书，也应有封面。PPT 格式的商业计划书一般在封面写明汇报人、项目名称即可，如图 1-3 所示为 PPT 格式商业计划书封面示例。



图 1-3 商业计划书封面（PPT 格式）

商业计划书封面文字的大小可根据版式设计来调整，为突出项目，项目名称一般字号最大，联系人、联系方式等文字字号相对较小。

在色彩的选择上，要确保在阅读时文字清晰流畅，不会出现看不清、识别困难等问题。为了让文字内容清晰醒目，要让封面背景色与字体颜色有一定的反差对比。

1.3.2 目录与摘要

目录可以体现商业计划书的整体框架,在撰写商业计划书时,目录内容可含有多个层级,并按照一定的编号次序进行编排,如“第一章”“一”“1”,但在提取目录时,通常只提取一级标题或者一级标题与二级标题,更小级别的标题一般不展示在目录中,如下所示为某商业计划书的目录结构。

**实例
分析**

用目录展示商业计划书结构框架

第一章 摘要	1
第二章 股份公司的设立	1
一、股份公司名称及经营范围	1
二、设立方式	1
三、股本总额和股权结构	2
四、股份公司管理团队和组织机构	2
第三章 发起人简介	5
第四章 成立股份公司的必要性和可行性	6
一、必要性	6
二、可行性	7
第五章 募集资金的投向和经济效益预测	11
一、募集资金的投向	11
二、经济效益预测	33
第六章 结束语	34

点评分析

从上述商业计划书目录即可看出该商业计划书的主要内容,目录仅展

示一级标题和二级标题，标题后有对应的页码，便于翻阅和检索。商业计划书标题序号的分级并没有统一标准，本案例是按照“第一章”“一”的方式进行编排。

商业计划书的目录需保证序号分级统一、整齐，如可按照“第一章”“1.1”“1.1.1”“一”“（一）”“1”“（1）”“①”等方式来编排序号，目录则按照章节顺序排列。

为让目录阅读起来更清晰直观，可对目录的字体字号进行设计，一级标题字号最大，二级标题字号小于一级标题，以此类推。为突出显示，还可将一级标题加粗，以便更加醒目简洁。

PPT形式的商业计划书也有目录，相比Word形式的商业计划书目录，其在设计上会更富有变化，同时也更重视视觉设计，如下所示为PPT形式的某路演型商业计划书目录。

实例
分析

路演型商业计划书目录展示演示文档主要内容



点评分析

上述目录清晰地展示了商业计划书的主要内容，包括项目背景分析、项目运营计划、问题和解决方案、项目发展规划、财务分析及融资计划5个方面，商业计划书的结构框架一目了然。

在演示文档中，目录通常跟在封面之后，也是投资人最先注意到的一页，所以，目录页如果有亮点，往往更能引起投资人注意。本案例的目录页采用左右版面，文字没有采用常规的左对齐方式，而是有一定的错位，整体简洁直观而富有设计感。

PPT形式的商业计划书，其目录有多种版式，在后面的章节中会进行具体讲解。

从前面展示的 Word 文档商业计划书目录可以看出，该商业计划书的开头为摘要，是投资人首先阅读的内容。摘要是对项目商业模式的概述，如果摘要不能吸引投资人，那么投资人通常不会再阅读后面的内容。因此，摘要应发挥激起潜在合作者或投资人兴趣的作用，这决定了摘要具有短而精的特点，一般有 1～3 页内容。摘要撰写的具体要求将在后面章节详细讲解。

1.3.3 企业形象或项目展示

企业形象和项目展示是商业计划书的常规内容，能让投资人对公司的基本情况以及项目背景等有充分了解，从而吸引到风险投资人，如下所示为 ×× 信息技术有限公司商业计划书中关于公司基本情况的内容。

实例分析

×× 公司基本情况介绍突出优势

一、公司基本情况

1. 公司的成立与目标

×××× 信息技术有限公司是由 ×× 省交通厅联运中心、×××× 软件公司、×××× 公司共同投资组建的有限责任公司，是一家专门致力于交通行业信息化研究和软件开发的高新技术企业。公司现有总资产 ×× 万元人民币。

注册地址：××××

注册资本：××××

法定代表人：××

成立时间：××××年××月

经营宗旨：顾客的高满意度、股东的高回报率、员工的广阔发展空间。

目标：面对交通行业信息化改造领域广阔的市场前景，立足交通领域，推动和加快交通行业信息化建设，用三年时间，把××建设成为交通行业信息化应用软件产业基地。

2. 公司的技术和市场发展过程

公司自成立以来，便承担着×××交通行业信息化建设的重任。目前，公司已独立开发了拥有自主知识产权的××管理信息系统、××××企业综合经营管理信息系统等6套应用软件，其中××管理信息系统、办公自动化（OA）系统已经在××、××、××三地市安装使用，运行良好，并将在××省17地市推广应用。另外，××汽车运输总公司对交通运输企业综合经营管理信息系统也给予了高度评价。公司将立足××，积极开拓全国市场。

3. 公司的股本结构（略）

4. 公司股东基本情况（略）

5. 公司组织管理和决策方式（略）

6. 公司主要经营状况（略）

点评分析

从上面节选的内容可以看出，该商业计划书从公司的成立与目标、公司的技术和市场发展过程、公司的股本结构、公司股东基本情况、公司组织管理和决策方式、公司主要经营状况6个方面来介绍公司。在内容上体现了公司各方面的优势，这能让投资人看到公司的发展空间和价值，从而吸引投资人。

如果项目本身具有优势,那么也可以针对项目进行重点介绍,在阐述时要明确项目背景、目前所处的发展阶段以及目标市场等内容,让投资人看到项目发展潜力,这样才能吸引投资人,从而取得融资。

1.3.4 核心产品或技术介绍

核心产品或技术介绍一般是商业计划书的核心内容,也是投资人想要了解的内容。通过该部分内容,投资人可以了解到产品是否有市场、是否有盈利空间、公司是否有完整产品线、产品技术是否有竞争优势以及创业者是否对产品/技术有足够的认识等。如下所示为某保健品食品有限公司商业计划书中关于产品介绍的部分内容。

实例
分析

产品介绍阐述优势

第一部分 产品

本公司主要生产××系列保健糖果,随着公司的发展将致力于开发多种适应市场需求的保健食品。

产品背景(略)

产品优势:

营养与健康类糖果以其功能性与独特性越来越受到消费者青睐。本公司产品以××为主要原料,在保健食品行业中处于领先地位,在保健糖果业中更是填补了行业空白。××产品领先战略必将为公司带来巨大的市场占有率,产品可治疗……,同时具有提高免疫力的功效。

本公司将非常重视产品的包装设计,独特精美的外观将给消费者留下深刻印象,吸引更多的消费者。而且,产品的设计将充分抓住目标市场的消费心理,为不同的市场设计不同的包装。

与其他大多数保健食品相比,本公司产品采取网上销售的方式,直接面向目标市场。这样能更快收集到产品销售、市场需求等方面的信息,有助于了解消费者对本产品的看法,从而更好地组织生产,研发新产品,促进公司长远发展。

糖果类食品非常适合网上销售，在网上可以寻求更理想的供应商，以尽可能低的价格完成物资和劳务的采购。电子商务的实施能大幅度降低库存成本，实现原材料无库存和产成品无库存。网络营销较之广告宣传或免费电话咨询，开产品展销会，利用推销人员推销产品、发展客户，收集用户意见等传统的市场营销方式大大降低了费用开支，使营销成本大为降低。利用互联网可以降低企业组织管理费用，降低交通和通信费用，降低人工费用，降低企业财务费用，降低办公室租金等。

点评分析

上述案例节选了产品介绍中关于产品优势的内容，从中可以看出，商业计划书从产品的配方、包装设计、销售渠道、成本4方面阐述了产品所具有的优势。在语言表述上通俗易懂，能使投资人直观地了解到产品能解决什么问题，是否有竞争力等。

商业计划书对产品/技术进行介绍时，往往会过于专业和生僻。如果合作者或投资人不是专业人士，将很难读懂。所以针对产品/技术介绍部分，既要保证阐述准确、详细，也要通俗易懂。

1.3.5 行业市场/竞争分析

很多创业者在撰写商业计划书时常存在这样的问题：介绍了产品/服务，但是没有对行业市场、竞争进行分析。实际上，市场大小和潜力往往会影响估值，在商业计划书中要让合作者、投资人看到市场是具有成长性的。如果该行业市场已经饱和，或者项目不具备竞争优势，就意味着投资人要承担较大的风险。另外，对行业市场和竞争进行分析，也可以帮助创业者了解项目的可行性。

一般来说，针对种子轮、天使轮、Pre-A轮融资撰写商业计划书，在内容上要侧重产品/服务的竞争优势、竞争壁垒、行业前景和市场趋势。因为此时企业处于初创期和成长期，商业模式还未得到验证，对行业市场

点评分析

上述范例展示了其关于市场分析和产品介绍的部分内容，在对市场进行分析时，用图表数据进行展示，清晰直观又具有很强的说服力。用数据说明了汽车保险具有市场需求后，紧接着介绍产品亮点，以发现需求+解决方案的方式进行阐述，逻辑关系清晰，并突出项目的潜力。

投资人在看商业计划书时喜欢看数字和图表，因为数据是最具说服力的，在行业市场/竞争分析的部分，如果能使用数据、图表进行阐述，那么尽量使用数据、图表来直观展现市场规模和潜在的远景。

1.3.6 项目财务规划与预测

财务分析和预测也是投资人关注的重点，投资人不会将钱交给没有计划和目标的创业者，也不会投资没有商业价值的项目，所以要在商业计划书中通过财务规划和预测来阐述业务的经营状况，让投资人看到项目的利润和回报。如下所示为某机电物流产业园项目商业计划书中关于财务计划的内容。

实例分析

财务计划

第五章 财务计划

一、投资估算

×××× 机电物流产业园项目总投资估算金额为 3.5 亿元，具体明细如下：

1. 征地费用：3000 万元。
 2. 建设投资：29000 万元。其中：工程费用 26800 万元，其他费用 600 万元，预备费用 1600 万元。
 3. 村庄搬迁费用：1000 万元。
 4. 铺底流动资金：2000 万元。
- 详见附表。

二、建设计划

×××× 机电物流产业园计划建设期 24 个月，其中立项及前期准备 3 个月，建筑施工期 12 个月，剩余时间为各种配套工程和竣工验收。

三、收益预测

项目建成后，四大产业园连为一体，功能完善，运转高效，将成为国内一流的机电装备制造基地及物流基地，同时可带动周边区域的整体和谐发展，经济和社会效益十分可观。

预计经济开发区机电物流产业园年可实现工业产值 80 亿元，税收 10 亿元，解决 5000 人就业。

点评分析

从该商业计划书节选内容可以看出，其从投资估算、建设计划和收益预测 3 方面来阐述财务计划。用数字说明资金的安排，同时对未来盈利做出预测。本案例中并没有通过资产负债表、利润表、现金流量表等财务报表来展示财务信息，这是因为企业还没有成立，没有数据可以在报表中展示。

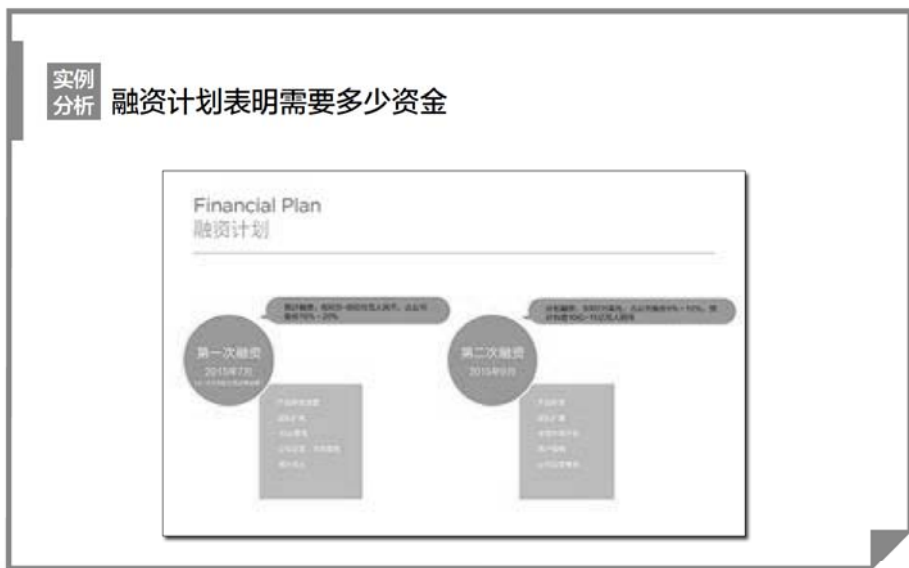
在撰写商业计划书时，关于财务规划和预测，要根据项目和企业所处的发展阶段来选择合适的阐述方式。对于成熟企业，应该有历史财务数据可供使用，则可在 Word 形式的商业计划书中详细展示财务报表和测算过程。对于创业者和初创期企业，则可在商业计划书中列明核心数据，如预估的投资总额，对成本、收入的预测。

投资人和合作者看重的都是回报，而财务规划和预测能够展示公司未来业务增长的可能性，发挥以下作用。

- ◆ 向合作者和投资人表明公司有明确的规划，对各种情况做好了准备。
- ◆ 为经营决策提供依据，帮助创业者明确项目的资金安排，有利于合理安排收支，提高资金的使用效益。
- ◆ 能够体现对未来的预测，通过财务数据可以向合作者和投资人展示项目的价值、收入和利润。

1.3.7 融资计划与用途

大多数商业计划书是以取得融资为目的，因此，融资计划是大多数商业计划书的必备内容。创业者需要告诉投资人融资目的和额度、以何种方式融资以及资金用途。如下所示为某快速服务项目商业计划书中关于融资计划的内容。



点评分析

从上述融资计划的内容可以看出，项目融资分为两轮：第一轮预计融资 600 万~800 万元；第二轮计划融资 3000 万元。在融资计划中也明确了准备稀释多少股份以及资金的用途。该商业计划书采用 PPT 形式，主要用于宣传，找寻有初步意向的投资人。因此，对融资需求和资金用途的描述不会很详尽，只需阐明核心信息即可。

结合前面展示的商业计划书范例，可以看出商业计划书大致包含的内容，不同形式的商业计划书在内容详略侧重以及表现形式上会有所差异。Word 形式的商业计划书内容会更翔实，一般用于项目通过初步筛选后做进一步展示。PPT 形式的商业计划书内容简洁直观，适合初步展示或路演时使用。在具体撰写时，要根据商业计划书的用途来选择恰当的表现方式。

1.4 商业计划书的撰写流程

不管是 Word 形式的商业计划书，还是 PPT 形式的商业计划书，在内容安排上都应有严密的逻辑性，如果商业计划书的条理不清晰，语言晦涩难懂，是无法吸引投资人的。按照一定的流程来撰写商业计划书更能让计划书有针对性，做到结构完整、逻辑清晰。

1.4.1 做一份思维导图

结构完整、内容丰富的商业计划书不会只有一两页内容，在撰写前，可用思维导图来梳理计划书的结构大纲，明确商业计划书的主要内容。思维导图是一种有效的思维工具，能以图文的方式来表现各级主题之间的关系，这与商业计划书的目录框架相当契合。所以，借助思维导图来梳理计划书的思路及大纲是有效且实用的。

在用思维导图制作商业计划书目录大纲时，一般采用树状结构，即用总分层次结构来组织内容，如图 1-4 所示为树状结构图。

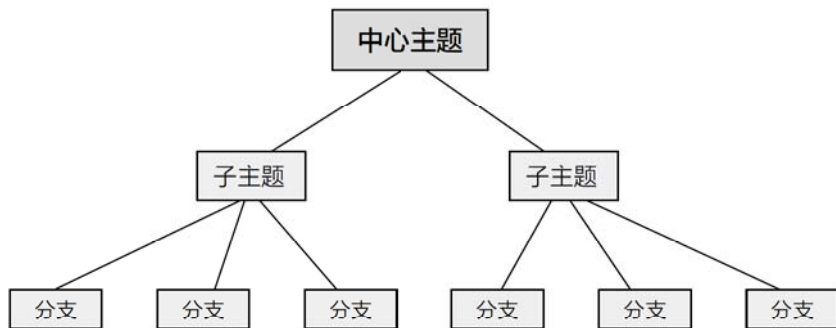


图 1-4 树状结构图

首先确定中心主题；其次围绕中心主题发散，划分出下一级的子主题；最后再根据子主题确定分支。以公司运营和管理为例，用思维导图来构建框架结构，如图 1-5 所示。

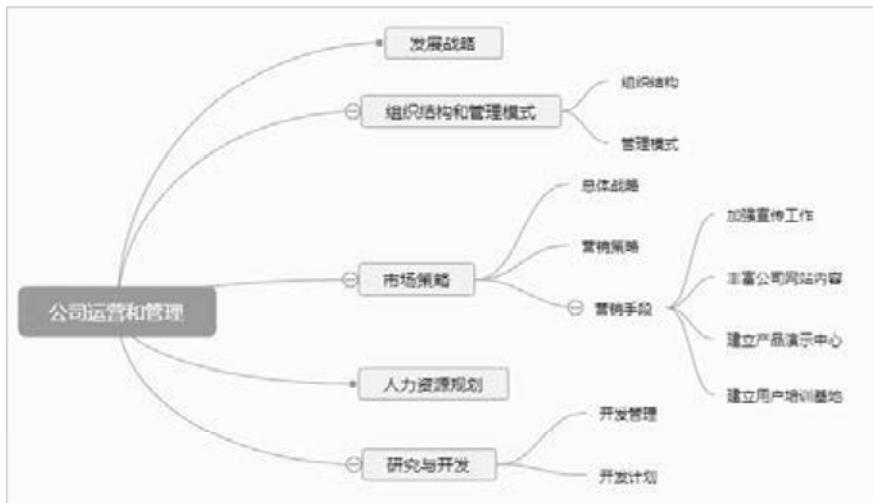


图 1-5 公司运营和管理思维导图示例

从图 1-5 可以清晰地看到公司运营和管理所包含的内容。在利用思维导图对商业计划书的整体框架进行梳理时，一般可从以下几方面来确定大纲，然后围绕主题大纲进行发散。

- ◆ **公司简介：**介绍公司基本情况，如公司定位、发展历程、公司业务、公司使命和公司优势等。
- ◆ **核心团队：**包括管理层、团队中的关键人才、成员的教育背景、成员的能力和团队的整体特点等。
- ◆ **产品与服务：**包括目标市场、产品品类和名称、产品核心功能、产品的竞争力、产品价值和产品优势等。
- ◆ **行业与竞争分析：**包括行业概述、市场规模、竞品分析、市场趋势、宏观政策和门槛壁垒等。
- ◆ **研究与开发：**包括主要技术竞争对手、研发计划、研发投入和现有技术资源等。
- ◆ **营销策略：**包括营销模式、推广方式、获客渠道、品牌策略、包装策略和价格定位策略。
- ◆ **经营管理：**包括公司架构、职能划分、管理体系、管理目标、激励机制和员工管理等。

- ◆ **融资计划：**包括融资额度、融资方式、资金计划、投资回报、股权融资数量、出让股权比例和资金到账方式等。
- ◆ **盈利水平：**包括商业模式、收入模式、运营模式、利润空间、成本和收益结构等。
- ◆ **财务分析：**包括基本财务数据、财务模型、财务计划、投资回报、财务预测和税务说明等。
- ◆ **风险及退出机制：**包括主要风险、风险对策和退出方式等。

以上是商业计划书的一般内容，在制作思维导图时，要结合公司和项目的实际情况来梳理结构大纲，使商业计划书有亮点和针对性，以吸引投资人。

1.4.2 时刻记录你的 Idea

创业者在某一瞬间可能会产生好的想法和灵感，如果不能及时记录下来，再想要记录的时候就可能忘记了。好的想法和灵感转瞬即逝，在撰写商业计划书的过程中，如果有好的想法和思路一定要随时记录，这对撰写商业计划书是很有帮助的。

记录想法的工具很多，比如手机便签、电脑记事本以及各种记录软件。常见的记录软件有印象笔记、flomo 笔记（浮墨笔记）等，借助这些工具可以大大提高记录效率。以 flomo 笔记为例，这是一款极简记录工具，支持文字、图片和语音输入，能大大提高记录的效率。如图 1-6 所示为 flomo 笔记应用的记录功能。



图 1-6 flomo 笔记应用的记录功能

如果习惯用思维导图来记录想法和灵感，那么可以使用百度脑图、Xmind 等思维导图工具，这类工具可以帮助进行思维梳理。如图 1-7 所示为 Xmind 应用界面。



图 1-7 Xmind 应用界面

1.4.3 将重点内容落实于纸笔

通过思维导图搭建好商业计划书的大纲框架后，可以先落实重点内容，然后再对细节进行修订和完善。重点内容需要花费较多的时间和精力去撰写，而且越重要的内容越要放在前面，以便引起投资人的兴趣。

一份完整的商业计划书通常包括摘要、产品服务介绍、管理队伍、市场分析、营销策略、融资方案和财务规划几方面内容。那么哪些内容才是重点呢？不同的商业计划书其侧重点会有所不同，一般来说，投资人关心的就是需要重点阐述的内容。对于大部分投资人来说，他们比较关心以下几方面内容。

- ◆ 商业机会。
- ◆ 创业团队的能力。
- ◆ 市场环境。
- ◆ 风险与报酬。

一个项目有没有机会成功，是投资人普遍关心的，而大多数投资人都偏好有高成长潜力的项目。创业团队的能力会对成功的可能性产生较大影响，如果能在商业计划书中展示团队优势，也能打动投资人。市场环境虽然不可控，但是必定会影响新事业的发展方向。投资人一般不会详细了解项目当前所处的环境以及未来的发展趋势，如果能让投资人在商业计划书中看到项目的发展潜力，也会使这份计划书更出色。投资必定伴随着风险，投资人会对风险和回报进行衡量，要说服投资人并取得融资，让投资人看

到投资回报是很重要的。

另外，在商业计划书中，摘要是整个项目的概括，通常放在计划书的最前面，所以，摘要也是重点内容。

1.4.4 细节修订和完善

撰写好商业计划书草稿后，需要进行审定和修订，对细节进行完善，才能形成终稿。商业计划书的修订和完善需要创业团队参与进行，通过集体讨论明确哪些内容需要修改、删除或者补充。商业计划书的修订和完善需要注意以下几点。

（1）注重事实，不可夸大

对项目和企业进行适当的“包装”是有必要的，但有的创业者为了让投资人看到“完美”的项目或企业，夸大商业模式和投资回报，比如3~5年内超越某上市公司，这样的夸大并不能让投资人相信，反而会引起投资人的反感。

商业计划书中有对未来的规划和预测，但并不意味着这种规划和预测可以不切实际，在修订和完善商业计划书时应以客观事实为依据，不应过分夸大。

（2）数据审查，修订错误

商业计划书中会使用大量的数据，创业团队要对数据进行审查，以了解是否有误，并对错误的数据进行修改。市场是不断变化发展的，而商业计划书修订和完善时，市场可能已经发生了一些变化，创业团队要根据市场的变化情况及时修订相关数据信息。

（3）内容优化，图示表达

在撰写商业计划书草稿时，很容易写得过于详细，导致文字内容过多，尤其是 Word 形式的商业计划书。但是大部分投资人都不喜欢阅览大段文字，在商业计划书修订和完善环节，要对商业计划书的内容进行优化。将不需要的内容删除，精简内容，同时加入一些图示化的表达方式，让商业计划书阅读起来更轻松。

（4）排版布局，便于阅读

商业计划书草稿只是将内容落于纸笔，对于计划书的格式和排版不会过于注意，进入修订和完善环节后，排版布局就是比较重要的一项工作。排版布局是为了让商业计划书更便于阅读，更为专业。另外，排版布局也是对商业计划书进行美化，能够让商业计划书更加美观，从而给投资人留下好的印象。



扫码做习题



扫码看答案

第2章 商业计划书的成败关键

一份商业计划书能否打动投资人，其成败的关键在于商业计划书本身的质量。低质量的商业计划书不能向投资人提供所需要的信息，也就无法让投资人感兴趣。



开篇能吸引人
简明扼要的表述
详尽的数据支撑
讲“故事”的技巧
从投资者角度看待项目



扫码获取本章课件

2.1 商业计划书的必备要素

哪些要素是商业计划书必备的？这是在撰写商业计划书前需要明确的，商业计划书的必备要素需要重点把握，以确保其能够发挥作用，获得投资人的青睐。

2.1.1 开篇能吸引人

大多数投资人每天都会查看大量的商业计划书，因此，他们阅读一份商业计划书的时间不会很多。要想让商业计划书引起投资人的关注，需在开篇就引起投资人的注意，否则项目再好也很难找到投资。如下所示为某服装定制平台商业计划书部分内容。

实例
分析

开篇展示团队优势和经验



点评分析

上述商业计划书展示了开篇的部分内容，该部分是公司团队介绍，包括公司团队简介、核心成员介绍和组织结构。团队是公司的亮点，所以在商业计划书中优先展示。好的团队对于初创公司来说尤其重要，而投资人也普遍关心创始团队的构成，本范例在开篇时就讲述创业者的来历、在哪些公司服务过、有过哪些成就、拥有哪些知识和技能，充分展示了团队优势和经验。这能快速引起投资人的注意，从而让投资人有兴趣阅读下面的内容，最后取得与投资人进一步沟通的机会。

由于投资人的时间有限，所以在初始接触阶段，通常采用 PPT 形式的商业计划书。商业计划书的内容较多，开篇内容应有所选择，将哪部分内容优先进行呈现需要重点考虑。为保证开篇部分能够引起投资人的兴趣，优势可作为亮点优先进行展示，以吸引投资人的关注。

2.1.2 简明扼要的表述

语言表述简明扼要是商业计划书必备的要素，商业计划书切忌过于啰唆，投资人没有耐心看完一份冗长又啰唆的商业计划书。那么如何做到简明扼要呢？可从以下几方面入手。

（1）讲重点

很多商业计划书之所以看起来很啰唆，主要原因在于没有讲到重点。在撰写商业计划书时应该过滤掉不重要的内容，保留主要内容，避免流水账式的记录，否则就会让商业计划书看起来冗长而没有重点。

（2）简洁表述

在撰写商业计划书时不要用冗长复杂的句子，因为这会增加阅读的难度，也会让商业计划书阅读起来索然无味。有时为了让商业计划书内容丰富，制作者会生硬地插入一些内容，这反而画蛇添足，使内容不易读懂。撰写时，只需要用简洁的语言把意思表达清楚即可。

比如某商业计划书在表述市场风险时，语言简洁易懂，只用几句话就表达清楚了市场主要风险，投资人读一遍就可以理解，内容示例如下所示。

市场风险一般来自三个方面：

1. 市场供需实际情况与预测值发生偏离。
2. 项目产品市场竞争力或者竞争对手情况发生重大变化。
3. 项目产品和主要原材料的实际价格与预测价格发生较大偏离。

除非为了表达语意而必须要使用长而复杂的句子，否则，在商业计划书中最好使用短句，更易于阅读和理解。

（3）学会概括

一般来说，20～30页的商业计划书就能涵盖要传达的内容，如果商业计划书页数过多，比如多达上百页，那么就要反思是否存在冗余的内容，在内容概括上是否存在问题。

在撰写商业计划书时，有时会觉得写长容易写短难，就是因为不会概括。商业计划书的目录实际上就是对整个商业计划书的高度概括，通过目录能了解商业计划书的主要内容。对于正文，需要抓住重点，然后将主要内容概括出来。

（4）表达形式

在内容上，可以采用文字、图示、表格等表达形式，撰写时需根据内容来选择恰当的表达形式。比如某商业计划书分别采用以下两种表达形式，而表格形式明显更简明扼要，易于阅读。

文字示例：

一、行业痛点

传统的电话销售模式容易形成骚扰，也难以精确地了解客户需求；保险条款复杂难懂；代理人对产品没有充分的了解，对产品的关键信息说明并不充分和明确；理赔流程复杂。

二、我们的服务

了解客户的保险保障需求，并根据客户实际情况推荐个性化的保险产品组合，由客户自主选择保险产品；保险条款结构化分析，将保险产品分解为保障范围、投保门槛、理赔注意事项等要点，帮助投保人快速比对产品；设立专业服务团队，由线下专业服务团队上门面签和解答产品疑问；

设立理赔服务团队，在理赔流程上对接保险机构和客户，协助客户完成理赔。

表格示例：

行业痛点	我们的服务
传统的电话销售模式容易造成骚扰，难以精确了解客户需求	了解客户的保险保障需求，并根据客户实际情况推荐个性化的保险产品组合，由客户自主选择保险产品
保险条款复杂难懂	保险条款结构化分析，将保险产品分解为保障范围、投保门槛、理赔注意事项等要点，帮助投保人快速比对产品
代理人不了解产品，对产品的关键信息说明不充分和明确	设立专业服务团队，由线下专业服务团队上门面签和解答产品疑问
理赔流程复杂	设立理赔服务团队，在理赔流程上对接保险机构和客户，协助客户完成理赔

2.1.3 详尽的数据支撑

在商业计划书中，关于市场、竞争对手、财务的内容都应有相关的数据做支撑，没有数据支撑会让内容显得苍白无力。在商业计划书中运用数据，主要目的是说服投资人，但这不代表可以使用虚假数据。为了提高数据的说服力，有必要对数据的获取渠道进行说明。商业计划书中数据的获取有以下渠道。

（1）行业报告书

在商业计划书中常常需要使用行业数据，其可从行业报告书中获取。目前，很多行业研究、管理咨询公司都会提供不同行业的行业研究报告，创业者可以通过相关数据平台查看行业报告。另外，在一些行业协会、行业论坛上也能查看到行业报告。比如撰写餐饮项目商业计划书，就可以通过《中国餐饮年度报告》《2022 餐饮零售化行业观察报告》《海鲜餐饮行业市场调查报告》等报告获取相关数据，并运用于商业计划书中，如图 2-1 所示为《2022 年中国餐饮年度报告》（简明版）中的部分内容，对于撰写

餐饮项目商业计划书有一定帮助。



图 2-1 《2022 年中国餐饮年度报告》（简明版）部分内容

（2）大数据网站

很多大数据网站也可以提供创业者所需的数据，比如百度指数（<https://index.baidu.com/>）、360 趋势（<https://trends.so.com/>）等。创业者可以进入大数据导航网站（<http://hao.199it.com/>），根据导航分类进入所需数据网站，如图 2-2 所示。



图 2-2 大数据网站导航页面

（3）权威官方网站

权威官方网站包括国家统计局（<http://www.stats.gov.cn/>）、中国统计信

息网 (<http://www.tjcn.org/>)、商务部 (<http://www.mofcom.gov.cn/>)、中国互联网络信息中心 (<http://www.cnnic.net.cn/>) 等平台, 如图 2-3 所示为中国互联网络信息中心关于统计报告数据的页面。



图 2-3 中国互联网络信息中心网站页面

(4) 细分数据网站

在商业计划书中会针对某一行业进行分析, 分析时就需要行业细分数据, 这时可通过细分数据网站获取所需的数据, 如金融行业—东方财富网 (<https://www.eastmoney.com/>)、互联网行业—巨量算数 (<https://trendinsight.oceanengine.com/>) 等。

(5) 自行调研

有些数据无法在相关网站上直接获取, 需要通过市场调查来采集。对于这些数据, 创业者可自行调研以获得原始数据, 整理分析后用于商业计划书, 当然, 也可以委托咨询公司代为调研, 最终形成数据报告。

2.1.4 讲“故事”的技巧

商业计划书不能浮夸, 但也不能过于呆板。讲好创业的“故事”, 往往能迅速吸引投资人的注意, 特别是种子轮、天使轮的商业计划书, 更要

注重讲好“故事”，好的商业故事比乏味的数据更吸引投资人。那么要如何讲好“故事”呢？商业计划书中的“故事”应该是饱满而流畅的，具体可以采用以下方法。

（1）讲好主线故事

好的故事应有清晰的脉络，而脉络就是主线故事，在讲主线故事前，创业者不妨问自己以下几个问题。

- ① 为什么选择这个行业 / 项目？
- ② 公司是如何创建的？
- ③ 公司创建后团队做了什么？
- ④ 团队成员是怎样走到一起的？
- ⑤ 商业模式如何真正落地？

主线故事需按照一定的逻辑来讲述创业计划，比如某社交平台项目在商业计划书中按照巨大的增长空间→软件目标→产品上线后的增长情况→平台特点→未来计划→货币化前景这一故事线来介绍自己的项目，既让投资人看到了平台的定位和亮点，也说明了如何变现，这就是一个流畅的好故事。

（2）支线填充

明确了主线故事后，为了让商业计划书变得饱满，还要适当添加支线故事。同样以上述社交平台项目为例，在主线故事的基础上添加了如图 2-4 所示的支线故事。

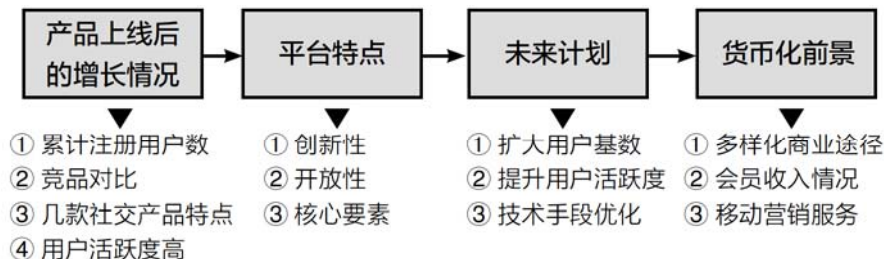


图 2-4 某社交平台项目商业计划书支线结构

支线故事围绕主线故事来写，可以让商业计划书更丰富，使整个商业计划书更饱满。

（3）突出高潮

一个好的故事要有高潮部分，高潮部分主要展示企业/项目的优势和亮点，它能回答“为什么企业/项目能胜出”，比如核心技术、竞争优势等。

2.2 做一个投资者画像

商业计划书是与投资人沟通的工具。在撰写商业计划书时，创业者要站在投资人的角度思考，了解投资人的思维模式，他们想要看什么、更关注什么。

2.2.1 从投资者角度看待项目

投资人在看一个商业项目时，他们不是仅凭感觉来判断这个项目值不值得投，而是有自己的评估方法。专业的投资人在做项目评估时，一般会有两大步骤。

第一步：先看项目的创业方向或者定位自己是否感兴趣，比如有的投资人的投资方向或偏好是互联网行业，而有的投资人则喜欢投资科技型产业。如果对项目不感兴趣，他们通常不会将商业计划书看完。

第二步：对项目的投资价值进行判断，如果项目能引起投资人的兴趣，投资人则会对项目的投资价值进行评估，有投资价值的，才会与创业者做进一步交流。

虽然不同的投资人有自己的投资方向或偏好，但很多投资人都会从以下几方面来了解项目。

（1）是否有明确的定位

项目如果没有清晰的定位，那么发展方向和目标也会不明确，只有定位清晰才能做到不盲目。项目定位包括市场定位和目标客户群体定位，即

产品/服务在哪个市场开展？面向的客户群体是哪些？站在这一角度，创业者在撰写商业计划书时，应对目标市场和目标人群进行分析，明确项目的目标人群画像。

（2）商业模式

很多投资人都会问创业者：“这个项目的商业模式是什么，是如何赚钱的？”如果创业者回答：“等我拿到融资，项目就会赚钱”。投资人只会认为在骗他。

商业模式是指企业/项目通过什么途径或方式来赚钱，比如收取会员费、销售产品等。不同的企业/项目商业模式是不同的，成功的商业模式都有其独特价值，也是难以模仿的。

（3）是否能解决用户痛点

有痛点才会有需求，产品/服务能解决用户的某种痛点，用户才会产生购买行为。创业者在设计项目的商业模式时，其实就是在解决用户的痛点。如果创业者没有找到用户的核心痛点，并提出解决方案，那么投资人会认为该项目无法创造利润和市场需求，没有商业机会。

（4）核心竞争力

核心竞争力是他人难以复制或超越的，凭借自身的核心竞争力，企业能在商业竞争中脱颖而出。而投资人常常会问：“企业如何建立核心竞争力，以区别于竞争对手？”

企业所拥有的资源、技术能力等都能成为核心竞争力，核心竞争力具有以下特点。

价值性。具有价值，如能提高产品质量，带来竞争优势。

稀缺性。具有稀缺性，并不是所有企业都有，只有少数的企业拥有它。

不可替代性。具有不可替代的作用，竞争对手难以用其他功能来替代。

难以模仿性。难以被竞争对手模仿，是企业所特有的。

（5）持续性

未来趋势良好，具有很强的持续性增长，这类项目很容易被风险投资

人看中。风险投资人很少投资不可持续的项目，他们要看项目的盈利空间，能让收益率逐渐递增的项目才是投资人所需要的。

2.2.2 做有针对性的计划书

撰写商业计划书还应考虑使用阶段，不同融资阶段的商业计划书，其侧重点应有所不同。按照企业的发展阶段来划分，融资可分为表 2-1 所示的几个阶段。

表 2-1 企业融资阶段

阶段	特 点
种子期	① 企业处于萌芽阶段，也是首次正式融资的阶段 ② 有创业想法和团队，但没有具体产品 ③ 融资规模相对较小 ④ 能在市场调研、产品测试等方面为企业提供支持 ⑤ 投资人有好友、家人、创始团队成员、天使投资人和种子期投资人
天使期	① 企业正在筹备或者成立不久，已经有了产品雏形 ② 有一定的核心用户，但各方面都不够成熟和稳定 ③ 融资规模相对较小 ④ 能够帮助企业进行产品研发和团队搭建 ⑤ 投资人有创始人、亲朋好友、天使投资人和专业投资机构
Pre-A 轮	① 介于天使轮融资与 A 轮融资之间 ② 产品研发完成，但项目成熟度不够 ③ 融资规模一般也介于天使轮与 A 轮之间 ④ 能缓解创业者的资金压力 ⑤ 投资人有已有的天使轮投资人、新引进的投资人
A 轮	① 拥有成熟的产品，商业模式已经打通 ② 在行业内有一定的地位和口碑，但可能还处于亏损阶段 ③ 融资规模高于种子期和天使期 ④ 为企业的发展和成长带来足够的资金 ⑤ 投资人有已有的天使轮投资人、新引进的风险投资人和专业的投资机构
B 轮	① 商业模式已得到验证，开始盈利 ② 有牢固的用户基础，还需进行业务拓展

续表

阶段	特 点
B 轮	③ 融资规模一般比较大 ④ 帮助企业扩大规模，拓展新领域 ⑤ 投资人有 A 轮的风险投资人、新引进的风险投资人和私募股权投资
C 轮	① 公司很成熟，正在为上市做准备 ② 行业影响力排名靠前，还需要更好的发展 ③ 融资规模较大 ④ 帮助企业进一步拓展新业务，为上市打好基础 ⑤ 投资人主要是私募股权投资，部分为 B 轮的风险投资人
Pre-IPO	① 上市条件成熟，企业上市之前或预期企业可近期上市时 ② 规模与盈收已达可上市水平，上市指日可待 ③ 融资规模较大 ④ 为 IPO 提供资金支撑，补全商业闭环 ⑤ 投资人主要是私募股权投资，还可能有对冲基金

从表 2-1 中可以看出，融资有明确的轮次，不同轮次企业所处的发展阶段是不同的，参与的投资人也可能不同，如图 2-5 所示为企业融资历程示意图，以帮助创业者更好地认识融资的不同阶段。

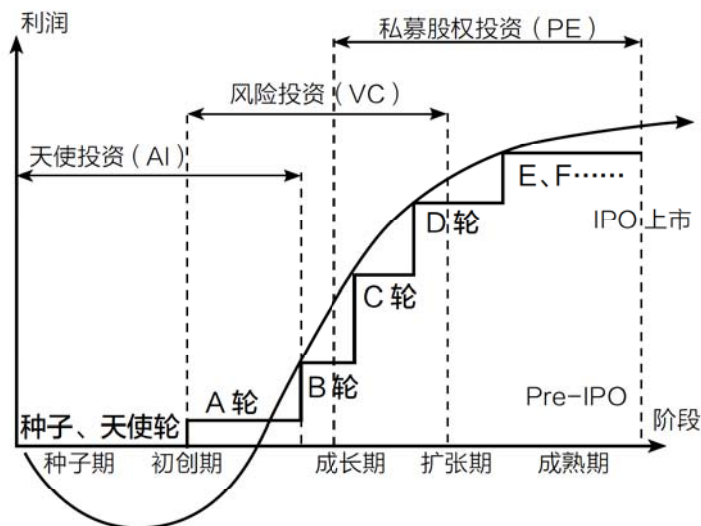


图 2-5 企业融资历程示意图

从图 2-5 可以看到，在 C 轮融资后可能还会有 D 轮、E 轮、F 轮等，D 轮、E 轮、F 轮融资是 C 轮后续，如果企业发展良好，可以进行股市融资，实现 IPO 上市。

在不同的融资阶段，面对的投资人不同，融资额度也会不同，创业者要结合所处的融资阶段有针对性地撰写商业计划书。这里将企业融资阶段简化为早期、成长期、扩张期和成熟期。

- ◆ **初期：**在初期阶段，投资人可能是身边的亲朋好友、天使投资人以及风险投资人。在该阶段，有产品雏形但项目还未落地，商业计划书应侧重展示促成项目开发的成员、产品的发展空间和前景。投资人更看重创始人的经历和资源，因为优秀的团队才能保证项目真正启动。
- ◆ **成长期：**在成长期，已经有了产品，需要资金来打开市场，融资所处的阶段可能是 Pre-A 轮或 A 轮，投资人以风险投资人为主，可能会有部分天使投资人以及私募股权投资加入。该阶段的商业计划书应侧重讲述产品，包括产品的市场占有率、竞争优势等。如果产品能够达到投资人的预期，投资人还可能加大投资。
- ◆ **扩张期：**进入扩张期后，企业已经具备一定规模，且应该已经找到盈利模式，开始进入快速发展阶段。从融资阶段来看，该阶段一般为 B 轮，投资人主要是风险投资人以及新加入的私募股权投资。此阶段的商业计划书应侧重于数据以及战略规划展现，因为投资人会关注市场对产品的认可度，看重收入规模、用户数量和现金流等。
- ◆ **成熟期：**在成熟期，大部分企业都会为 IPO 上市做准备，此阶段企业盈利乐观，公司已经很成熟，投资人主要是私募股权投资。商业计划书需侧重体现营收、利润和盈利能力，因为企业想要成功上市，必须符合 IPO 的条件，IPO 上市对企业的净利润和营业收入是有要求的。如果企业收入达不到预期，那么将很难从投资人手中融得资金。

拓展贴士 投资人的类型

投资人主要分为个人投资人和机构投资者。个人投资人以天使投资（Angel Investment）居多，投资阶段主要是种子期和天使期，投资金额通常不大，但如果项目成功，回报会较高。机构投资者主要有风险投资和私募股权投资。风险投资（Venture Capital）可能会在项目早期参与投资，也可能在中后期才进入，主要看机构的偏好和资金实力。私募股权投资（Private Equity）的投资对象主要是有发展潜力的非上市企业。

2.3 翔实的市场调查

在撰写商业计划书前，对项目各方面情况进行市场调查是很有必要的。这能帮助创业者进一步认识项目本身，了解市场现状、发展趋势以及风险等，为项目的发展定下方向和重点，并在商业计划书中进行说明和展示，以证明其在行业中的可行性。

2.3.1 市场调查的主要方法

在做市场调查前要了解市场调查的主要方法，并根据需要选择合适的调查方法，市场调查的主要方法有以下几种。

（1）问卷法

问卷法是指通过问卷调查表来获得所调查对象的信息，被调查者根据自己的意见或答案填写问卷。实地调查和线上调查都可以采用这种方式，这种调查方式有两大优点。

① 问卷是统一设计的，标准化程度高。

② 调查结果容易量化，省时、收效快。

问卷法的类型很多，在回答形式上会有差异，常见的有是否式、多重选择式、自由叙述式和单选打分式等。

◆ 是否式

是否式比较好理解，即被调查者只从“是”或“否”中选择一个答案，这种问卷类型简单易答，数据处理简单。如下所示为是否式问卷示例。

1. 请问您是否是在校学生？

☐ 是

☐ 否

2. 您经常在外面餐馆就餐吗？

☐ 是

☐ 否

◆ 多重选择式

多重选择式是指让被调查者从提供的答案中选择一个或多个答案，由于答案可能有多个，所以也给数据处理带来了一定的难度。如下所示为多重选择式问卷示例。

您会因为什么原因光顾一家餐厅？（多选题）

☐ 营养丰富

☐ 菜品美味

☐ 价格便宜

☐ 有创新菜式

☐ 地理位置

☐ 餐饮品牌

☐ 方便快捷

◆ 自由叙述式

自由叙述式只提供问题，不提供答案选项，被调查者可以自由作答，在回答上没有任何限制。如下所示为自由叙述式问卷示例。

您曾使用的护肤品品牌是：_____

您对我们的产品有什么其他意见和建议：_____

◆ 单选打分式

单选打分式提供多个答案，答案有强弱程度的区分，被调查者需从中选择一个自己认为合适的答案。如下所示为单选打分式问卷示例。

您对我们产品的使用满意度是？

- | | |
|-------------------------------|-----|
| ☐ 非常满意 | 10分 |
| ☐ 满意 | 8分 |
| ☐ 一般 | 6分 |
| ☐ 较差 | 4分 |
| ☐ 很差 | 2分 |

在对调查问卷进行设计时，可以灵活使用以上几种类型，有时还可将几种类型并用。

（2）电话访问法

电话访问法是指以电话问询的方法进行调查，即使双方距离较远也能实现调查访问，优点在于时间和费用均较经济，问卷回收迅速；缺点在于受通话时间的限制，被访问者可能缺乏耐心回答问题，或者没有太多时间回答，而导致回答过于敷衍。

电话访问法更适合题目少、内容较为简单的问卷调查，被访问者采用随机抽样方式抽取，访问员根据被调查者的回答来填写问卷。

（3）观察法

观察法是指通过视觉、听觉或借助摄像器材直接或间接调查和收集信息的一种方法。观察法不需向被调查者提问，调查人员应选择合适的取样时间和地点，然后到现场进行观察并记录。

（4）实验法

实验法是指在即定的条件下，通过实验的方式进行调查，从而获取所需的信息。实验法的应用范围比较广泛，比如产品的包装、设计、规格需要改变，这时可以采用实验法进行市场调查。以新品开发为例，实验法的具体做法是：先选定一个实验市场，该市场要与准备进入的市场有较强的

相似性，然后在实验市场上进行试验销售，最后对实验结果进行分析，为生产经营提供决策依据。

（5）情况推测法

情况推测法是结合经验以及掌握的信息进行评估推测，最后对市场做出判断的一种调查方法。情况推测法常用于对未来趋势进行分析和推测，应用比较灵活，但要尽可能全面地考虑影响因素。在使用情况推测法时，要将定性分析和定量分析结合起来，这样能让分析更准确。

2.3.2 市场调查的数据类型

为保证市场调查的科学性、系统性和客观性，在调查时应按照一定的步骤进行。市场调查可分为3个阶段，这3个阶段涉及7个环节，如图2-6所示。

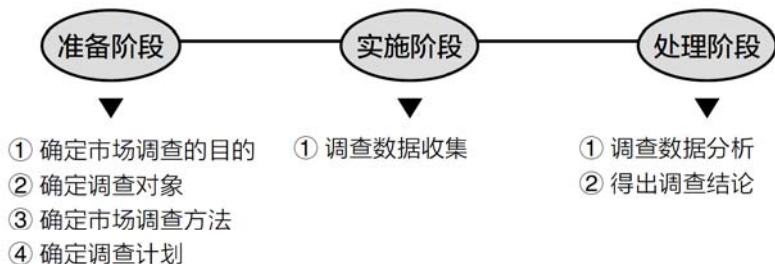


图 2-6 市场调查的步骤

从图2-6可以看出，在准备阶段需要做的工作较多。实施阶段涉及的环节虽较少，但却是极为重要的一部分，会直接影响调查的最终结果。市场调查涉及数据的收集，按类型可分为一手数据和二手数据两大类。

（1）一手数据

一手数据也被称为原始数据，是指通过问卷、访谈、询问等方式直接获取的数据。在撰写商业计划书时，一手数据是为了针对某些问题，由调查人员收集的。如下所示为某酒吧项目一名被调查对象的调查问卷的部分内容。

您的性别是？

- ☒ A. 男 ☐ B. 女

1. 请问您的年龄是？

- ☐ A. 15 岁以下 ☐ B. 15 ~ 19 岁 ☒ C. 20 ~ 25 岁
☐ D. 26 ~ 30 岁 ☐ E. 31 ~ 40 岁 ☐ F. 41 ~ 50 岁
☐ G. 51 ~ 60 岁 ☐ H. 60 岁以上

2. 请问您的学历是？

- ☐ A. 初中 ☐ B. 高中 ☐ C. 大专
☒ D. 本科 ☐ E. 硕士 ☐ F. 博士

3. 请问您的职业是？

- ☐ A. 公务员 ☐ B. 事业单位 ☐ C. 企业高管
☒ D. 普通员工 ☐ E. 老板 ☐ F. 自由职业者
☐ G. 学生 ☐ H. 其他，请写明_____

4. 请问您的月均收入是？（含奖金、福利等）

- ☐ A. 3000 元以下 ☐ B. 3000 ~ 5000 元 ☐ C. 5001 ~ 10000 元
☐ D. 10001 ~ 15000 元 ☒ E. 15001 ~ 20000 元 ☐ F. 20001 ~ 30000 元
☐ G. 30000 元以上

.....

11. 请问您更愿意去哪些酒吧进行消费？【多选】

- ☐ A. 威士忌吧（高地威士忌吧） ☐ B. 鸡尾酒酒吧
☒ C. 音乐餐吧（如胡桃里） ☐ D. 夜店（space、inside）
☒ E. 清吧（commune 公社） ☐ F. 都不去

.....

通过该问卷可以了解到该被调查者的年龄为 20 ~ 25 岁、学历为本科、职业为普通员工、月均收入为 15001 ~ 20000 元等信息，调查人员通过该问卷取得的数据就是一手数据。

（2）二手数据

二手数据是相对原始数据而言的，是通过相关数据平台、报告直接获取的数据，具有取得迅速、成本低、易获得等优点。在撰写商业计划书时，如果能够获取二手数据，则可直接使用，这可以节省时间、降低成本，提高商业计划书撰写的效率。但要注意，所选用的二手数据要保证与内容是相关的，同时，还要注意数据的时效性和可靠性。如图 2-7 所示的数据就是二手数据。



图 2-7 二手数据示例

2.3.3 做好商业计划书市场调查和分析

一个好的商业计划书必定要有数据来支持，撰写商业计划书前需要对市场进行分析，以数据为基础来描述企业/项目在市场中的定位以及可行性。可以说，商业计划书是团队成员在前期调查、搜集、分析的基础上，全面深刻呈现项目信息的计划书，所以，市场调查也会影响商业计划书的撰写。那么，要如何做好商业计划书的市场调查呢？具体要注意以下几点。

（1）市场调查阶段

市场调查应在开始撰写商业计划书的早期阶段进行，了解目标市场前景、发展趋势以及需求，为后续工作打好基础。做好市场调查后，再进行内容填充。

（2）提取关键数据

根据市场调查的结果，提取商业计划书所需的关键数据和信息。而商业计划书中需要的关键数据包括外部数据和内部数据。

外部数据。能够体现企业/项目所在市场情况的相关数据，如市场规模、市场需求预测、头部企业、每年的发展趋势、增长预期、产品生命周期和行业竞争格局等。

内部数据。能够体现企业经营状况的相关数据，如收入、利润、资产负债表、主要大客户和盈利能力等。

外部数据和内部数据都是商业计划书中至关重要的核心数据，如果企业还未成立，项目还处于萌芽期，那么外部数据就要有足够的说服力，这样才能说服投资人投资。

（3）制订市场调查计划

商业计划书的市场调查应有计划地进行，以确保调查工作能够顺利完成。创业者需要对调查的费用、人员、时间以及进度等进行规划，制定切实可行的调查方案。

市场调查需要费用，创业者需设置好初步预算，这能帮助控制成本，合理安排支出。从成本管理的角度出发，在搜集数据时，可以先查找二手数据，如果二手数据不能满足需求，再通过问卷、电话访问等方式获取一手数据。

做商业计划书市场调查，主要从目标市场出发，所以创业者要清楚自己的目标市场，有针对性地开展调查。如下所示为某微课项目市场调查方案，供借鉴参考。

一、调查目的

1. 了解高校或医院开课的需求。
2. 了解潜在客户规模及分布状况。
3. 根据调查研究分析来确定微课的定位、市场前景，做出市场潜力测评。
4. 公司将面临的直接竞争者、市场风险。

二、调查对象

高校（本科院校、高职院校、中职院校）、医院、教师。

三、调查内容

1. 产品自身情况调查。

2. 需求市场调查，包括消费者偏好、购买决策、购买行为、支付能力和购买人群。

3. 竞争市场调查，包括主要竞争对手、各竞争对手的优势和劣势。

四、数据收集

购买意向、不同领域消费者的需求、竞争状况。

五、抽样方法

分层抽样，不同专业、不同学校和医院分层抽样，按比例抽取一个样本量为 500 的样本。样本要求为本科、高职、中职、医院及各个专业。

六、调查方法

目标人群常用移动 App 问卷、微信问卷、高校内发放问卷。

七、调查安排

问卷与量表设计→实施计划→数据分析→报告结论。

八、调查预算

1. 调查人员费用：（略）

2. 线上调查费用：（略）

3. 数据分析整理：（略）

2.4 商业计划书的常见败笔

商业计划书的撰写是一个系统工程，需要经过前期沟通、市场调研、框架搭建和细节打磨等环节。在商业计划书撰写过程中，创业者可能陷入误区，导致商业计划书无法真正发挥作用，有的错误还可能成为商业计划书的败笔，以致影响项目或企业的融资。

2.4.1 语言混乱，废话多

语言混乱、废话多是商业计划书常见的败笔。成功取得融资的商业计划书，都具有语言言简意赅、内容丰富的特点，阅读者容易找到关键点，也易于读懂。

为了避免商业计划书存在以上败笔，在编写商业计划书时要遵循简练、清晰的原则，注重内容的精简和提炼。如果商业计划书满是文字，即使用心地编写或论述详细，也难以让投资人在短时间内抓住重点。

所以，在商业计划书中，无论是文字还是图表的论述，都要保证叙述逻辑缜密、重点突出，没有废话。如下所示为某生态旅游区商业计划书中关于旅游开发模式的内容。

实例
分析

语言简练清晰，让计划书重点突出

（三）旅游开发模式

1. 保护是前提，资源是基础，市场是动力

传统大众旅游开发的导向模式有3种：一是资源导向模式；二是市场导向模式；三是资源与市场相结合导向模式。这些模式均缺乏“保护”的考虑，是资源与环境保护在旅游开发中难以落到实处的主要原因之一。为此，生态旅游区的开发应构建一种新的导向模式，即将“保护”作为旅游业发展的首选导向因素来考虑，形成“保护+资源+市场”型综合发展导向模式。

2. 资源投入，知识投入，资金投入多渠道

生态旅游区的开发应树立两个新的观点：其一是“资源有价”，在旅游开发管理中，让资源入股，并从旅游收入中回投资金，专项用于资源与环境保护；其二是“知识有价”，在旅游发展中，投入足够的知识，以保证资源与环境的高效利用和有效保护。在资金的筹措与投入上，坚持国家、地方、外资、集体、个人等各种资金一齐上的原则。

3. 循序开发，滚动发展

自然保护区生态旅游的开发应坚持条件成熟一点开发一点、不成熟就先保护起来的循序开发模式，最终把整个景区做大做强。同时，旅游项目的开发，应根据市场的需求，不断推陈出新，增加吸引力，形成一种滚动发展的模式。只有“循序”与“滚动”相结合，才能保证各景区协调发展，从而获取最大整体效益。

点评分析

从节选的内容可以看出，该部分内容紧紧围绕“旅游开发模式”这一主题进行阐述，内容有逻辑、有条理，语言表述没有出现混乱、不清晰的情况，且观点表达准确，不会让人觉得废话过多。

从那些融资失败的案例中，可以看到有些商业计划书存在内容啰唆、废话太多这一败笔，虽然计划书的页数很多，但实际上都是些废话，真正有价值的内容少之又少。

2.4.2 宣讲人与执笔者脱钩

宣讲人与执笔者脱钩可能会导致本能拿到融资的商业计划书，因为宣讲人对计划书不够了解，而使融资失败。大多数情况下，商业计划书的宣讲人和执笔者都是创业者本身，因为他们了解创业团队、产品体系，更容易在宣讲过程中讲明项目的基本情况。

但有时也会出现创业者对商业计划书的编写参与不足的情况，甚至可能将商业计划书的编写工作全权委托给他人，这种情况下可能会出现以下问题。

- ◆ 对商业计划书不够了解，以致在演讲时说话磕磕绊绊。
- ◆ 演讲时不知道重点是什么，扩展点在哪里，计划书的演讲只是照读文字内容。
- ◆ 因为宣讲人没有参与计划书的编写，以致演讲时出现多次口误，

影响演讲效果。

- ◆ 投资人询问商业计划书的细节时，如数据的来源和依据，无法回答。

在编写商业计划书时，创业团队应全程参与，创始人若作为商业计划书的宣讲人，更要实际参与计划书的编写过程。商业计划书的演讲有以下要点需要注意。

（1）应该说而不是念

不要把商业计划书上的内容原原本本地念给投资人听，这会让投资人感到无聊。应以“说故事”的方式来演讲，避免演讲给人“干巴巴”的感觉。要做到“说故事”，在演讲前就要熟悉商业计划书的内容，清楚要讲哪些内容，以及哪些需要详细讲述，哪些又要一带而过。在商业计划书的演讲中，创业者要抓住以下4个问题，然后围绕这些问题展开讲解，这会让商业计划书更有吸引力。

- ① 企业/项目是做什么的？
- ② 企业/项目能够解决客户哪些问题？
- ③ 企业/项目如何与众不同？
- ④ 与投资人有何关系？

（2）避免使用太多专业名词

演讲时应避免使用太多专业名词，有的演讲人可能认为使用专业名词会让演讲显得很专业。其实不然，商业计划书的演讲必须考虑所面对的观众，投资人并不一定能听懂各种费解的专业名词，演讲应该简洁易懂，不应给理解带来障碍。

（3）演讲要充满热情

商业计划书的演讲不是独白，即使是面对公司内部成员进行的讲解，也应有情绪。可以通过语气语调、肢体动作来调动现场情绪。比如讲到重点、亮点时可以提高音量，表现出自信，从而让观众提高注意力。对于一些需要思考的部分，如商业模式，可以放慢语速，给予观众理解的时间。

2.4.3 商业计划书常见的其他错误

商业计划书的撰写还可能存在其他错误，以下为其他一些常见的错误，创业者在编写时要特别留意。

- ◆ 商业计划书中有太多口号，特别是“假、大、空”的口号，这些口号在投资人以及合作者眼里都是虚假的谎言，此类商业计划书很容易被投资人所淘汰。
- ◆ 为了突出自身优势，在商业计划书中故意贬低竞争对手，这种行为容易引起反感，切忌用贬低他人的方式来抬高自己，而应客观，尊重事实。
- ◆ 商业计划书中会有关于财务预测的内容，财务预测不切实际也是商业计划书容易出现的错误，会给对方留下不诚信的印象。
- ◆ 故意隐瞒事实真相，避谈劣势，也是撰写商业计划书时常见的误区，商业计划书的撰写应以事实为依据。
- ◆ 商业计划书不专业，具体表现为数据没有说服力、内容描述不清楚、内容有明显错误等。



扫码做习题



扫码看答案