

全球金融与投资佳作精选

# 商业计划书撰写指南

(第2版)

[英]沃恩·埃文斯 (Vaughan Evans) 著 刘怡 译

清华大学出版社  
北京

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2020-5557

Authorized translation from the English language edition, entitled WRITING A BUSINESS PLAN: HOW TO WIN BACKING TO START UP OR GROW YOUR BUSINESS, 2nd Edition, 978-1-292-08514-2 by VAUGHAN EVANS, published by Financial Times, publishing as Pearson Education, Inc, copyright © 2016 Pearson Education, Inc.

All Rights Reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education Limited. CHINESE SIMPLIFIED language edition published by **TSINGHUA UNIVERSITY PRESS LIMITED**, Copyright © 2021.  
本书中文简体翻译版由培生教育出版集团授权给清华大学出版社出版发行。未经许可，不得以任何方式复制或传播本书的任何部分。

本书封面贴有 Pearson Education(培生教育出版集团) 激光防伪标签，无标签者不得销售。  
版权所有，侵权必究。举报：010-62782989, beiqinquan@tup.tsinghua.edu.cn。

#### 图书在版编目(CIP)数据

商业计划书撰写指南：第2版 / [英] 沃恩·埃文斯 (Vaughan Evans) 著；刘怡译。—北京：清华大学出版社，2021.10

(全球金融与投资佳作精选)

书名原文：Writing a Business Plan: How to win backing to start up or grow your business, 2nd Edition

ISBN 978-7-302-58540-4

I . ①商… II . ①沃… ②刘… III . ①商业计划—文书—写作—指南 IV . ① F712.1-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 132305 号

责任编辑：刘 洋

封面设计：徐 超

版式设计：方加青

责任校对：宋玉莲

责任印制：丛怀宇

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈：010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 装 者：三河市东方印刷有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：17.25 字 数：261 千字

版 次：2021 年 12 月第 1 版 印 次：2021 年 12 月第 1 次印刷

定 价：99.00 元

---

产品编号：088865-01

# 内容简介

本书以简明扼要的方式教我们撰写投资人真正想看的商业计划书。书中分析了初创企业和成熟企业面临的具体挑战，介绍了如何使用关键绩效指标和里程碑来推销计划和执行计划；最后的附录列出了可供选择的资金来源，并用一份完整的商业计划书作为示例。

作者沃恩·埃文斯是一位在融资商业计划书撰写和评估方面有多年经验的资深从业者。他通过自己丰富的经验，为读者提供真实可信、实用易操作的建议。

无论你想寻求财务支持还是董事会的批准，本书都将提供你需要的知识。它帮你聚焦目标，收集必要的证据，消除投资人的所有顾虑，根据投资人的需求制订一份连贯、一致和令人信服的计划，赢得企业成功所需的支持。

本书是所有管理人员和创业人士的宝贵资源。



# 作者简介

30年来，沃恩·埃文斯（Vaughan Evans）一直为金融家们出谋划策，同时也为许多企业撰写商业计划书，以消除投资人的顾虑。他经验丰富、善于谋划，是指导你撰写制胜商业计划书的不二人选。

他是一名独立的战略顾问，专门为商业客户制定商业战略和规划，对私募股权投资进行战略尽职调查。他曾在理特管理咨询公司和美国银行家信托公司（美国信孚银行）供职多年。

他撰写过许多成功的商业图书，其中包括本书的姊妹篇 *The FT Essential Guide to Developing a Business Strategy*（2013）和畅销书 *Key Strategy Tools*（2012）。

沃恩·埃文斯毕业于剑桥大学经济学专业，是伦敦商学院艾尔弗雷德·P. 斯隆杰出学者。他也是一位幽默风趣的演说家，主持过很多研讨会。他的最新著作 *Stand, Speak, Deliver! How to Survive and Thrive in Public Speaking and Presenting*（2015）是一本精练诙谐的指南，教读者如何轻松驾驭公开演讲和演说。



## 专家赞誉

“沃恩·埃文斯为所有需要撰写商业计划书的人提供了一份详尽而实用的指南。我尤其喜欢他对市场需求和竞争分析的强调，因为企业家往往凭直觉行事，而不是靠正确的分析。错误计算这两个关键领域可能会让你进入错误的行业。我以前也有过这样的经历，无论团队有多优秀、执行力有多强，只要这两个方面无法令人信服，争取投资都将是一场艰苦的战斗。埃文斯抓住了商业计划书的关键。”

——安东尼·卡利宾，Eurooffice Ltd 和 XLN Telecom Ltd（均于 2010 年 9 月出售）联合创始人，也是最新成立的 B. Online 公司的创始人

“筹集资金永远不会是一件简单的事。沃恩·埃文斯的这本书揭示了投资人对商业计划的期望及背后的原因，是所有管理人员和新兴企业家的宝贵资源。”

——休·列侬，凤凰股权投资公司执行合伙人，英国风险投资协会前主席

“埃文斯做到了！本书清晰、可读，严肃地思考了每一份商业计划书必须解决的基本问题。如果你要写商业计划书，那么这本书就是为你准备的。”

——约翰·W. 穆林斯，伦敦商学院管理学副教授，创业学讲座教授，著有《如何寻找一门好生意》和《前往 B 计划：突围到一个更好的商业模式》

“本指南直击商业计划书的核心，适用于所有情况。作者利用真实案例，以令人钦佩的方式进行了清楚而巧妙的阐述。任何打算进行任何投资的人都

应该读这本书，就算你觉得自己洞悉一切，它还是能给你新的启发。”

——詹姆斯·布罗克班克，Advent International 董事总经理

“这本书终于问世了！它以简明扼要的方式教我们撰写投资人和贷款机构真正想看的商业计划。我从未见过哪本书如此直接地探讨这个问题。埃文斯用他丰富的经验，为读者提供了真实可信、实用易操作的建议。”

——詹姆斯·考特尼，渣打银行全球企业主管

“这本书为什么不早点出来，指导我写商业计划书！沃恩·埃文斯凭借他丰富的经验，用他独特的风格，撰写了这本全面、清晰的指南，揭开了商业计划书的神秘面纱。书中有不少很好的例子，对于那些正在考虑创业或者推动现有企业进入下一个增长阶段的人来说，它都是必不可少的参考。”

——格雷厄姆·休斯，Haven Power Ltd 联合创始人（2010年退出）

“许多投资人都说，他们投资的是人，而不是企业。这句话也对，也不对。人固然重要，但是，公司所服务的市场、潜在竞争的性质、公司传达给市场的价值主张也同样重要。这些都是商业计划书的重点，本书对此作了清晰的阐述。这本书是写给管理者和企业家的，作者非常了解投资人需要什么。”

——大卫·威廉姆森，Nova 资本管理公司董事总经理

“沃恩·埃文斯在制订商业计划和代表投资人评估计划方面有丰富的经验，因此本书非常值得一读。我从事私募股权，从我的角度来看，按照书中的准则提交的计划会脱颖而出。它说出了潜在投资人的需求。”

——詹姆斯·皮特，列克星敦合伙公司合伙人

“众所周知，大多数新企业都会失败。本书的独特之处在于，它承认大多数企业甚至在成立之前就已经失败了——因为无法吸引到资金支持。沃恩·埃文斯强调，严格的战略分析是任何可行的商业计划的基础。作者强调了了解客户、认识竞争格局和评估资源在初创企业所有关键阶段的重要性：

吸引投资人、启动业务，并将其发展成为一个能够自我维持的企业。本书为成功的商业计划书提供了一个稳健、务实、易读的框架。”

——罗伯特·M. 格兰特，米兰博科尼大学战略管理学教授，著有《现代战略分析》

“我们聘请沃恩·埃文斯这样的顾问，对被投资公司的商业主张进行取证调查。埃文斯本人多年来一直从事这方面的工作，他在书中重点分析了那些对推动企业价值最为关键的问题：市场增长、竞争和一个强有力的、与众不同的战略。听从他的建议，在你的商业计划书中直面这些问题，你就迈出了获得资金的第一步。”

——肯·劳伦斯，Gresham Private Equity 合伙人

“一份好的商业计划书不是直接让你获得资金，而是给你一个机会。它提出正确的问题，你需要与投资人共同解决这些问题。而一份糟糕的计划书让你还没见到投资人就已经失败了。遵循埃文斯的建议，你会写出一份好计划的。”

——何塞·玛丽亚·马尔多纳多，Bridgepoint Capital（西班牙）合伙人

“沃恩·埃文斯了解投资人的思维方式：在重大问题上考虑风险和回报。在本书中，他向读者介绍了这种思维方式，教读者预先解答投资人可能提出的所有关键问题。现在本书已经出版了。对于像我们这样靠私募股权支持的成长型企业来说，这是一份无价的指南。”

——史蒂芬·劳伦斯，Protocol Education Ltd 行政总裁

“无论你是初创企业、处于发展初期的企业，还是成熟企业，本书都能为你提供重要而深入的指导，帮助你撰写一份有说服力的商业计划书。为了获得不同读者的信任，本书提供的不仅仅是一个制订商业计划的模板，它汇集了现实生活中有价值的案例，以及关于战略和运营的宝贵建议。事实证明，对于任何需要制订可信商业计划的公司（无论规模大小）来说，本书都是非

常有用的工具。

——文斯·奥布莱恩，Montagu Private Equity 董事，英国风险投资协会  
2005 年主席

“‘如果你真的想要，你就可以得到。’但前提是你有一个好计划。写商业计划书是任何一个商界人士职业生涯中都必须做的最重要的工作之一。作为一名投资人，我在过去近 20 年的时间里读过无数商业计划书。遗憾的是，我很少遇到好的商业计划。本书是沃恩·埃文斯从他丰富的经验中总结出的一个深刻而实用的指南。听从本书的建议，你将有机会得到‘你真正想要的东西’。”

——安德鲁·弗格森，Baird Capital Partners Europe Ltd 董事总经理

“大型组织的商业计划书往往只是预算编制过程的延伸，十分机械。埃文斯说得对：这件事要么做好，要么不做。正确的做法是对市场和业务主张进行深入分析。这本简洁有力的书向管理者们展示了如何把这件事做对、做好。”

——克莉丝汀·哈维，葛兰素史克公司研发部商业分析与规划前主管

“我们每年都会收到许多中小企业的商业计划书。如果企业家们能花点时间读一下这本书，我们的工作会简单得多，他们获得融资的机会也将大大增加。”

——彼得·赖特，金融威尔士投资总监

“本书为任何需要制订商业计划的人提供了一个必不可少的工具包，作者以简洁、严肃的方式呈现了他的建议。生动、现代的案例研究和重要提示，加上易于学习的写作方式，使它成为所有人——无论是职场菜鸟还是资深人士——的完美读物。”

——比尔·普里斯特利，LGV Capital Ltd 董事总经理

“当我看到一个商业概念时，我首先会问‘他们是否有一个周密的计划？’，如果没有，我通常会马上否决这个概念。为你的企业争取投资等于推销一个经过深思熟虑的概念，并确保以清晰和令人信服的方式为投资人提供他们所需的信息和分析。本书从潜在投资人的角度出发，逐一回答他们关心的问题。它提供了一个严肃、易于理解的指南，确保你交付一份有说服力的计划书。”

——罗伯特·萨缪尔森，维珍传媒战略执行总监

“作为一名私募股权投资人，我们看过的许多商业计划书都未能达到沃恩·埃文斯的‘七个C’标准。如果你正在寻求资金支持，那么阅读这本优秀的指南将是你的第一步。”

——保罗·高夫，STAR Capital Partners Ltd 合伙人

“这些年来，我看过不少关于商业计划书的指南。它们告诉你应该在计划书中写些什么。埃文斯这本书的不同之处在于，它用明白晓畅、通俗易懂的语言告诉你为什么要这样写，以及如何写。作者曾代表无数顶级投资人审核商业计划，在这方面具有无与伦比的丰富经验。将他的建议付诸实践，不仅能提高你的融资胜算，还能帮助你更敏锐地思考你的业务。”

——理查德·坎普，Sephton Capital 执行合伙人

“老实说，我们看到的大多数所谓的商业计划书都是用稻草做的，投资人不费吹灰之力就能将其推翻。在这本书中，埃文斯将告诉你如何用砖块构建一份经受得住投资人‘飓风式拷问’的商业计划书并赢得投资。”

——乔纳森·德里—埃文斯，Manfield Partners 合伙人

“我很少遇到企业家真正愿意花时间来制订一份完美的商业计划。毕竟，我们可以用这些时间打几个销售电话，想一些新点子……可是，沃恩·埃文斯在这本优秀的书中告诉我们，撰写商业计划书不仅是成功的必要条件，而且充满乐趣——尤其是当你成功筹集到创业或发展业务所需的资金时。无论

对创业新人还是资深企业家，本书都会非常有用。”

——洛克斯利·麦肯齐，Colordarcy Investment Ltd 董事总经理

“我们在电视上见过他们——那些有抱负的企业家，他们满怀激情，却不清楚明年的预测销售和利润数字，有的甚至说不出去年的公司业绩，无法将其量化。但是，正如沃恩·埃文斯在这本优秀的商业计划书撰写指南中指出的那样，投资人在签字之前，除了看到激情，他们还要看到证据。这也是本书的独到之处：它从商业计划书的读者——投资人的角度确立标准和优先级。本书帮助你把一个令人生畏的挑战转变为一项收集信息和锻炼技能的任务，让你顺利说服投资人。”

——格雷格·斯皮罗，SpiroNicholson 董事总经理

“就像推销产品或服务一样，你必须让你自己和你的企业在投资人心中脱颖而出，这样才能筹集到资金。仅仅拥有出色的产品或服务是不够的。这本罕见的有见地的书将引导你做到这一点。这是一本非常值得一读的指南，即使你的商业构想在现阶段只是一个梦想，它也值得你将它放在你的书架上。”

——迈克·普莱斯，Better Strategy Ltd 董事总经理

“埃文斯提供了详细且非常实用的方法、模板和有重点的案例研究，帮助企业家和开发人员准备材料和文档，而不再需要花高价购买。本书的写作风格轻松欢快、平易近人，能激发读者对这项工作的热情。埃文斯的轻松处理让会计和预测方法不再那么单调乏味，同时丝毫没有牺牲严谨性和针对性。他的需求预测方法简洁而娴熟。他对广告和营销的区分也不遑多让。这本指南的积极精神应该渗透到商业计划书本身，以达到最终目标：从内部或外部投资人那里获得投资。”

——史蒂芬·尤利格，Colinette Partners 董事总经理

“我非常喜欢这本书。作为一个曾经写过商业计划书，也指导过他人写

计划书的人，我认为这本书为我们提供了应对这项挑战的新视角。书中有很多实用的技巧和详细的指导。对于那些在财务上遇到困难的人来说，‘财务和预测’一章对关键术语、其含义以及如何计算这些数字提供了我所见过的最直观的解释。”

——安迪·汤姆金斯，Atomki 董事总经理

“这些年来，我为自己的创业公司写过几份商业计划书。一年前，我需要为一家打算扩张的知名企业写一份商业计划书，我需要一些外部的、低成本的帮助。我翻遍了（网上）书架，买了一本畅销书。最终，我制订了一个合理的计划，但这是一个艰难的过程。那本书冗长而复杂，既关心细枝末节和财务状况，又重视商业原理。这本书面世后，商业计划书撰写者们轻松多了。它很特别，短小精悍，直奔主题：我们需要做什么才能满足投资人的要求。它读起来生动活泼，却有深刻的指导意义。埃文斯根据他多年的经验告诉我们，什么可行，什么不可行。书中不乏 Levi Roots 和 LoveFilm 等优秀案例，对财务问题的阐述简洁而充分。你一定要读这本书，它能为中小企业主——无论是初创企业还是准备进行战略扩张的企业——节省时间和精力，以及数万英镑的咨询费。读完这本书，你将能够写出一份让投资人满意的计划书——这应该是我们都想看到的结果！”

——阿曼达·希尔斯，Hills Balfour Ltd 首席执行官

“这本书非常有用，写得很好，全面而又简明，写作内容丰富而可信，既有趣又有教育意义。实在是太棒了！”

——伊恩·朗，Higher Level Systems Ltd 首席执行官



# 前 言

你的企业需要投资吗？如果需要，那么你得学会撰写一份商业计划书。

不知道从哪里开始？恭喜你，你来对地方了。让这本书来指导你编写商业计划书，消除投资人的顾虑。

这是本书的第2版。第1版于2011年出版，得到了来自企业家、管理者、员工、顾问、学者和学生的普遍好评。

他们喜欢它的风格、方法、工具和案例研究。但最重要的是，他们喜欢书中的视角。

本书是从投资人的角度写的。它将引导你解决投资人担心的所有问题。

它敦促你写每一个词、每一个数字、每一个事实、每一个主张时都要考虑投资人的需求。

背后的原因很简单：金融家们收到的绝大多数商业计划书最后都进了垃圾桶。

站在他们的角度考虑问题。他们看过无数商业计划书，每个月几十份，除非计划制订者明显做了功课并为解决他们可能的顾虑花了大量功夫，不然计划书还是会进垃圾桶，即使商业主张真的有（未经证实的）前景。

本书将教你如何根据投资人的需要，设计、制订和塑造一个计划。

前一版的读者反馈中有关于如何改进本书的有用建议，我很高兴地把它们写进了这本书中。以下是主要的更改：

- 进一步挖掘初创企业面临的特定挑战，尤其是在确定你认为的市场利基和你认为的竞争优势方面。
- 根据读者要求，用一个新的章节来讲解如何推销你的计划——这是一

#### XIV 商业计划书撰写指南（第2版）

门艺术，也是一门科学。我很乐意分享我25年来在公共演讲和演说方面积累的经验！

- 一个关于计划执行的新章节，其中包含关键的绩效指标和里程碑。
- 一个关于替代资金来源的新附录。
- 另一个新附录，展示了一份完整的计划书。
- 又一个新附录：推荐书目。

与第1版一样，本书的主要目的是帮助你撰写成功的商业计划书，次要目标是给你愉快的阅读体验。

希望你喜欢这本书！祝你创业成功！祝你的业务扩张计划顺利推进！

沃恩·埃文斯

# 引言

你有了一个好主意！你想到了一个新业务！听过的每个人都觉得很棒。“稳赚不赔！”他们都说。

但夸赞没有用。你需要的是现金。你没有足够的银行存款来实施你的计划，你的家人和朋友也没有。你需要一个投资人，可能是天使投资人，也可能是风险投资人。

要说服投资人，你需要一份商业计划书。

或者你经营自己的公司，公司要扩张。你可以用公司的盈余，或者向银行贷款，但也可以多加一些缓冲。你需要一个投资人，很可能是你的银行。

你也需要一份计划书。

如果你计划大举扩张，或者进行收购，又该怎么办呢？你需要投资人的股权支持。

你需要一个认真的计划。

如果你正打算进行管理层收购，你就更需要一个计划了！它必须稳健，必须极其可靠，因为一旦交易达成，你的私人股本投资人会让你对它负责。

或者你是一名中层管理人员，某个周一的早上，你在饮水机旁被老板叫住：“查理，董事会需要一份商业计划书。你来写好吗？”你在销售、市场或财务方面的工作做得很好，但是你从来没有写过商业计划书。要从哪里开始呢？

更糟的是，老板一边拿着他的塑料杯喝水，一边转过身来说：“哦，对了，周五下班前把初稿给我。谢谢！”他语气轻松，说完就走了。

你把手中的水一饮而尽。你需要制订一个计划。

在所有这些情况下，这本书都能帮你。它站在投资人的角度——无论是银行家、投资者还是董事会董事——告诉你怎样的计划书能成功获得投资。

每一页上的每一个字都是为了帮助你的企业获得所需要的支持。

你不需要一本商业计划百科全书。你不需要百科全书式的指南来帮助你。

事实上，一份包罗万象的计划书会让投资人却步。他/她想要的是肉，咀嚼脂肪只会让他们退出。

重要的是信息，而不是细节。长短并不重要。

你需要一个清晰、简洁、易于投资人阅读和理解的计划，一个连贯、前后一致、令人信服的计划，为投资人提供他们需要的证据和论据。

你需要掌握撰写商业计划书的要领。

这是为你而写的书。它根据投资人的需求量身定制。许多商业计划指南都是站在你（管理者或创业者）的角度来指导你完成整个过程。

这本书不是。它是客户驱动，而不是供应商驱动的。它从投资人的角度告诉计划制订者要怎么做，投资人需要了解业务的哪些方面，以及你需要研究和分析什么来满足他们的需求。

那么这本书是为谁而写、谁又是这个“计划制订者”呢？计划制订者是负责撰写商业计划书以赢得投资的人。如上所述，你可能是一家中型企业的经理，执行董事交给你撰写计划的任务；你也可能是一家小公司的老板，你把任务委派给了自己。

你还可能是一家大公司的经理，公司想要一份直入主题、简洁有力的投资计划，而不是一沓冗长、快到截止日期时才递到老板桌子上的表格。

如果你正在创业，本书将告诉你制胜计划书的精髓。

本书分为三个部分：

- 准备
- 撰写
- 使用

第1部分介绍动笔之前需要做的事，包括目的、研究和组织。

第2部分是本书的核心，其格式经过精心设计，能帮助你写一份打动投资人的商业计划书。这部分的章节标题和编号与你的商业计划书完全一致。

例如，本书第3章讲市场需求，计划书的第3章分析市场需求。同样，本书和计划书的第4章都与竞争有关。

计划书的第1章是执行摘要，第9章，也是最后一章，是结论。本书也如此。

本书第3部分介绍如何使用你的计划。首先，它将用在你的“推销演讲”中。第10章告诉你如何最有效地向潜在投资人推销你的计划，如何根据投资人的要求调整计划，如何组织演示文稿以及如何最好地进行演示。

但是，计划书的用途不只限于推销。你还可以用它来设定目标、评估绩效及管理人员。在第11章中，这些目标将转变成关键绩效指标和里程碑。

写作是最简单的部分。难的是如何去做，按照计划去执行。第12章讨论你应该如何根据计划定期监控进度，并在未来的某个阶段（可能是三四年）对其进行评估。

本书还包含了非常实用的附录，教你如何获得竞争优势（见附录A），如何对客户进行结构化面访（见附录B）。

附录C提供了目前可供创业者使用的其他资金来源。

附录D以幻灯片的形式呈现了一个典型的商业计划书案例——达特谷酒店和东方温泉浴场，这也是本书每一章的中心案例。

最后是本书作者精选的推荐书目（见附录E）。

你的商业计划书的附录当然会和本书的附录有所不同。没有哪两份计划书有相同的附录，但大多数都应包含你的产品/服务、它们所服务的市场细分、竞争对手、你公司的竞争定位、客户、营销、管理、设施、IT等方面的细节。

由各个策划者/撰写者来评估哪些细节应放在附录中，这样做只有一个目的，就是根据投资人的需要提供进一步的证据，让投资人放心。

最后，也是很重要的一点，记住，如果你的商业计划书条理清晰、前后一致、真实可信，那么它就完全有可能赢得投资。如图0.1所示，投资人希望看到你的鸭子排成行。

如果你的鸭子凌乱无章（见图0.2），它们不连贯、前后不一致且难以让人信服，投资人会像之前数百次在同样场合所做的那样，起身离开。

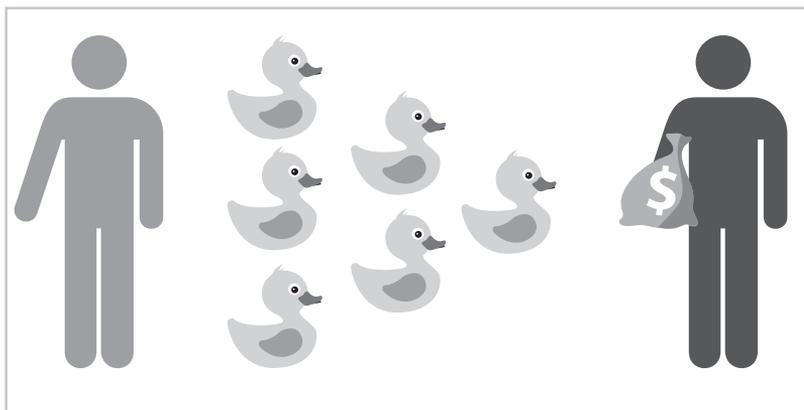


图 0.1 投资人希望看到你的鸭子排成行

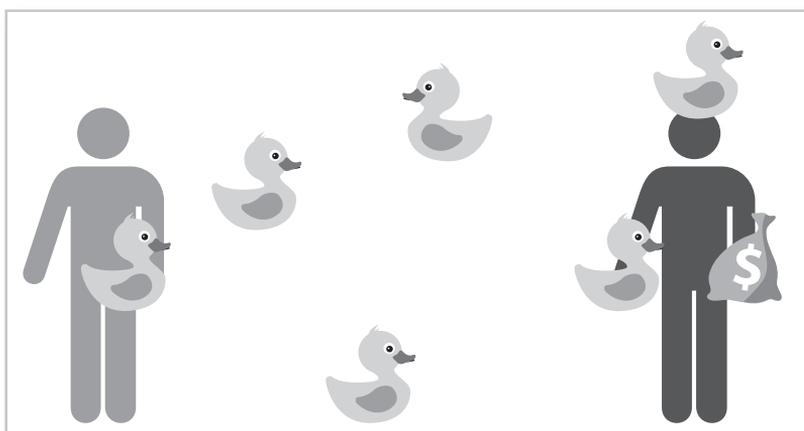


图 0.2 凌乱无章的鸭子会让投资人却步

本书将告诉你如何让鸭子们井井有条，如何撰写一份打动投资人的商业计划书，获得企业成功所需的资金。

# 目 录

## 第 1 部分 准备工作 / 1

### 第 1 章 必要准备 / 3

结果 / 4

需求 / 11

准备 / 15

中小企业的计划书 / 22

## 第 2 部分 撰写计划 / 25

### 第 2 章 业务 / 27

背景 / 28

按部门划分的业务结构 / 32

初创企业的市场细分 / 36

### 第 3 章 市场需求 / 41

市场规模 / 43

市场增长 / 46

初创企业的市场需求 / 54

市场需求风险与机遇 / 57

### 第 4 章 竞争 / 61

你的竞争对手 / 63

	竞争强度 / 65
	初创企业的竞争 / 70
	行业竞争风险与机遇 / 73
<b>第5章</b>	<b>战略 / 77</b>
	竞争地位 / 79
	战略 / 82
	初创企业的战略 / 88
	战略风险与机会 / 91
<b>第6章</b>	<b>资源 / 99</b>
	管理 / 102
	营销 / 104
	运营和资本支出 / 107
	资源风险与机会 / 115
<b>第7章</b>	<b>财务和预测 / 117</b>
	历史财务数据 / 118
	市场驱动的销售预测 / 120
	竞争驱动的利润率预测 / 124
	为计划筹措资金 / 126
	完整的财务预测 / 128
	初创企业的预测 / 134
	财务风险与机会 / 136
<b>第8章</b>	<b>风险、机会和敏感性 / 145</b>
	认识太阳乌云图 / 146
	太阳和乌云会告诉你什么 / 148
	敏感性测试 / 156
<b>第9章</b>	<b>结论 / 161</b>
	结论 / 162

执行摘要 / 164

投资亮点 / 167

### 第 3 部分 使用你的计划 / 171

#### 第 10 章 陈述你的计划 / 173

突出重点 / 174

使用演示文稿 (PPT) / 176

传递信息 / 177

#### 第 11 章 设定目标 / 181

选择关键绩效指标 / 182

设置里程碑 / 184

#### 第 12 章 执行计划 / 185

监控你的计划 / 186

评估管理绩效 / 187

评估你的计划 / 187

结语 当心这些角色! / 189

### 附录 / 193

附录 A 竞争地位分析 / 195

附录 B 对客户进行结构化访谈 / 211

附录 C 其他资金来源 / 217

附录 D 商业计划书示例 / 227

附录 E 推荐书目 / 247

译者后记 / 251



第 1 部分

# 准备工作



# 1

## 第 1 章 必要准备

“我们唯一知道的未来，是它将与现在不同。”

——彼得·杜拉克（Peter Drucker）

### 本章要点

- 结果
  - 成熟企业
  - 初创企业
- 需求
- 准备
  - 调研
  - 组织
- 中小企业的计划书

**让**我们从结果开始，想想一份好的商业计划书应该是什么样的？在深入探究细节之前，我们要找到这个问题的答案，并把它牢牢记在心里。然后，深入思考写这份计划书的目的，以及要把它交给谁看。最后，我们根据要进行的研究和要实施的工作，想想撰写一份成功的商业计划书需要做些什么准备。

## 结果

我们的目的是什么？这个过程的最终结果是什么？一份制胜计划书是什么样子？它与失败的计划书有何不同？简而言之，最重要的结果是什么？

我们来看看两种情况下的结果：

- 成熟企业的商业计划书
- 初创企业的商业计划书

我们先说成熟企业的商业计划书，因为它更简单。这样的公司有良好的运营和财务记录，在市场需求、行业竞争、战略定位和资源配置方面都有丰富经验。预测的依据既有事实，也有判断。

如果你正在计划创业，你更应该阅读该部分内容。这是你几年后的目标，届时你的公司已经站稳脚跟，并准备进入下一个阶段。

## 成熟企业

成熟企业的成功商业计划书是什么样的呢？

我们将通过一个虚构的案例来介绍，在本书中会一直使用它。希望这是一个能引起你共鸣的案例。我相信我们所有人都会不时地有一种冲动，想要逃离激烈的竞争，在地球上某个田园诗般的地方自己创业。

在英国的德文郡就有一片这样的天堂，它位于达特河谷平缓的斜坡上，距离达特茅斯约 10 英里<sup>①</sup>。达特谷酒店和东方温泉浴场的所有者和经营者是迪克

---

① 1 英里≈ 1.61 千米。

和凯·琼斯。迪克曾是一名管理顾问，凯则是英泰遗产公司的压力管理顾问。

酒店已经经营了三年，现在才刚刚开始盈利。迪克和凯计划扩建 16 间客房和一个游泳池，并且拿到了建筑许可证。他们相信这项投资将改善酒店的盈利能力。但在过去几年里，他们的个人资金已经耗尽，要启动项目，需要一笔外部资金。

简而言之，他们需要一个投资人。因此，他们得撰写一份计划书。下面是他们的执行摘要——非常精练，仅用一张 A4 纸的篇幅，就以令人满意的方式解答了投资人需要知道的大部分关键问题。

## 基本案例研究

### 达特谷酒店和东方温泉浴场商业计划书，2015 年

#### 第 1 章：执行摘要

达特谷酒店和东方温泉浴场（以下简称“达特谷”）是一个与众不同的度假胜地。它坐落在南德文郡，俯瞰壮美的达特河谷。在这里，游客们可以领略充满东方风情的客房、美食和水疗服务。酒店有 17 间客房；温泉浴场和餐厅也对日间游客开放。酒店 2014 年的营业额为 51.3 万英镑<sup>①</sup>，自 2012 年以来每年增长 36%，2015 年的营业利润率有望超过 20%。此外，酒店还将投资 105 万英镑扩建 16 间客房和一个游泳池，到 2019 年，销售额将翻一番，营业利润率将提高至 34%。过往的数据表明，投资有望带来可观的回报，足以抵御成本超支或入住率增长缓慢的风险。

达特谷有三个主要的业务部门：客房、餐饮和温泉浴场。客房收入增长最快，平均每年增长 45%，温泉浴场收入（占总收入的 20%）增长较慢，每年增长 18%。这是由于一开始非住店游客的大力推动（起点较高，因而后续增长空间有限）。二期扩建后，容量限制的问题将得到缓解。

2014 年，英国西部地区的旅游市场价值 2.25 亿英镑（数据来源：英国旅游局）。重要的长期驱动因素包括英国人口和人均收入的增长，以及越来

<sup>①</sup> 1 英镑≈8.93 元人民币。

越多的人开始每年多次度假。2008 年以来的主要短期推动力是金融危机对国内旅游业的提振，即所谓的“就近度假效应”。2013 年至 2014 年，随着经济复苏和海外游的恢复，增长开始放缓，未来几年市场将保持平稳。

在德文郡和英国西部有许多不错的酒店、旅馆和民宿。行业竞争激烈，入行门槛低，入住率取决于规模和位置，通常随着时间的推移不断提高。其中，最有特色的几家酒店生意红火，有很多回头客。在德文郡的乡村，温泉浴场并不像在普利茅斯那样的大城市那么普遍，但在邻近的托基和托特尼斯有几个不错的温泉。那里的酒店还提供中国菜、泰国菜、日本菜和越南菜等东方美食。

达特谷有两个主要特色：优越的地理位置（俯瞰英国最壮美的山谷）和东方风情。酒店氛围含蓄低调，卧室装潢透出东方气息。温泉浴场除了有标准水疗，还提供东方疗法。餐厅既有东方美食，也有欧洲菜肴。游客可以自由选择。自 2011 年 12 月开业以来，酒店入住率从 39% 增加到 56%，再到 71%，2015 年保守估计可达 75%。过夜游客的餐厅使用率上升到 35%，温泉使用率增至 26%，均高于预期。

2010 年，迪克和凯以 71.5 万英镑的价格买下了酒店的永久产权，其中 50 万为抵押贷款。他们还自己花了 28 万英镑用于装修。他们全身心投入酒店经营，聘请了三名全职员工，视需要雇用兼职。专业水疗师按要求签约。2013 年（即开业后的第二年），酒店实现收支平衡；2014 年税前利润为 11%，2015 年预计可增长到 15%。迪克和凯相信，计划中的二期扩建将极大地提高盈利能力。新建筑将耗资 105 万英镑，包括 16 间客房和一个室外恒温游泳池。除融资成本外，管理费用将增加 50%，但一旦入住率在 2019 年（保守估计）依然是 2018 年的水平，收入将翻倍。假设董事薪酬不变，2019 年营业利润率将达到 34%，税前利润为 24%。快速增长将带来现金流挑战，迪克和凯希望投资人的投资有一定弹性。

该计划的主要风险有：入住率增长缓慢，原因包括经济复苏步伐加快，导致就近旅游人数进一步下滑；竞争对手开业；常客对酒店产品和服务兴趣下降或酒店知名度不够；工程延误；酒店业主出现健康问题——计划书对所

有这些问题都做了深入分析，得出的结论是以上风险均可控。

增长机会在于，通过利用成熟的概念进行营销，引入新的互补服务或产品，提升温泉业务的利润率以及收购另一个酒店（三期项目）来提高入住率。例如，收购一家法尔谷的酒店，复制康沃尔的东方水疗理念。

总之，达特谷酒店已成为西部地区旅游业的重要参与者，为游客提供别致的住宿、餐饮和休闲体验。通过二期扩建，它将成为南德文郡水疗服务领域的领导者，并获得可观的利润。酒店业主希望找到与自己有同样愿景的财务合作伙伴。

为什么这是一个好的商业计划呢？首先，它简洁明了。其次，它连贯一致——故事情节衔接自然。最后，它回答了风险要如何解决的问题。你将在本书第2部分看到，投资人主要关注四个方面的风险，而上面这份计划书对所有方面都做了解答。

- 市场需求风险（见第3章）——需求有弹性，在20世纪30年代以来最严重的经济衰退期间呈反周期增长，如今已企稳。
- 竞争风险（见第4章）——行业竞争激烈，但有特色的产品竞争对手并不多。
- 战略风险（见第5章和第6章）——达特谷酒店利用其独特的产品和服务赢得了份额，并且已准备利用这些特色，通过战略上合理的扩张，赢得更多份额。
- 财务风险（见第7章）——预测数字与市场、竞争和战略环境相一致。是的，达特谷酒店看起来十分可靠，当然也可以接受尽职调查。

## 重要提示

你的商业计划书应该做到以下七个方面：清晰、明了、简洁、一致、连贯、可信、令人信服。最重要的是要令人信服，尤其是在风险评估方面，它的目的是说服投资人。记住所有七个要点，尤其是最后一个。

那么，一个糟糕的计划书是什么样的呢？好公司也会有坏计划。

假设达特谷酒店商业计划书的起草人不是迪克·琼斯（要知道他可是文学学士、工商管理硕士并担任过管理咨询师，他不仅精通业务管理，而且擅长战略和财务分析），而是另一个人，他并不认为有必要写这份计划书。他写出来的计划书会是什么样呢？

看下面的例子。

## 基本案例研究

### 达特谷酒店和东方温泉浴场商业计划书，2015年

#### 第1章：一份糟糕的执行摘要

达特谷酒店和东方温泉浴场是旅行和水疗爱好者的西部地区的胜地。酒店收入增长迅速并实现了盈利。

德文郡是英国重要的旅游目的地之一，达特谷酒店是这里最好的住宿地。

酒店业主是琼斯夫妇，他们在客房、温泉浴场和花园雇佣了几位帮手。

业主计划建一栋新建筑和一个泳池，以提升酒店的盈利能力。该计划没有重大风险，并且在英国西部的类似地区有很多机会复制这一模式。

总之，投资达特谷酒店能让您轻松赚钱。

如果你是投资者，你会被打动吗？我猜不会。为什么不会呢？因为计划书实在有太多问题。我们参照上面的七个标准，它们刚好代表了商业计划书中每一章的标题，详见本书第2部分。

- 计划书中没有关于销售额、增长、各部门销售额、利润率、市场规模、市场份额等方面的关键数据。很明显，这份可怕的执行摘要作了夸大的陈述。大多数同类摘要都有一些销售、利润等方面的数据，但你会惊讶地发现，很多商业计划书完全没有提及按部门划分的销售额（见第2章），更不用说市场规模或份额了。
- 计划书中也没有关于市场需求驱动因素的讨论，而市场需求驱动因素恰恰是所有关于市场需求增长的讨论的基础（见第3章）。

- 没有提及竞争对手，仿佛他们无关紧要。很多，甚至大多数商业计划书对竞争对手实力的说明都无法令人信服，并且很少分析竞争格局的变化趋势（见第4章）。
- “达特谷酒店是最好的。”你可能看到这句话感到惊讶，甚至震惊，但这种粗枝大叶、毫无依据的描述在商业计划书中却十分常见（见第5章）。
- 有几位员工，好的，谢谢，“几位”究竟是多少？（见第6章）。
- 扩建项目的成本是多少？后续的盈利能力会有多大提升？（见第7章）。
- 什么，没有风险？！（见第8章）。

这些都是我们要规避的错误。在第2部分，我们会详细讨论正确的做法，但在那之前，让我们来看看初创企业的商业计划书。

## 初创企业

初创企业的商业计划书与成熟企业有何不同？

差异其实并不多。计划书的结构是一样的：介绍业务（主张）、市场需求、竞争格局、战略地位、资源、财务、风险等。不过，初创企业的计划书的描述主要用的是将来时。

最大的不同是不确定性的程度，特别是市场对你的业务主张的接受程度。对于初创企业来说，市场反应在很大程度上是未知的。然而，可以通过研究和评估对其进行预测，这将在第3章中详细介绍。

假设2010年迪克和凯在达特谷创业时，没有出售他们在伦敦的房产，也没有抵押贷款，而是筹集外部资金。他们必须起草一份商业计划书。如下：

### 基本案例研究

#### 达特谷酒店和东方温泉浴场创业商业计划书

##### 第1章：执行摘要

达特谷酒店和东方温泉浴场（以下简称“达特谷”）将成为一个与众不同的度假胜地。它将坐落在南德文郡，俯瞰壮美的达特河谷。在这里，游客

们可以领略充满东方风情的客房、美食和水疗服务。酒店将设 17 间客房；温泉浴场和餐厅也对日间游客开放。

2009 年，英国西部地区的旅游市场价值 2 亿英镑（数据来源：英国旅游局）。当前，严重的经济衰退导致“就近度假”蓬勃发展。此外，英国人口和人均收入增长，以及越来越多的人每年多次度假等长期推动因素都将进一步提振该地区的旅游业。

在德文郡和英国西部有许多不错的酒店、旅馆和民宿。行业竞争激烈，入行门槛低。但最有特色的几家酒店生意红火，有很多回头客和极高的入住率。在德文郡的乡村，温泉浴场并不像在普利茅斯那样的大城市那么普遍，但在邻近的托基有几个不错的温泉。托基和托特尼斯还有提供中国菜和泰国菜的酒店。

达特谷酒店将有两个主要特色：优越的地理位置（俯瞰英国最壮美的山谷）和东方风情。酒店将营造含蓄低调的氛围，卧室装潢将透出东方气息。温泉浴场除了提供标准水疗，还提供东方疗法。餐厅既有东方美食，也有欧洲菜肴。游客可以自由选择。酒店于 2011 年末开业。目标是 2012 年的酒店入住率在 25% ~ 30%，2014 年增加到 60%。同期过夜游客的餐厅使用率和温泉使用率将分别上升到 25% 和 20%。

这些预测的依据包括大量市场研究和几次试销结果。我们编制了一份报告，介绍了该地区十多家三星级和四星级竞争酒店的位置、产品、服务和资源，以及竞争对手的温泉浴场设施。我们还去了英国两个类似的温泉浴场，一个在伦敦，另一个在杜伦。整个体验非常愉悦。我们带着剪贴板和调查表，花了两天时间采访了托培地区的游客。结果显示，在位置相似、价格相近的情况下，受访游客中有 82% 愿意（37% 的“非常乐意”）尝试达特谷这样的酒店。

我们有意以 71.5 万英镑的价格购买该物业的永久业权，并计划花费 24 万英镑将其改建和翻新为 17 间客房。客房带连接浴室、新厨房和水疗设施。此外还有室外水疗浴缸、桑拿 / 蒸汽按摩淋浴，两个治疗室和一个冥想室。我们将全职经营这间酒店，聘请三名全职员工，并酌情雇用兼职。专业水疗

师将按要求签约。

我们计划严格控制运营成本，争取在入住率达 40% 时实现盈亏平衡，入住率达 55% 时实现净利润。我们到 2014 年实现后一个目标，净利润率提高到 5% ~ 10%。快速增长将带来现金流挑战，因此我们希望投资人的投资有一定弹性。

该计划的主要风险包括常客量不足；入住率低于 40%，导致入不敷出；装修工程延误和 / 或成本上涨；竞争对手开业；酒店业主出现健康问题——计划书对所有这些问题都做了深入分析，得出的结论是以上风险均可控。

主要的增长机会在于二期扩建项目。如果我们能拿到建筑许可证，我们将扩建一栋新楼，增加 12 ~ 16 间客房，以及一个漂亮的室外游泳池。扩建项目会增加管理费用，但也能带来更高的利润。我们计划在二期翻新工程开工后，尽快着手申请。

总之，达特谷酒店将成为英国西部地区旅游业的重要参与者，为游客提供别致的住宿、餐饮和休闲体验，并获得可观的利润。我们希望找到与我们有同样愿景的财务合作伙伴。

除了使用了将来时，这份计划书还有哪些不同于上一份计划书的地方？你发现了：附加的第 5 段，你必须说服投资人，让他相信这不是赌博，而是一项投资，有严谨、严格的市场研究作为依据。

稍后我们会讨论为初创企业撰写商业计划书需要进行的市场调查（见第 3 章）。

## 需求

撰写商业计划书的目的什么？你为什么需要它？它是给谁看的？

你需要支持，因为你正在创业；或者，你的公司即将快速增长，又或者它遇到了困难，需要注入资金。

无论哪种情况，你都需要支持，所以你需要一个商业计划。当然，真实情况可能比这更复杂，但也不会复杂太多。以下是几个值得一提的撰写商业

计划书的目的：

- 初创企业需要资金
- 股权融资
- 债务融资
- 需要获得董事会批准
- 需要说服合资伙伴
- 出售企业
- 区别于项目计划
- 用作管理工具

让我们来简要地看看每一种目的。

## 初创企业的商业计划书

这与成熟企业为寻求融资而撰写的商业计划书没有本质区别。标题是相同的，但是，正如你在第2部分中所看到的，初创企业的计划书需要解决一些特殊的附加问题。例如，识别潜在客户、制定独特的价值主张、进行试点调查和评估竞争反应。

初创企业的商业计划书需要根据融资类型（是股权融资还是债务融资）量身定制，但对一家成熟企业来说是一样的（见下文）。

## 用于股权融资的商业计划书

你的投钱方是投资者。他们投资是为了获得回报——尽可能高的回报，以及尽可能少的风险。投资者有多重视获得超额回报的机会，就有多重视回报不足的风险。在撰写所有章节时你都要牢记这一点，富有创意而又务实地探讨投资可能带来的好处。

## 用于债务融资的商业计划书

你的投钱方是银行家。他们想要从交易中赚取费用，从贷款中获得利息。他们希望你的企业能够产生足够的现金来支付利息。银行家们想要某种形式的担保或抵押品，这样他们就能在贷款期结束时，把钱全部拿回来。

记住：作决定的可能不是银行家本人，而是银行信贷委员会的成员，他们不会和你见面，他们也听不到你对未来的宏伟构想。

他们只会审查一份没有温度的文件——你的商业计划书。因此，你最好在计划书中分析所有的弊端，并提出令人信服的解决方案。信贷委员会对你企业的发展空间没有丝毫兴趣，因为他们无法从中得到任何好处。他们只想知道哪里可能出错，有多大的可能性，以及一旦出错，你会如何减轻损失。

写给银行家看的商业计划书的整体基调不同于为股票投资者撰写的计划。你必须保守、谨慎、规避风险。预测必须容易实现。银行家们不愿意看到任何风险。

我曾在一家投资银行工作多年，与信贷人员有过许多难忘的会面。有件事一直让我讶异。无论你对不利情况有多保守，信贷人员总是会比你更保守，无论出现不利情况的可能性有多小。所以，请做好回应他们质疑的准备。

## 需要获得董事会批准的商业计划书

大多数商业计划书都属于这一类。想象一下，一两个月前，在董事会会议室里，董事长对你说：“哎呀，查理，你和你的团队有这么多好的想法来推动我们公司向前发展，但我有点不明白，我们首先要实现什么目标？我们在哪方面最有胜算？哪种做法风险更大？可能会出什么问题？会发生什么可怕的错误？我们有足够的现金来支撑这些扩张吗？我们需要一个计划！”

现实情况可能有所不同，但给董事会看的商业计划书与给外部投资者看的计划书本质上没有什么不同。尽管拥有内部现金资源，但董事会实际上就是一个投资者，也应该被当作投资者来对待。

## 用来说服投资伙伴的商业计划书

多年来，我曾为许多合资企业提供咨询服务。合资，就像任何其他关系一样，其成功完全取决于双方能够继续从中受益。在联盟成立时，如果一方获得了明显不公平的优势，那么合作将不会持久，而且关系终结时双方都会感到痛苦。

因此，合资企业最初的成功有赖于一开始商定的条款，而这些条款又取

决于双方制订并交换的强有力的商业计划。这些计划书就像是写给投资者的，因为实际上你的合伙人是在投资你的企业，而你在投资他们的企业。

## 出售企业用的商业计划书

这些年，我经手过的大多数商业计划书都是用于出售企业，它们当中有很多读起来就像是纯粹为权益投资人而写的。如果买方是“贸易买家”（即同一行业或相关行业的另一家公司）、合资伙伴或风险投资人，那么这样的计划书是可行的。

然而，如果潜在买家范围很广，其中一些是私募股权公司，这样的计划书就不那么理想了。买家会希望在不损害公司财务稳定性的前提下，以尽可能少的股权和尽可能多的债务来达成交易。

这意味着融资不仅需要得到私募股权公司投资委员会的批准，还需要得到银行信贷委员会的批准，或许还需要夹层融资机构（即高收益无担保债务的融资机构，附带认股权证）的信贷委员会的批准。

这样的商业计划书应同时考虑投资者的利益和银行家的风险，在二者间实现巧妙的平衡。

## 区别于项目计划的商业计划书

项目计划书与商业计划书类似，但又不完全相同。项目计划书为特定投资项目提供业务案例。它只考虑与项目直接相关的收入流和成本，并相应地建议进行或不进行投资。决定通常是在董事会一级作出的，只有在非常大的项目上，才会为了外部融资而由其他人作决定。

商业计划书考虑的是整个业务的未来，该业务可能是一个大公司的某个部门或子公司，但它有自己的损益表，并且其将作出全面的预测。

## 用作管理工具的商业计划书

我的出版商可能不会同意我这么说，因为其会担心潜在顾客把这本书扔回书架。但事实是，在大型、多部门的跨国组织中，制订年度业务规划往往是一个有用的管理工具，但对中小企业来说，这在很大程度上属于浪费时间。

从理论上讲，这是个好办法。每年总经理都会安排一位有能力的经理来回顾上一年的三年计划并制订今年的计划，从中吸取教训并采取措施来提高绩效。

然而，在现实当中，在撰写年度计划时，经理们很少有时间去作充分的市场调查并制定战略，从而导致三年预测缺乏依据，往往过于乐观，甚至可能产生误导。在这类计划书中，经理们唯一需要负责的部分（通常反映在他们的薪酬方案中）是下一年的预算数字。既然如此，为什么每年九月要花数小时甚至几天的时间，作出不受监控的乐观预测呢？

我见过一些年营业额超过1.5亿英镑的中型企业，它们不断更新毫无意义的年度商业计划。没有哪个经理相信这些计划，包括总经理。它之所以存在，唯一的原因是，很久以前某个顾问告诉他们，这是一项有用的纪律——事实并非如此，除非方法得当。

方法得当的意思是投入时间和精力，而这些资源在蓬勃发展的中小企业中是短缺的，而且它们更应该用来服务客户和提高业绩。

中小企业制订商业计划的理想时机是在有特定需要的时候：董事会需要，投资者需要，银行需要，或者在出售企业的时候。否则，最好将时间用在其他地方。

无论你出于何种目的撰写商业计划书，本书都能为你提供基本的指导。这是一份能够满足不同投资人需求的指南。

## 准备

在动笔之前，你需要做一些功课。准备工作可以分为两个方面：

- 研究
- 组织

我们先来看第一项。

### 研究

你可能觉得你很了解自己的业务，但你知道影响客户行为的因素有哪些吗？你知道你的竞争对手在做什么吗？

如果你的知识体系有所欠缺，你的商业计划书中就会有不可靠的假设，面对投资人的盘问时，你会狼狈不堪。

在动笔之前，你应该做三个方面的研究，除非你确信你和你的同事都已掌握了充分的信息。这三个方面中的每一个都将在有关的章节中详细讨论，简而言之，它们分别是：

- 市场需求、规模、驱动因素和增长趋势数据（见第3章）
- 关于竞争对手的数据：它们的规模、位置、员工人数、营业额和盈利能力（如果没有，作出合理估计）、定位、竞争优势、未来战略和计划（见第4章）
- 一份客户调查——无论是实际客户（如果你的公司是一家成熟企业）还是潜在客户（如果你正在创业），以了解客户现在和未来对你的企业和竞争对手的期望（见第5章）。

### 重要提示

一份未经研究的商业计划是不可靠的。它最多是清晰、简洁、一致和连贯的，但它不太可能满足第六个C，也不太可能是可信的，更不用说满足第七个C且令人信服了。投资人会问：“你是如何得出市场增长预期的结论的？”“你的竞争对手对此有何反应？”以及“你凭什么认为顾客会为此付钱？”你最好能给出一个基于研究的可靠答案，否则你将无法获得投资。

给自己一个月左右的时间来收集这些信息。我希望大部分信息已经在你手边，或者存放在市场部的某个文件柜里，不管是纸质文件还是电子文档。填补空白数据可能会耗费一点时间。

最耗时的往往是客户调查。你应该留出两到三周的时间来设计一份问卷，采访他们并收集结果。我在第5章和附录B中会详细讲解应该问哪些问题。

### 组织

最好提前整理好各种项目，具体如下：

- 规划团队

- 时间表
- 工具
- 内容
- 附录
- 长度
- 起草流程

以下是对以上各项的建议：

### 规划团队

第一步当然是指定一个负责人来领导团队，而不是由两三个人均摊责任。由总经理通过电子邮件将责任委派给这个人。

当然，在小型企业或初创企业中，经理就是负责人，也就是你！

由一个人负责不仅是为了将所有的数据和分析汇总到各个章节中，也是为了让整个文档风格一致、信息连贯。在整个文档中，只有附录可以让人觉得是另一个人写的。

想想你的目标读者，无论是投资人还是银行家，他们希望你的计划书像这本书一样易读——可以由其他人编辑，但必须由一个人撰写。

小公司或初创企业的商业计划书往往只需要一个人动手——一个人完成所有工作。

在规模稍大的企业中，团队领导可能需要两到三位辅助成员，这取决于业务的复杂程度。其中一位（可能是领导）应该来自销售和市场团队，负责市场和竞争对手分析以及客户调查。另一位可能来自运营部门，负责收集有关公司资产、人员、系统和流程的所有信息。第三位可能来自财务部门，负责财务预测。

如果是一个中等规模的企业，比如年收入在2500万英镑左右的企业，团队领导应该为此投入至少半个月的时间。其他成员投入的时间加起来为2~3个月，这同样取决于业务的复杂性。

### 时间表

如果你的老板说他们想在周末之前看到一份商业计划书，别担心，这是

可以做到的，我就曾经做到过。但他们不要指望这是一份经过研究、真正可靠的计划。你肯定没有时间进行客户调查。在一周的时间里，你所能做的就是将你对公司的了解进行总结，并据此对公司未来的发展作一些预测。

如果老板只是需要一点能让潜在投资人信服的东西，那么一周内写完的商业计划书并非不可行。但请记住，一旦这些预测被写在纸上，它们会深深地印在投资人的脑海中，今后，你需要花费大量的时间和精力才能改变这些看法。

更糟糕的是，当一份 PDF 格式的商业计划书匆匆出炉，通过电子邮件发送给潜在投资人时，它就进入了网络空间。理论上讲，尽管存在保密协议，但只要轻点鼠标，这份计划书就可能进入世界上任何地方的任何金融机构，从而被客户、供应商，甚至（最糟糕的情况）竞争对手看见。

如果你不得不在一周内迅速写出一份商业计划书，记得在每一页用大号字体标注“初稿”，在每一页的脚注加上免责声明，而且仅给潜在投资人一份纸质文件且说明不得复印。

一份完善的商业计划书需要一个月的准备时间。好吧，我承认，可以花钱聘请战略顾问，他们可以在两三周内熟练地完成这项工作，但如果要在内部完成，那就需要更长的时间。如果你以前从未做过类似的工作，你的同事也没有，那你得留出 6 ~ 8 周的时间——你们可能需要改很多次稿。

我最近指导的一份计划书花了我们三个月的时间。那是因为我们决定从头开始，制定一个能说服整个管理团队的商业战略。这需要我们开很多次有组织的会议。一旦商定战略，我们就可以围绕它更快地制订计划。

## 工具

现在，知名银行或独立提供商（例如 Business Plan Pro）推出了不少智能软件。这些软件提供了商业计划书的框架，指导你完成整个流程，确保损益表、资产负债表和现金流预测（见第 7 章）彼此一致。你可以上网搜索“商业计划书软件”，仔细了解一下吸引你眼球的软件。

我非常尊重这些软件开发商，我希望他们的产品大卖。但我相信，读完这本书，你会和我一样，更愿意遵循书面指南，而不是预先编程的（通常很昂贵的）电子程序。

最重要的是，我相信没有任何一款软件能从本书的角度来满足投资人的需求。此类软件也不会提供本书第3章、第7章和第8章中的预测需求或评估风险的创新工具。

撰写基本商业计划书所需的唯一工具是现成的文字处理和电子表格应用程序，如 Microsoft Word 和 Excel，可能还会用到演示应用程序，如 PowerPoint，以及这本书。

## 内容

我看过一些商业计划书撰写指南，它们建议，计划的内容应根据业务具体情况进行调整。

事实并非如此。内容应根据投资人的需要进行调整。投资人希望以有序和可预测的方式对风险和机会进行评估，具体如下：

- 你的业务——现在和将来，哪些市场细分能带来最大的利润？
  - 市场需求——哪些因素影响消费者购买你们的产品？
  - 竞争——你和同类厂商间的竞争有多激烈？竞争是否会加剧？
  - 你的策略——你的公司在业内处于什么地位？你有什么战略来提升地位？
  - 你的资源——在实施战略时，你会部署哪些资源？
  - 你的财务和预测——你的预测是否真实地反映了外部市场趋势和内部竞争力？
  - 风险和敏感性——你预测会出现哪些主要的风险和机会？各个风险和机会发生的概率和影响有多大？你的财务预测对不利环境有多敏感？
- 就是这么简单。这些就是投资人需要知道的。其他都是细节。

这七个方面的分析构成了一份商业计划书的基础，我们将在第2～8章中详细介绍。

以下是任何商业计划书都必须包含的内容；第1章之后的章节名称和编号与本书的安排一致：

1. 执行概要
2. 业务
3. 市场需求

4. 竞争

5. 战略

6. 资源

7. 财务和预测

8. 风险、机遇和敏感性

9. 结论

附录

许多商业计划书都没有关于竞争的章节，只是在“市场”部分象征性地写两段关于竞争的文字。这会使投资人高度怀疑：在没有竞争反应的情况下，未来的财务业绩如何呈指数级增长？有这种可能性吗？

一些计划书在分析市场和竞争格局之前讨论公司的战略和资源。这是一种危险的做法。公司的存在是为了服务市场，而不是相反。

其他计划书有关于生产设施、销售和营销、IT、员工、管理等内容的单独章节，而不是把它们全部归为“资源”，否则会使计划书中“堆满”数据。这很危险。投资人需要知道故事情节，从而判断是否值得投资。他们不想迷失在成堆的信息和数据中。关于资源的详细信息最好以附录形式呈现。

一些商业计划书指南也会落入这个陷阱。我见过一本指南用大量篇幅讲解排版，而不是市场需求。另一本指南用了一整章讨论市场营销，而不是市场需求，这会让投资人的主要关注点偏离应该关注的方向。投资人知道，营销问题是可以解决的，但市场问题不能。还有一本指南没有关于竞争格局的章节，只有关于竞争优势的章节。也难怪商业计划书撰写者会感到困惑。

我再说一遍：本书提供的商业计划书面向投资人量身定制。在过去的近30年，我一直在为投资人们提供建议，帮他们分析是否应该投资某个商业计划。我知道他们期待什么、需要什么。

附录

附录是个好东西：繁杂的内容可以被分流，使计划书的主体脉络清晰。所有用来证明结论的细节都可以汇集在这里：产品描述和图片、按市场细分划分的市场规模和增长数据、竞争对手的销售情况、员工和战略重点、公司的设施（连同照片和工厂布局）、运营、员工、管理层介绍、组织结构、销

售和营销团队、广告宣传等。

但不要把无用的“垃圾”放到附录中，只需要能为你的商业案例提供证据以及能让投资人更加信服的细节。

不让投资人必须阅读附录。投资人只在需要的时候使用这些信息。附录中的所有内容都须在计划书正文中简要呈现。

### 长度

整个计划书大约占据 25 ~ 30 页 A4 纸，最多 35 页。关于市场需求、竞争和战略的章节应占 3 ~ 4 页；关于资源和财务预测的章节可能更长一些，每章 4 ~ 6 页。次要章节，第 2 章和第 8 章，每一章只占两页。结论必须简洁精练，最好半页。

附录的页数取决于你需要多少进一步的信息或证据来说服投资人。

除了标准的 A4 商业计划书，你还可以使用 PowerPoint 演示文稿。PPT 最大的优势在于，如果处理得当，它能让叙述简明扼要并遵循清晰可见的故事情节。其主要的缺点是，许多企业家和中小企业管理人员无法熟练地使用 PowerPoint 撰写商业计划书，向投资人展示令人信服的案例。

如果你打算聘请战略顾问，PPT 会是他们的首选格式。我也是。但我有几十年制作 PPT 的经验，它是我的工作。

我的建议是，根据你和投资人的习惯选择计划书的格式。如果对象是银行家，最好用 A4 纸。

### 撰写过程

多个人共同撰写有风险。想想看，你刚刚花了一个上午的时间对“预测”章节做了最后的润色，这时，你收到了同事发来的邮件，附件是对“预测”章节先前草稿的详细修改。一想到要把所有这些修改重新输入最新的草稿，你就无比沮丧。

解决方法是：团队领导掌控主稿并严格区分文件名。团队领导发布的每一稿都应该有编号和日期，因为同一章节可能在一天内有两三份草稿。团队成员审阅过的每一稿都应当签名。

比如，团队领导发布的章节草稿名为“bizplan.ch7.v4.18Sep15”。晚

上，团队成员 Joe Bloggs 对其进行审核，审核后的文件名为“bizplan.ch7.v4.18Sep15.job”。第二天上午，团队领导再次审查并发布最新版本，名为“bizplan.ch7.v5.19Sep15”。

也许有点官僚，但是有了命名制度，就能避免在最后期限临近时由于搞乱文件而抓狂。

## 中小企业的计划书

在写本书的第1版时，我有一个疑问：中小企业的计划书更像大型企业的计划书，还是更像初创企业的计划书？

答案很简单。

无论企业发展到什么阶段，无论其规模大小，当前的营业额是1000英镑、10万英镑，还是1亿英镑，计划书的结构都应如上文所叙述的那样。

投资人想知道哪个市场细分有利润，市场需求走向，竞争对手的优势，你的竞争优势，你将部署哪些资源（包括管理和营销），你的财务前景如何，有何风险、机会，以及这些预测的敏感性。

投资人想知道所有这些问题的答案，不管你的企业规模有多大。所以你的计划书应遵循本书建议的结构。

我也许过于简单化了。事实上，大型企业要撰写一份清晰、简明的商业计划书需要做更复杂的工作。

大型集团由许多独立的公司组成，每个公司都有自己的损益表，都可能拥有可观的营业额。每个公司服务于许多不同的产品/市场细分，其中一些利润较其他的高。

为大型企业撰写计划书的困难在于，撰写者需要把重点放在那些对投资人至关重要的业务和/或市场细分上，把那些不那么重要的业务归为附录。

一家公司目前的营业额为10万英镑，预计三年后将达到27.5万英镑。现在，公司扩张的时机已经成熟，投资人们可能正排着队等着参与进来。

但如果该公司属于一家营业额1亿英镑的大集团，那么它很可能被归入附录。投资人们，尤其是银行家们，会更加关注集团内那些当前营业额为

9 990 万英镑的公司的前景。

你已经作了必要的研究，你已经理清了整个过程，你已经做好了充分的准备。在此之前，你明确了编写计划书的目的，并了解了结果应该是什么样子。

你明白你的商业计划书是给投资人看的，结构和内容都将根据投资人的需要而设计。现在，我们可以动笔了！

