# 撰写商业计划

### 第一部分 本章概要

### 1.1 重点概念

**1. 商业计划**：商业计划是一份全面说明创业构想以及如何实施创业构想的文件，是描述所要创立的企业是什么以及将成为什么的故事。

**2. 真实性：**所谓真实性是指市场预测必须建立在对目标市场的现有信息进行分析的基础上。

**3. 核心价值观：**核心价值观是指企业在长期的生产经营活动中逐渐形成的、组织成员或群体成员分享的同一价值观念。

**4. 探索驱动型计划（Discovery-Driven Planning）：**该方法承认在创业开始阶段所做的判断几乎都是假设，并且将假设的“伪证”视为计划的关键所在。

**5. 执行摘要：**执行摘要是一种简短而热情洋溢的陈述，人们把它的作用比拟为“电梯推销”，即要求在很短时间内激起别人的兴趣，并使他们的兴趣足够浓厚以至想知道更多的信息。

**6. 愿景（Vision）：**愿景指企业长期的发展方向、目标、目的、自我设定的社会责任和义务，明确界定公司的在未来社会范围里是什么样子。

**7. 使命（Mission）：**使命是指企业在社会经济发展中所应担当的角色和责任。

### 1.2 关键知识点

**1. 商业计划的目的**

（1）迫使创业者系统思考创业。

向其他个人或组织介绍创业项目。

1. **商业计划的用途**

寻求外部投资。

确保整个团队（包括新的、潜在的成员）明确组织目标。

厘清业务概念、近期目标和所提及的战略。

1. **商业计划的核心内容**

（1）执行摘要

（2）愿景、使命与核心价值观

（3）新创意及产品的形成背景和预期目标

（4）市场营销分析

（5）竞争者、竞争环境和竞争优势分析

（6）开发、生产和选址

（7）管理团队

（8）财务部分

（9）风险因素

（10）收获或退出

（11）时间表和里程碑

（12）附录

**4. 商业计划的撰写原则**

（1）商业计划必须一开始就吸引人

（2）管理团队以及市场机会的价值是两项关键的投资要素

（3）商业计划要体现真实性

**5. 商业计划的基本要素**

（1）新产品或服务的基本价值是什么？即为什么这是一个有价值的创业机会？

（2）新产品或服务要卖给谁？

（3）如何开发、生产、销售新新产品或服务？尤其是如何应对现存和未来竞争的总体计划是什么？

（4）创业者是谁？即他们拥有开发机会并经营企业所需的知识、经验和技能吗？

（5）如果商业计划是为了筹资，那么需要筹集多少资金，需要何种融资方式，资金如何使用，创业者和投资人如何实现投资收益呢？

### 第二部分 章后练习参考答案

### 2.1 复习思考题

**1. 创业者是否需要撰写正式的商业计划或者说正式的商业计划到底是否有用，争论还是不少，你认为争论的原因是什么？**

（1）商业计划是否有用。很多人说商业计划书是融资的敲门金砖，因为这是有效接触投资人的第一步，而且商业计划书撰写的用途之一也是募集外部资金，显然一份完美的商业计划书更容易让投资人产生兴趣，至少能用清晰条理的给投资人展示自己想要做什么，使项目更具有说服力，并让投资人了解到该项目的可行性、投资回报率等其关心的问题。

（2）商业计划是否能解决未来的不确定性问题。从目前来看，大部分创业者制定计划的方法更像是大企业的传统计划方法，这种方法要求计划内容十分详细，过分关注细节。麦格拉思和麦克米伦进一步指出，传统计划背后隐藏的假设被看作是事实，而不是被看作有待检验和质疑的推测。当面临的不确定性较低时，这些假设往往是显而易见的，细节意味着精确和谨慎，因此出错的可能性较低。但是，创业者通常面临的是高不确定性，因此很多假设就是大胆的猜测而已。

麦格拉思和麦克米伦提出探索驱动型计划，将创业视为一个持续性的计划过程，承认高度不确定性会导致计划与执行之间出现落差，因此要求创业者随着创业进程的推进，不断的收集新信息验证之前所做出的各种假设，不断修订行动方案，调整经营思路与发展目标，直到计划所依据的各种假设都被验证。

**2. 撰写商业计划要做大量辛苦的工作和调研，但为什么创业者应该写它呢？如果直接去创建企业，会有什么不好？**

（1）撰写商业计划有两个主要原因：迫使创业者系统思考创业和向其他个人或组织介绍创业项目。

①撰写商业计划可以迫使创业者系统地思考新创企业的各个要素，在创立企业之前梳理自己的思路，迫使创业团队一起努力工作，全力以赴地解决创业过程中的各个细节。计划本身的重要性远不如形成这个文件的过程。

②商业计划是企业的推销性文本，可以为企业向潜在的投资者、供应商、重要的职位候选人和其他人介绍创业项目和新创企业提供一种方法。

（2）撰写商业计划不能保证创业能够成功，但的确可以加大成功的机会。

（3）不撰写商业计划书而直接创建企业，就像一辆车行驶向没有路线图的目的地一样，过程中的不确定性以及企业发展方向都没有可遵循的东西，尽管创业面对大量不确定性，内外部环境可能经常发生快速变化，不能因为变化而不制订或不需要计划，相反，越是处于快速变化的环境，越需要认真的计划，越需要依据客观事实周密分析。当然，要注意计划的弹性，避免僵化、刻板的计划。

**3. 在商业计划起始部分的概要为什么如此重要？它的首要目标应该是什么？**

（1）执行摘要是一种简短而热情洋溢的陈述，人们把它的作用比拟为“电梯推销”，也就是说，摘要应该对关键问题给予简短回答。

（2）撰写商业计划书的目的之一是有效的接触投资人，投资决策往往迅速做出，而且很少出现逆转情况。这意味着，提供给他们的商业计划必须一开始就吸引人，并且能一直吸引住他们。

（3）商业计划从概要开始，概要是商业计划的第一个主要部分，某种程度上说，也是最重要的部分。其中，必须能够简洁而又睿智地说明企业的价值，以及本企业为什么可能会成功等问题。具体说，这一部分既能够传达创业者高涨的创业热情，又能充分说明新企业创意的价值以及有效整合开发创意的创业团队。

因此这一部分内容要求非常仔细和深思熟虑地撰写，概要的每句话甚至每个词都要不仅传达丰富信息，也要传递创业者的兴奋与激情。

**4. 为什么解释新产品或服务处于生产过程哪个阶段是重要的？（例如，是创意阶段？原型阶段？还是生产阶段?）**

因为企业新产品的开发过程进展得越深入，它对潜在投资者就越有吸引力。这不仅仅是因为企业的发展已经跨越了最初的开办阶段，而且还因为这表明企业的运营方式有效率并且合理。如果企业每件事都处于合理状态，可以确保企业快速向前发展。投资者一般都会在企业的商业计划中寻找有关这些问题的信息，如果此类信息没有被包括在商业计划中，或因范围太宽泛而没有信息价值，那么投资者将失去投资该企业的热情。

**5. 为什么充分描述创业企业管理人员的经验和专业技能对商业计划是如此重要？**

因为研究指出，许多投资人一般首先阅读商业计划的这一部分。投资人宁愿投资于具有二流创意的一流团队，也不愿投资于具有一流创意的二流团队，上述陈述在很大程度上是真实的。实质上，投资人所说的意思是，创业企业中能干的、有经验的、上进心强的高层管理人员对于企业的成功极其重要。也就是说，管理团队是影响投资决策的首要因素。

**6. 有人说商业计划还只是一系列的假设，不能指望按部就班地执行就能获得成功。怎样才能使商业计划有用？**

准备一份有效的商业计划并不是一蹴而就的事情，这往往需要花去200~300个工作小时。新市场的快速变化，也会使商业计划相关信息的获取表现为一种过程。因为无法预知你的创业企业将如何发展，人们在做计划方面受一定限制。实际上，这时创业者的计划只是使企业先创办起来，再利用从实际经营企业过程中收集的信息，来修改他们的计划：即先制订一个基本的、简单的商业计划；然后开办企业；接着获得来自创建、经营企业的实际信息，并使用它们去修改商业计划，必要时使用这些信息获取融资支持。总之，一份有用的商业计划是具有动态性的，能够不断适应环境，根据环境的变化做出相应的调整。

**7. 在商业计划书中全面揭示和讨论潜在的风险因素会阻碍还是有利于投资者提供金融支持？**

有利。

商业计划除了预测企业的良好发展的一方面，还要充分考虑发展的不利因素，或是新产品开发中容易发生错误的地方。实际上，当危机真正出现时，承认危机是走向面对问题并勇敢解决问题的第一步。睿智的投资家总是更愿意投资于可靠的、具有竞争力的团队。

**8. 撰写商业计划如何平衡创业热情与保持分析的真实性？**

所谓真实性，是指市场预测必须建立在对目标市场的现有信息进行分析的基础上。当然，现实情况是许多（尽管不是大多数）早期发展阶段的技术型企业最终将定位于完全不同市场。但是，我们需要把我们当前能够获得的真实信息记录下来，同时时刻保持对环境变革的警觉。

具体来说，商业计划真实性表现在以下几方面：

（1）顾客分析的真实性。创业者应尽力根据潜在顾客反馈的信息来撰写商业计划。

市场分析的真实性。对一项新颖、具有市场变革意义的新技术来说，进行市场分析存在极大的难度。

（2）竞争分析的真实性。竞争者分析一般会面临这样的困境：一是现有竞争者不可能与新技术进行竞争，二是由于保密或规避竞争的原因，真正的竞争者不可能很容易地被识别出来。

（3）收入计划的真实性。这种分析一方面忽视了把技术投放市场的任何定价因素，同时还回避了顾客购买决策是如何做出的，

**9. 如何利用探索驱动型计划法为企业制订计划？**

探索驱动型计划方法（Discovery-Driven Planning）更适合于创业企业，该方法承认在创业开始阶段所做的判断几乎都是假设，并且将假设的“证伪”视为计划的关键所在。探索驱动型计划主要包括四个文件：

（1）逆向损益表。反映创业项目的基本经济情况，要求创业者首先明确打算实现的利润是多少，然后据此推导出需要多少收入以及允许的成本是多少，而不是从估计收入以及现实的成本推导出能够实现的利润。

（2）运营情况预测说明书。用来展示创业过程中研发、生产、销售、配送和售后等所需的全部关键活动及相应的成本结构，这些活动一起构成了可允许创业成本。

（3）重要假设检验表。列出一份创业要取得成功的假设清单，只有这些假设成立了，运营情况预测说明书中的数字才可能是可行的。清单上的条目顺序按重要性排列，关乎创业成败的假设和不用花多少钱就能检验的假设排在最前面。

（4）重大事件计划。详细说明每个重大事件发生时有待检验的相关假设，识别关键假设可以被检验的检查点，只要有可能，就检验假设。这里需要说明的是，没有任何假设是不应该检验的，对于最关键的假设要设置多个检查点。

探索驱动型计划将创业视为一个持续性的计划过程，承认高度不确定性会导致计划与执行之间出现落差，因此要求创业者随着创业进程的推进，不断的收集新信息验证之前所做出的各种假设，不断修订行动方案，调整经营思路与发展目标，直到计划所依据的各种假设都被验证。

**10. 传统商业计划中常见的关键假设是什么？**

（1）新产品或服务的基本价值是什么？即为什么这是一个有价值的创业机会？

（2）新产品或服务要卖给谁？

（3）如何开发、生产、销售新新产品或服务？尤其是如何应对现存和未来竞争的总体计划是什么？

（4）创业者是谁？即他们拥有开发机会并经营企业所需的知识、经验和技能吗？

（5）如果商业计划是为了筹资，那么需要筹集多少资金，需要何种融资方式，资金如何使用，创业者和投资人如何实现投资收益呢？

### 2.2 实践练习

**实践练习1**

**撰写优秀的概要**

优秀的概要在任何好的商业计划中都是重要的组成部分。一流的概述能抓住那些通常依据概要做决策的潜在投资者的注意和兴趣，而他们也决定是继续将商业计划阅读下去，还是接着看下一份。因此，学会如何写优秀的概要对创业者来说是一项非常有用的技能。下述措施将提高你对于这项重要任务的技能。

（1）撰写创业企业概要。确保它的长度只有2～3页。

（2）然后，邀请一些你认识的人读这份概要，并对它进行评论。尤其是，要请他们就下述方面对概要评分。（评级应采用5分制：1=很差；2=差；3=中等；4=好；5=很好。）

a. 概要提供了新产品或服务的清晰描述。

b. 概要解释了新产品或服务为什么在特定市场是有吸引力的。

c. 概要辨明了市场并解释了产品如何在这些市场中促销。

d. 概要解释了产品处于生产的什么阶段。

e. 概要解释了创业者是谁并描述了他们的背景和经验。

f. 概要解释了创业者要寻求多少资金以及资金的使用目的。

（3）得出每个方面的平均分。那些得分低（3分或更低）的部分，就是你应该致力引进的环节。准备一份改进后的概要，并让不同的一群人给它评分。

（4）持续进行这个过程，直到所有方面的评分都达到4分或5分。

答案：略

**实践练习2**

在阅读以下“延伸阅读：低碳创业概念的诞生”基础上，通过互联网搜索或是查阅相关行业信息，构思一个***低碳型创意***。并根据本书提出的商业计划基本要素，仔细分析其实际的商业问题并思考潜在的解决方案。

如果有条件，组建学生小组。通过比较分析，进一步深化对某些低碳型商业概念的理解。

持续关注中国企业家网（http://www.iceo.com.cn/）所报道的相关成功低碳创业例子，尝试思考并分析其成功的原因。

答案：略

延伸阅读：低碳创业概念的诞生

作者：赵亮（Eco-Star创始人兼首席执行官）

哥本哈根气候大会的召开，是一件具有标志性和里程碑意义的重大历史事件。这标志着低碳经济革命浪潮的到来。人类社会经历了三次工业革命以及新经济革命之后，进入了空前的发展时期。然而人类也因此付出了惨痛的代价。环境污染，生态破坏以及气候危机引发全球对于气候对于地球家园的深刻思考。低碳经济革命成为全球共同要应对的挑战和机遇。

“低碳创业”的概念呼之欲出，并将引领第五波创业浪潮！

低碳创业（Low carbon venture ）概念是在哥本哈根气候大会召开，低碳经济时代来临的大背景下提出的。低碳创业是指在不污染环境，不浪费资源能源的前提下采取可持续发展模式，从事与环保，生态，绿色，节能产业相关领域的创业活动。广义上还包括互联网，信息，文化，教育，旅游等低碳产业方面的创业活动。

一、低碳创业意义非凡

低碳创业因其具有低碳和创业双重性质，其重要性和意义可见一斑。

1.低碳创业作为21世纪，人类进入生态文明或低碳文明发展阶段的必然产物，倡导传播低碳文明，低碳生活，发展低碳技术和低碳经济，成为新文明时代的催化剂。

2.低碳创业作为一种新兴的创业模式将带来创业领域的深刻变革与发展，由于符合时代和社会发展规律，低碳创业具有十分强劲的发展潜力，对于促进人类创业活动具有重要而深远的意义。

3.低碳创业对于缓解全球严峻的就业形式和压力，促进绿色就业，促进社会公正和谐，以及推动世界和平与人类文明和谐进步。

4.低碳创业将推动低碳经济成为未来世界各国重要的经济增长点，推动低碳产业成为重要战略支柱产业，是实现低碳革命的重要途径，从而影响未来世界经济和政治版图。

二、低碳创业领域广泛

低碳创业作为一种新型的创业模式，它的应用领域也十分广泛，几乎涉及占据重要地位的大部分经济领域。1.从事互联网，移动互联网，信息科技，电子商务等高端信息领域的创业；2.文化创意，教育培训，旅游等低污染低耗能低排放等领域的创业；3.低碳技术，环保产业，生态建设，生物科技，生态农业，新能源等绿色领域的创业。4.传统领域依靠科技创新，施行绿色管理所带来的创业机会。5.其他战略新兴产业方面的创业。

三、中国低碳创业的展望

低碳创业刚刚兴起，便受到各界的关注。中国发展低碳创业大有可为！中国发展低碳创业具有十分明显的优势，随着国家振兴战略新兴产业，以及低碳产业发展规划等出台和实施，低碳创业将成为第五波具有强劲发展空间的创业活动，同时低碳创业也将诞生未来的绿色公司和绿色企业家们。低碳创业将成为未来投资家关注的绿金地带。低碳创业是低碳中国的重要实现方式，也是影响未来中国绿色崛起的重要标志。

未来是亚洲的世纪，是中国的世纪，更是低碳的世纪，低碳创业将引领第五波创业浪潮！

**实践练习3**

尝试利用商业计划软件

为了满足撰写商业计划的需要，国外有人专门开发了用于撰写商业计划的软件，可以浏览下面这两个网站，看看对撰写商业计划是否有帮助。Tim Berry编写的“商业计划专家”软件，其中还有社会创业版本：www.businessplanpro.com

商业计划编写：http://www.planwrite.com

答案：略