麦肯锡管理咨询公司:

如何撰写商业计划书

目录

1. 从概念到公司

- 1.1 成功的要素
- 1.2 开发的各个阶段

2. 业务创意

- 2.1 开发业务创意
- 2.2 有开发前途的业务创意的基本要素
- 2.3 保护你的业务创意
- 2.4 向投资者展示你的创意

3. 商业计划书

- 3.1 商业计划书的优势
- 3.2 成功的商业计划书的特点
- 3.3 投资者的观点
- 3.4 如何撰写专业的商业计划书

4. 商业计划书的结构和主要构成要素

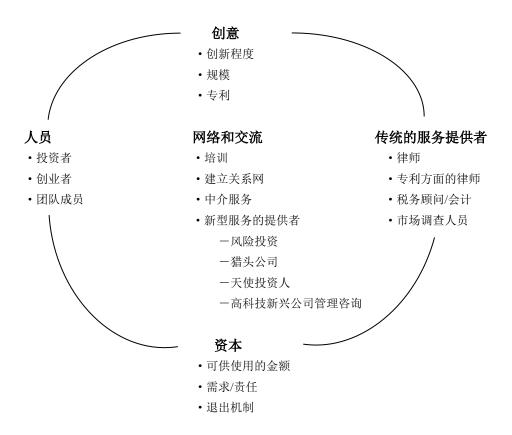
- 4.1 执行概要
- 4.2 产品或服务
- 4.3 管理团队
- 4.4 市场与竞争
- 4.5 营销和销售
- 4.6 业务体系和组织结构
- 4.7 实施的进程
- 4.8 机遇与风险
- 4.9 财务计划和融资

1. 从概念到公司

一般来说,新创公司都会努力在五年之内从一个新创公司发展成为一个稳定的公司。 但是它们自己通常都没有足够的资金使公司发展下去。因此,它们需要依靠具有相当财力的 专业投资者。对于创业者而言,融资是一个非常关键的问题。因此,商业计划书从一开始就 必须从潜在投资者的角度出发来构思。

1.1 成功的要素

成功的公司必须拥有以下五个要素(如下图所示)



1. 没有创业构思, 就没有公司

创意只是整个创业过程的开端。许多创业者在刚开始的时候往往会沉浸在他们的灵感之中,却不了解他们的创意实际上只是这个漫长的创业过程的起点。创业者在创业过程中必须面对并且经受各种严峻的考验,然后才能享受到融资以及市场成功这些成熟的业务构思带给他们的利益。

2.资金是关键

如果没有人向创意进行投资,并使其发展成为可行的业务,那么这个创意就永远不可能变成现实。因此,从一开始商业计划书的重点就应该是如何说服投资者提供必要的资金。

3.没有创业者们,就没有企业

要成功创立新公司就必须组建一个创业团队,个人是无法完成这项工作的。该团队通常由三至五人组成,且其成员的才能必须具有互补性。组织一个可以良好的行使其职责的团队是一个困难的过程,这需要花费时间、精力,还需要深入了解人性。要尽快组建你的团队并在创立新企业的过程中将其逐步完善。我们将在本书的 4.3 部分详细讨论优秀的管理团队的特点。

4.传统服务的提供者会帮助你扫清最初的障碍

你常常会需要专业服务提供者(例如专利方面的律师、税务顾问和市场调查人员)的意见,在开始阶段更是如此。能否尽可能早的获得正确的信息(例如,关于专利注册的信息),关系着公司的成败。

5.强大的网络对于每个新公司都非常重要

通过赞助商、创业者、风险投资家和服务提供者的网络对潜在的创业者进行专业指导, 这对于把可行的创意转变为真正的公司具有决定性的作用。地区性网络的最佳范例就是硅谷 和波士顿地区。

1.2 开发的各个阶段

新开办公司的典型开发过程和从成长中公司转变为稳定的公司的发展过程可以分为三个阶段。每一阶段的末期对于风险投资家都是一个里程碑,通过它,风险投资家可以估算出他们的投资状况。熟悉每个阶段以及每个阶段可能遇到的挑战能够使你避免浪费精力和遭遇失望。然而,需要注意的是,在竞争框架下,新开办企业的三个发展阶段与制定商业计划书的三个阶段是不一致的(见下图)。

如果你是打算把新公司做成功,那么创立新公司的过程不仅会影响你作为业务创意提出 人的行动,还会影响到你成立自己公司的途径。在很大程度上,投资者的需求决定了你开办 新公司的每个步骤。

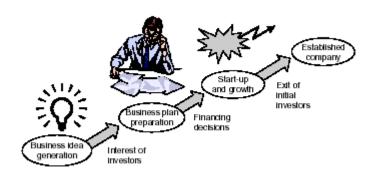


Exhibit 3

(注: stages of start-up development: 新办公司的开发阶段

business idea generation: 业务创意的产生 business plan preparation: 商业计划书的准备

start-up and growth: 新办和开发 established company: 稳定的公司 interest of investors: 投资者的利益 financing decisions: 融资决策

exit of initial investors: 初期投资者的退出

第一阶段:业务创意的产生

灵感,即你解决问题的方法,是这一阶段的起点。你必须仔细评估以确定你的灵感是否说明了实际的客户价值和市场的规模。创意本身不具有经济价值,它只有在被商业计划书成功地转化为业务概念并且得到实施后才可能获取经济价值。

你要尽快的组织团队,并寻找能够开发你的产品或者服务直至面市(至少是即将面市)的合作者。如果是开发产品,那么这一阶段通常会涉及到具有某些功能的产品原型。在这一阶段,很可能你还不需要风险资本。你仍然可以用自己或朋友的资金,或者国家研究补助、创业奖金或者其他奖励对商业计划书进行融资。投资者把它称作是"种子资本",因为你的创业还处于萌芽阶段,还没有暴露在竞争的恶劣气候下。

这一阶段你的目标是清晰、准确地陈述你的创业理念并指出你面向的市场(这些是你的新公司的基石),从而激起投资者的兴趣,使他们帮助你进一步发展你的创意。

第二阶段:商业计划书的准备

在这一阶段,最重要的是把重点放在总体规划上,切忌"只见树木,不见森林"。商业计划书本身就是帮助你考虑和权衡所涉及的风险,为任何意外做好准备,学会预见各种可能出现的情况或者特殊情况。你需要为企业的发展、生产、营销、分销和融资活动列出计划并制定预算。当然,你还需要作出许多决定,例如你希望定位于那些客户和市场?你的产品或者服务的价格是多少?对你的公司来说,最佳的地点在哪里?你将自行生产还是将业务外包给第三方等等。

在准备商业计划书时,你会接触到创业团队以外的很多人。除了投资者以外,你还会跟许多专家接触,比如律师、税务顾问、经验丰富的创业者以及各类专业人士。商业计划书大赛的组织者将帮助你跟适当人选接触。你还会开始接触潜在的客户(通过客户调查等形式),对市场进行初步的评估。时刻谨记,客户是否接受你的产品是你的公司能否成功的最基本的前提。寻找可能的供应商,并且在可能的情况下签订你的第一份协议。你还需要了解你有哪些竞争对手。

这整个过程不是轻而易举就能进行下去的。创业团队在进行最基本的经营活动和不断完善产品原型的同时,必须要保持盈利。然而,在这一阶段,你应当能够估算开支。一般来说,这一阶段的资金仍然由你在第一阶段所依赖的资金来源提供,尽管偶尔有的投资者会愿意预付一部分资金。当有投资者表示愿意对你的事业出资的时候,你作为一个新的创业者的这一阶段就算成功了。

第三阶段:公司的开办和成长

既然理念上的大部分工作已完成,那么现在是时候开始实施你的商业计划书了。现在你的角色从设计师转变成了建筑师,必须使公司在市场上获得成功。由此,你就能判断你的创业理念是否优秀,是否有利可图。

投资者退出,公司日趋壮大

最初的投资者撤资是新开办的公司发展过程中很常见的一个阶段。因为如果一切进展顺利的话,你的具有风险性的企业此时已经发展成为一个稳定的企业了。在这短暂的过程中,你已经创造了很多就业机会,并且通过对客户问题的创新性解决方案赢得了客户。随着公司价值的提高,你的投入开始得到回报。

通过撤回资金以获得投资回报是风险投资家的目的所在。资本退出有许多不同的途径。一般来说,投资者会把其所拥有的公司股份卖给竞争对手、供应商、合作伙伴、客户,或者在股票交易所上市(即所谓的"首次公开上市",也称 IPO)。希望撤出资金的投资者也有可能通过将股份卖给其他合伙人来实现撤资。

2. 业务创意

"创意的时代已经来到,世界上没有任何东西比创意更有力量。"

——维克多·*雨果*

上述论断无疑也适用于开办新公司的创意。但是你如何才能获得这样一个创意?如何才能知道这样一个新创意是否会有光明的前景?

研究表明,绝大部分成功的业务创意都来自于有数年相关经验的人。例如,戈登·摩尔和罗伯特·诺依斯在开始与安迪·格罗夫合作创立英特尔公司之前,都曾在仙童半导体公司 (Fairchild Semiconductors) 工作过数年。但是,有的革新型的创意是由新人提出的。比

如史蒂夫·乔布斯和史蒂夫·沃兹尼亚克,他们从大学辍学时,就提出了具有革新性的创意,从而建立了苹果公司。

2.1 开发业务创意

从经济的角度说,天才的灵光一闪,不管有多么灿烂,都是一文不值的。一个创意要发展成为一个成熟的创业理念,必须经过许多人的发展和改进。

最初的创意必须首先通过快速的可信度检查。

在你开始对一个创意采取进一步的行动之前,你应当从以下几个方面对其进行评估:(1)客户价值(2)市场价值(3)创新程度(4)可行性和赢利性

- 首先,与你的朋友、教授、专家,以及潜在的客户讨论你的创意。你的创意获得的支持越多,你就越能更好地描述它可能带来的利润和市场机会。那么,等到专业投资者上门与你讨论你的项目的时候,你已经作好了充分的准备。
- 你的创意真的有创新性吗? 是否有人已经捷足先登, 甚至已经申请了专利?
- •是否有可能在一段合理的时间内,利用合理的资源发展你的创意?

一项业务创意的产生至少需要四周时间。

考虑到业务创意发展的各个阶段所需的时间,用少于四周的时间发展你的理念是不可能也不现实的。在一般情况下,只有在业务创意已经非常具体,可以在可预见的将来在市场上以合理的风险推出的时候,它才具有投资的价值。投资者谈到创意理念的"种子时期"时,通常会认为应当用"软"资金进行融资,也就是说,这些资金的提供者对创意的成功与否没有苛刻和急切的要求。种子时期可能需要一段很长的时间,尤其是在该创意比较超前的情况下。此时,尽管最好的产品已经产生了,但是仍然无法马上面市,因为辅助性的技术或者系统的开发还没有完成。例证之一就是互联网,在网上销售产品或者服务的创意早已有之,但现有的支付体系缺乏安全性,这在一定程度上阻碍和拖延了它的商业化开发过程。

2.2 有开发前途的业务创意的构成要素

如果一个业务创意具备了以下四个要素,我们就可以说它是有发展前途的。

- 明确的客户价值
- 足够大的市场规模
- 足够的创新程度
- 可行性和贏利性

1.明确的客户价值

在市场上取得成功的关键是满足客户的需要,而不是仅仅提供出色的产品。客户希望用

自己辛辛苦苦挣回来的钱满足他们的需求或者解决他们的问题。因此,发展一个成功的业务创意的首要原则就是能明确地表明它能满足什么样的要求,并且是以什么方式满足。最初的时候,许多创业者在谈到他们的方案的时候,脑子里已经对产品、产品设计以及生产技术的细节有清楚的认识和解决的方法。而投资者首先考虑的不是这些。他们首先是从市场的角度来观察这一创意的。对投资者而言,客户价值才是排在第一位的,而其他所有的事都是次要的。区别在什么地方呢?如果创业者说:"我们的新设备可以每分钟运作 200 次"或者"我们的新设备节约了 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,"我们的新设备将为客户节省 1/4 的时间,从而降低 20%的成本",或者"我们的新方案能够将生产效率提高 25%"。产品只是为客户提供价值的一种手段而已。

当把一种产品或者服务与竞争对手的产品或服务或其他方案进行比较时,该产品或者服务的客户价值能够说明它的新颖独到之处。因此,客户价值在区分你的产品与其他产品方面起到了关键的作用,而且,在后面我们也会学到,这种区分在营销中占据着最核心的地位。同时,客户价值也是创业理念在市场中获得成功的基础。在可能的情况下,你还应该尝试用具体的数据说明客户价值。营销理论认为,应当把客户价值纳入一个独特的销售定位(简称USP)。这意味着两件事:第一,你的创业理念必须以一种客户能够理解的方式提出(销售定位)。如果你不能使客户了解到使用这一产品或者服务能够带来的好处,他们就不会购买这种产品或者服务,许多新开办的公司就是因此而失败的。第二,你的产品必须是独特的。消费者不应该选择市场上的其他产品或者服务,他们应该选择你的。你必须让他们相信,你的产品能够提供更多的利益或者更多的附加价值。只有这样,客户才会购买你的产品或服务。在描述创业理念时,你不需要详细阐述你的销售定位,但是,一定要让潜在投资者或多或少的对其有所了解。

2.可观的市场规模

只有当一个业务创意在市场上获得成功的时候,它才具有经济价值。一个成功创意的第二个原则是它要能说明所提供的产品的市场有多大,产品定位在哪个或者哪些客户群,以及它与其他产品的区别有多大。此时还不需要对市场进行详细地分析,只根据可靠的基本数据进行估算就足够了。数据的来源可以包括官方数据、各协会的信息、行业杂志、行业出版物以及互联网。基于这些基本数据,你完全可能得出有关目标市场规模的合理判断。在业务创意报告中,对这一调查结果进行简要介绍就足够了。

同一方法也适用于你的目标客户。你只需要粗略地界定一下他们可能会是哪些人。讲述一下为什么你的业务创意能为这一特定群体提供特殊价值,以及从资金的角度考虑,你为什么会对这一群体感兴趣。你会一直面临竞争,这些竞争包括来自于同类或者类似产品的直接竞争和来自于同样能满足客户需求的替代产品的间接竞争。一个面食生产商不仅与其他的面食生产商之间存在竞争,也与大米的生产商和土豆的生产商都存在竞争。你的业务创意应当表明你知道有哪些竞争对手。指出他们的名字,并说明你的业务创意为什么能独占鳌头,以及你将如何击败竞争对手。

3.足够的创新程度

业务创意可以从产品/服务和业务体系这两个层面进行分类。在每一种分类中,你都可以产生一些新的创意或者使一些已有的创意资本化。简单地说,业务体系就是一种了解如何

对某种产品/服务进行开发、生产和销售的方法。

创新这个词通常用来描述新产品,这些新产品通常是采用传统的生产方法制作,并通过已有的分销渠道交付给顾客的。例如,微软公司在开发 DOS 操作系统后,利用 IBM 公司的销售组织结构对其进行市场推广。相比之下,业务体系中的创新没有这么显而易见,但是也同样重要。戴尔电脑公司能够大幅度的削减成本,主要归功于新的直销模式和新的生产流程。在这个新的流程中,只有接到订单后,公司才会尽可能在最短的时间内组织生产。

在开发新产品时,改善层次繁杂的客户价值是当务之急。在业务体系中,创新被界定为成本的降低,生产流程的加快,以及资金的节约,这种节约给消费者带来的好处就是低价。

在创立一个全新的行业时,把产品和业务体系两方面结合起来的情况是很少的。网景公司通过在互联网上免费发送其新推出的浏览器,为互联网的成功作出了巨大的贡献。网景公司这样做的结果是牺牲了最初的销售收入,但是访问其站点的人数的增加却成功地增加了其广告收入。

4.可行性和赢利性

最后,要真正创建一个新公司,就必须对业务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,法规方面的考虑或产品的标准等),还要评估完成该项目所需要的时间和资源。例如,在月球上修建酒店在技术上是可行的,但是其成本效益比却是不合理的。

赢利性与可行性密切相关。一个公司必须要能够创造长期利润。因此,成功的业务创意的第四个要素是说明赢利的多少和赢利的途径。计算一项业务利润的传统方式如下:公司购买原材料或服务,因此产生了成本。同时它向顾客销售产品或服务,因此获取了收入。如果你的业务遵循了这一模式,在阐述你的创意时,就无须在这方面多费唇舌。但是,一定要对预计的费用和利润进行大致的估算。对于不断壮大的公司来说,一个很重要的经验是,启动阶段所创造的毛利(收入减去产品的直接成本)应在 40%到 50%之间。

但是,许多业务不是按照这一传统模式运作的。例如,麦当劳是通过向特许经营店收取 许可证费用盈利的。餐厅的老板使用麦当劳的品牌,采用其经营方式,故向麦当劳付费。如 果你的业务创意是基于这种创新性的赢利方式,那么你应当在业务创意中详细说明。

关键问题:业务创意

- 谁会购买你的产品?
- 客户为什么购买这种产品? 它能满足客户什么样的需求?
- 怎样把产品分销给客户?
- 你的创业理念在哪些方面具有创新性?
- 创业理念的独特性表现在哪里? 它受专利的保护吗?
- 你的产品与其他产品相比,好在哪里?
- 新的公司具有哪些竞争优势? 为什么竞争对手无法对这些优势进行简单的模仿?
- 该产品能盈利吗?可能产生的成本有哪些?价格应定在什么范围内?

2.3 保护业务创意

只有少数创意是真正有独创性的。真正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。在提供足够信息以测试创意的可行性时,一定要注意对该创意的保护。

专利

建议你尽早注册专利,在有新产品或新流程时更是如此。要向有经验的专利律师进行咨询,因为业务今后的成功很可能就依赖于一个专利。而在每个行业,都有强有力的竞争对手试图阻止一项对其不利的专利的批准。但是,还需要提醒你注意一些事情:当保护你的创意的唯一方法是将其公开的时候,申请专利也就失去了意义。一定要注意,专利是否会被轻易改进并因此导致失败。例如,可口可乐的配方至今仍是一个秘密,也从来没有申请专利。因为如果申请了专利的话,竞争者就可以通过对该配方进行一些细微的改变来避免侵犯专利,而实际上其产品的口味几乎与可口可乐相同。

保密协议

法律要求律师、托管人、银行职员等要对客户的业务保守机密。风险资本家也同样对保守秘密非常重视,因为一个风险资本家一旦有了盗用别人创意的名声,就很难再获知任何新的创意了。对于专业咨询员来讲也是如此。在某些情况下,签订一份保密协议是必要的。 Enterprize 商业计划书大赛要求所有参与的教练、组织者和评委都要签订保密协议。但是,正如所有法律文件一样,保密协议也有其自身的局限性,而且有灰色地带,这使得违约很难在法庭上得到证明。

快速实施

要想保护你的知识产权不受侵犯,最好的保护办法莫过于尽快实施你的计划。从开始构思创意到公司开张这段时间里,需要完成很多工作。这些工作可以阻止可能的技术抄袭,因为最后的胜利属于率先冲过终点线的人,而不是穿着最快的跑鞋的人。

2.4 向投资者展示你的创意

如何向投资者展示你的创意决定着此项创意的命运。通过内容和专业的外观来引起投资者的兴趣是非常关键的。好的风险投资家每周接触到的业务创意多达 40 多个,而他们的时间是有限的,因此在提交业务创意时,过分的吹嘘或者提供过于详尽的枝节问题都会适得其反。重要的是提供一份清晰的、深思熟虑的方案。

例 1: 强行推销

"我有一个绝好的创意,它是关于一种新型的易于使用的付款方式,前景非常看好,是

大家一直梦寐以求的。你可以从中赚很多钱……"投资者会想:"听起来像是在吹牛。我以 前听过一百多个这样的神奇的方案……下一个!"

例 2: 技术方法

"我有一个关于计算机控制系统的创意。这个系统的核心是一块高集成度的 SSP 芯片, 内存达到 12G, 并且有不对称的 XXP 直接控制单元。我花了 5 年时间才开发成功。"投资者 会认为:"是个技术人才。但他狂热的迷恋着技术,他的市场就只是他本人……下一个!"

例 3: 创业者

"我有一个创意,它能使拥有 100 名以上员工的公司节省 3%到 5%的成本。初步的成 本一价格分析表明,生产成本(或买价)与卖价之间的差额可能达到 40%到 60%。我发现 可以通过中小型企业协会(the Association of Small and Medium-sized Businesses)和 ABC 杂 志集中做广告,还可以用直销的方式进行销售。"投资者会想:"哦!他已经找到了客户价值, 甚至已经准备好了相关数据! 他还考虑了市场潜力和利润潜力, 并知道如何将产品送到顾客 手里。现在我想看一下他的产品了……"

以上的例子说明,对你的方案而言,首先也是最重要的一点是将内容表述得非常清楚明 白。最好是假设投资者对你的产品的技术或者行业术语很不熟悉,并且他们也不太可能花很 多的时间去弄明白一个他们不懂的术语或创意观点。其次,是要能够向投资者准确的描述你 的创业理念的基本结构,并让他们觉得可信。投资者对你的创意感兴趣后,你才会有足够的 时间详细阐述你的创意的细节并进行繁冗的财务分析。

业务创意报告的格式要求

封面

产品或服务的名称 提交报告人的姓名 保密声明

必要时对产品或服务进行阐述

正文

4到7页(包括一页执行概要) 清晰的结构, 利用小标题和缩进编排格式

图表、插图和表格

最多4张插图,放在附录中(只在必要时使用,帮助读者理解) 在正文中标出插图的位置 简明、清楚的描述 统一的图表格式

3. 商业计划书

"如果你想踏踏实实的做一份工作的话,写一份商业计划书能迫使你进行系统的思考。 有些创意可能听起来很棒,但是当你把所有的细节和数据写下来的时候,就会发现该创意其 实毫无价值。"

——Eugene Kleiner,风险投资家

"商业计划书"这个词并没有真正表达出这个创业工具有多重要。商业计划书最初出现在美国。当时被当作是从私人投资者和风险投资家那里获取资金的一种手段。这些投资者会成为公司的合伙人,并提供资金。在寻求业务合作伙伴(包括客户、供应商以及分销商)时,提供商业计划书已成为了必不可少的程序,更不用说对风险投资家和银行了。但是,不仅仅是新创公司需要使用商业计划书,大公司也逐渐需要依靠特定项目的商业计划书来帮助公司做出内部投资决策。

3.1 商业计划书的优势

商业计划书的重要性是不言而喻的。创业者可以用它来证明他们有能力处理好新创业务 所面临的种种问题,以及业务的管理问题。如果构思和执行都准确无误的话,商业计划书就 成为评估和管理一项业务的核心文件。

一份商业计划书详细的阐述了一项业务的整体创业理念,它对经济环境、设定目标、所需资源都进行了准确的概括。商业计划书迫使创业者对其创意进行系统的思考,它指出了知识缺口,要求创业者做出决策,并促使一个结构合理且重点突出的战略的形成。在准备商业计划书的过程中,会不断产生出不同的方案,应对其一一进行评估,找出各自的缺陷。在对形势进行清楚的分析之后,商业计划书就成为了解决问题的一个非常重要的工具,并且会极大的提高效率和效能。

3.2 成功的商业计划书的特点

如何制定一个商业计划书取决于对风险的预期和该方案所要达到的目标。例如,一个新创企业的商业计划书,在结构上就会与一个已有公司在拓展新业务时所需的商业计划书有所不同。

尽管有这些不同,商业计划书还是有许多共同点的。它们都是对一项业务所带来的机遇和风险进行明确的综合评估。这不是一件容易的事情。完成一个方案需要重视设计标准和内容两个方面。以下的建议和指导原则将帮助你成功的制定一份商业计划书。

成功的商业计划书最吸引人的是它清楚的结构

投资者应当能够在方案中找到他们所关注的问题的答案。投资者应当很容易找到他们特别感兴趣的话题。这就要求商业计划书必须有一个清楚的结构,使投资者能够灵活地选择他们想要阅读的部分。

说服投资者的不是分析和数据的多少,而是叙述的组织结构和基本观点的集中程度。因此,任何能使投资者感兴趣的话题,都应该进行充分而准确的论述。一般情况下,商业计划书的合适长度大约在30页左右。

投资者阅读商业计划书时,创业者并不在场,因此不能及时回答问题并解释方案。考虑 到这个因素,方案的正文必须清楚明了,并能够自圆其说。因此,如果可能的话,在提交给 投资者之前,商业计划书应当先让一些人"试读"。例如,创业大赛的教练可以帮助你删除 一些含糊不清的内容,指出需要修改的地方。

成功的商业计划书以其客观性说服投资者

有些人在讲述他们所认定的好的创意时会得意忘形。的确,有些内容需要以一种充满激情的方式讲述,但你应该尽量使自己的语气比较客观,使投资者有机会仔细的权衡你的论据是否有说服力。如果一份方案写得像是一份煽情的广告,那么它很可能会激怒而不是吸引投资者,会导致投资者对方案产生怀疑甚至是拒绝接受方案。

另一方面,因为以前曾有过的错误判断或失败,就对自己的项目吹毛求疵也是同样危险的,这将使投资者对你的能力和动机产生怀疑。应当尽你所能提供最准确的数据。如果没有弥补不足的方法和措施,就不要提及自己的弱点和不足。这并不是说你应当隐瞒重大的弱点或不足,而是说在制定方案的时候,就应当确定弥补这些不足的措施,并在方案中清楚的表达出来。

成功的商业计划书应当让技术上的外行也能读懂

一些创业者相信,他们可以用丰富的技术细节、精心制作的蓝图以及详细的分析给投资者留下深刻的印象。事实上,只有极少数情况下会有技术专家详细的评估这些数据。大多数情况下,简单的说明、草图和照片就足够了。如果方案中必须包括产品的技术细节和生产流程,你应当把它们放在附录里。

成功的商业计划书应当有前后一致的写作风格

一般情况下,会有几个人合作完成一份商业计划书。最后,必须对这个方案进行整合,以避免整个方案风格不一、分析的深度不同,像一块打满补丁的破被子。考虑到这个因素,最好由一个人负责最后编辑和定稿的工作。

成功的商业计划书就是一张名片

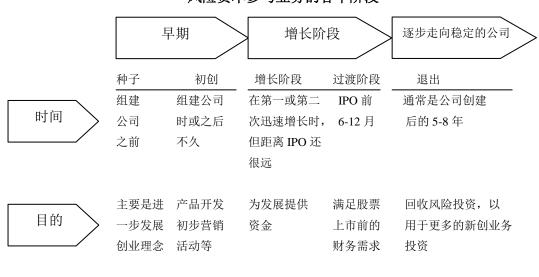
最后,你的商业计划书应当有统一的版面格式。例如,字体应当与文章结构和内容保持一致。插入的图表应力求简洁,而且,也可以考虑使用印有(未来的)公司的徽标的文头纸。

3.3 投资者的观点

整个创业的启动过程都必须把重点放在如何成功的获取资金上。专业的投资者是创业理念变成现实的过程中的第一个真正的严峻的考验。你所有的沟通工作都应针对他们展开,并且要尝试着站在他们的角度思考问题。投资者不会对一份纯粹的创业理念的说明感兴趣,哪怕它真的特别出色。

风险资本是什么?

风险资本是指风险资本公司或者个人提供的、用来资助新创业务的资金。一般来说,这样的业务赢利的可能性很高,同时也面临同样大小的亏损风险。经验表明,风险资本资助的十项业务中,只有一项会大获全胜,有三项能够勉强维持生存,有三项会走下坡路,而剩下的三项是完全亏损的。考虑到所要面临的风险,风险投资家会尽可能的去创造利润,这是合情合理的。因此,他们对项目给予充分的支持,以便尽可能多的对潜在的赢利机会加以利用(见下图)。



风险资本参与业务的各个阶段

(注: IPO 首次公开上市)

风险投资家寻找什么?

风险投资家在一个商业计划书中寻找许多重要的信息:

• 管理经验和竞争力: 所有投资者都对管理企业的人选给予格外的关注。当企业的一

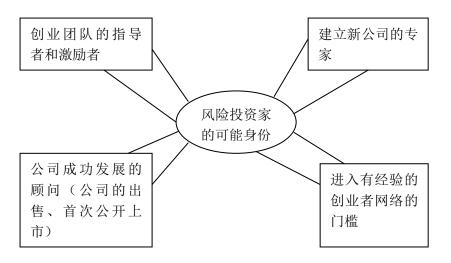
切都已经确定后,实施创业理念的管理能力是该业务生死存亡的主要决定因素。尤 其是在那些创新能力至关重要的行业,重点应放在合理的组合所有必须的管理技能 上。而这些技能通常是一个人无法全部具有的。创业的经验比学历更为重要。对一 项业务是否值得投资的另外一个判断是看管理层能否紧密合作。

- •明确定义的且能够计量的客户价值:简单的说,如果顾客价值能够在合理的成本范围内实现,就意味着公司能够降低交付现有价值的成本或创造新价值所需的成本。
- 创新性的产品或服务范围:产品、服务或业务体系都必须有很高的创新程度。
- 有效的保护/维持创新性的可能性: 专利是你的公司的一个重要竞争优势。
- **一个不断增长的和/或大的市场**:风险投资家更倾向于投资那些表现出有潜力在 5 年内实现大约 3000 万美元销售额的新创企业。
- **吸引明确界定的目标客户群的有效构想**:潜在的投资者希望看到你对市场有明确的了解,并且知道如何去争取客户。你的预测和估算应当建立在有根据或具有说服力的假设和事实上。
- •前瞻性的竞争分析:投资者都很聪明,所以不要试图说服他们你的产品不存在竞争对手。但是,一个对现有的和潜在的竞争对手的完整而客观的分析,会让投资者觉得,你已经意识到了自己所面临的风险,这样,投资者会对你产生信心。需要重申的是,利用法律(专利、商标)保护你的创意将会有好处。
- 对风险和机遇进行仔细权衡: 投资者反感意外事件,尤其是会产生负面影响的事件。对你所面临的风险以及你打算如何化解这些风险给予客观的分析,这远比戴着乐观的眼镜展望美好的未来更让人觉得可信。
- 对可能的退出途径给予详细讲解: 投资者希望从一开始就知道他们的责任何时结束,以及如何收回投资并获得利润。投资者参与项目的目的和动机永远是创造利润。你能够给他们提供越多的选择方案,他们就越满意。主要的选择方案包括上市或把股份卖给其他合作伙伴或公司。

风险投资家在新公司中扮演的角色是什么?

风险投资家拥有多重身份(见下图)。当公司的业绩未达到预期目标时,他们也可能会接手公司的管理。怎样选择风险投资家呢?通常情况下,风险投资家都希望在新公司中拥有较高的股权。作为回报,他们所提供的支持远远超过一份融资协议,同时,他们还常常承担起使公司成功的大部分责任。但是,潜在的投资者各不相同,因此公司团队应当深入了解其投资者。如果你更愿意拥有一个价值 1 亿美元的公司的 20%股份而不是拥有一个价值 500万美元的公司的 80%的股份,那么你就需要根据更多的标准来选择你的投资者,而不是仅仅根据谁将以最优比例提供最多的资金这一单一的标准来进行选择。

风险投资公司的可能身份



3.4 如何制定专业的商业计划书

投资者感兴趣的是已完成的商业计划书,而不是产生商业计划书的过程。他们更希望看到一份准备充分的文件,可以使他们在读第一遍的时候就可以对该方案所涉及的风险和机会有一个清楚的了解。当策划你的商业计划书时,顾客价值和潜在回报这一主题应贯穿于你对创业目标的阐述之中。

前文提到的发展的三个阶段为策划你的方案提供了一个大致的框架。这三个阶段相互依存,因此前一阶段的成果综合一些其他的元素就将成为后一阶段的一个主要部分。而如何在每一阶段开展工作则将由你决定。以下一些技巧可用于协助策划你的方案。

规划你的工作方法

起草一份商业计划书是一个非常复杂的工作。要考虑到许多变数并按照逻辑顺序对这些变数进行系统分析。在最初的创意确定下来后,就应当制定一个详细的提纲,最好是按照商业计划书或者业务体系(例如,研究开发、生产、营销、销售、送货和行政管理等)来进行规划。同时,还应该确定商业计划书中主题的数目,并注明参考资料。这时,最好使用一个有电子表格的文字处理系统。所有的参考资料都应按照主题进行分类存储,讨论时所作的笔记也应同样处理。

根据具体项目确定关键问题

在制定商业计划书时,准备一系列问题并逐个加以回答将会很有帮助。需要回答哪些问题以及哪些答案需要被纳入方案之中是由以下一些因素决定的,即所创造价值的类型、产品、服务、技术的复杂程度以及读者需要知道的信息。

在确定你自己的一系列问题的时候,你可以参考本材料所提供的问题样本。但这些问题仅仅是用于启发你的思路,而不应当被看作是所有可能出现的问题的详细清单。换句话说,你既不需要回答所有的问题,也不需要对每一问题都给予相同的重视。哪些问题与你的业务相关且需要了解是由你自己来决定的。同时,你还需要考虑在已列出的问题之外,还有没有其他问题需要回答。

着重于最终成果

在准备商业计划书时,常常会有被分析的大量细节所淹没的危险。因此,需要不时的退一步考虑一下,所提供的数据是否已经足够充分,进一步的分析是否真的有必要。同时,我们认为,每一竞争阶段的分析结果所占的篇幅不应过多。如果你一开始就按照我们的建议来规划你的方案,就将会节省大量的时间和精力。

尽早寻求支持

在制定商业计划书的过程中,从许多不同的方面寻求支持是非常重要的,尽早组团就是寻求支持的形式之一。技术能力和创业经验互补的团队能根据每个成员的优势来分派任务,这会有助于保证工作高效率进行。一旦你需要外部帮助时,应毫不犹豫的去寻求帮助,你可以联系有关专家和经验丰富的创业家或致电 EnterPrize 创业大赛办公室需求帮助。

不断检测你的计划

一份有说服力的文件更易被理解。因此,将你的创意和周围的人进行讨论是很重要的。 在递交之前,让与竞争无关的人来评价你的方案可以找出其不足之处,甚至还可能为你的工 作提供新的触动。

4. 商业计划书的结构和主要构成要素

尽管商业计划书各不相同,但所有的商业计划书都有一些共同点,而这些共同点正是投资者所希望看到的(见下图)。另外,商业计划书通常都包括了一份附录,在附录中包含了一些详细的信息,并通常以表格或图表的形式出现。在这或多或少有所限制的结构之中,商业计划书可根据需要自由发挥。刚开始,你只能从一些主要元素和单独的主题入手,随后的每一阶段都会有新的元素补充进来。这样,随着前一阶段的主题的不断扩展,商业计划书就会逐渐充满内容。在第三阶段的结束时,这些单独的分析就会形成一个整体,在这个整体中,每个单一的部分都是互相呼应的。

商业计划书的构成要素

□□□ 这一阶段的重点 □□□ 这一阶段的组成部分

第一阶段	第二阶段	第三阶段
717 P/1 P/X	777 — P/I P/X	777P/J F/X

1、执行概要		
2、产品或服务		
3、管理团队		
4、市场和竞争		
5、营销和销售		
6、业务体系和组织结构		
7、实施日程		
8、机遇和风险		
9、财务规划和融资		

4.1 执行概要

"一份好的执行概要能使我了解这个新公司的吸引力所在。我希望在那里看到关于公司 长期发展目标的明确说明以及公司人员、技术和适应市场的总体情况。"

—— Ann Winblad, 风险投资家

执行概要的目的在于引起决策者的兴趣,它应当包括一份对商业计划书的多数要点的概括,尤其应当强调产品或服务、对消费者的价值、相关市场、管理技能、融资要求以及可能的投资回报。

风险投资者首先看到的执行概要,虽然他们通常只会略读这一部分。概要本身的质量不会使投资者决定投资你的项目,但却可以使他们决定不投资。对你创业意图的清楚、客观且简洁的描述可以使投资者意识到你的确了解你要创立的业务,当然,这一描述必须要浅显易懂,尤其是对外行人而言。因此,你应该非常认真的准备你的概要,它可能会决定投资者是否会继续阅读商业计划书的其余部分。

执行概要是商业计划书中的一个独立部分,不要将它与首页中介绍的创业理念相混淆。 应当反复用批判的眼光审视你的商业计划书,尤其是在商业计划书的其他部分都已经完成了 以后。应当不停的追问自己是否已经尽可能清楚、有力且简洁的表述了你的创业理念。

投资者应该能在 5 到 10 分钟内读完并了解你的概要。你应当对这一点进行测试,请一个对你的创业理念一无所知或没有相关技术背景的人来阅读你的执行概要,以确定你的概要是否符合上述要求。

关键问题: 执行概要

第一步:

- 你的业务构思是什么? 它在哪些方面是独特的?
- 你的目标客户是哪些人?
- 对这些客户而言你的产品的价值是什么?
- 你预计市场占有份额和增长率会是多少?
- 你所面临的竞争环境是什么?
- 你还要经历哪些发展阶段?
- 你需要多少投资(估计)?
- 你设立的长期目标是什么?

第二步:

- 你预计你需要多少融资?
- 销售额、成本以及利润情况如何?
- 哪些事件是你通向目标最重要的里程碑?
- 你已找到了或你能找到哪些参考客户?
- 你会使用何种分销渠道?
- 你希望采取哪种合作模式?
- 你所面临的机会及风险有哪些?
- 专利方面的情况如何?

第三步:

- 总结你经过详细的创业分析后得出的结果,并列出你确切的融资要求。
- 你将如何分派管理工作?
- 你需要多大的生产能力?
- 你将如何组织实施你的业务创意?
- 列出你下一步行动的具体内容。

4.2 产品或服务

"如果你不懂什么是客户价值,那么整件事就纯粹是在浪费时间。"

——Bruno Weiss, 创业家

商业计划书来源于一个创新的产品或服务以及这个产品或服务对终端客户的价值。将你的产品同市场上现有的或即将出现的产品区分开来是十分重要的。另外,对目前发展进程以及后续工作的一个简短介绍也是必不可少的。

客户价值

如果你的产品或服务无法和现有的产品和服务竞争,那么创立新的公司就毫无意义了。你必须确保你在商业计划书中详细讨论了产品和服务的作用,以及消费者能从中获取的价

值。

如果你的竞争对手已经在提供类似的产品和服务,那么你就必须有力的证明消费者能从你新创立的企业中获取更多的价值。要做到这一点,你需要从消费者的角度出发,站在消费者的立场上仔细评估,如果以同样的标准进行衡量,你的产品相对于其他类似产品有什么优势和不足。

如果你提供的是一系列创新性的产品和服务,你应当根据产品和客户对其进行分类,把它们列入符合逻辑的业务领域,并且对各个业务领域进行详细的界定,以确保它们之间没有重叠。

产品和服务的开发状况

要说明这一点,你可以假设你是一个风险投资者,正试图把参与这个项目将会面临的风险降到最低。在表述时应当尽量避免技术细节,并尽可能简单的进行解释。已完成的产品模型会让潜在投资者知道你已经准备好应对技术挑战。如果照片或草图能加强读者对产品的理解,不妨在商业计划书中加入一些照片或草图。如果已经有客户在试用你的产品或服务,那就更好了。

同时,你还应当说明你的创意本身以及你与竞争对手相比的优势所在。在这里你应当强调通过申请专利来保护你的产品或服务不被盗版或模仿,或者通过注册来保护你的产品原型。如果在开发过程中仍然存在问题,一定要指出这些问题并说明你的解决方案。

产品或服务将会涉及到的法规要求是另一种形式的风险。在商业计划书中要说明你已经获得的许可,已经提出的许可申请或即将提出的申请,例如技术控制协会、邮政服务、或者卫生部门的许可证。

关键问题:产品或服务

第一步:

- 你的终端客户是哪些人?
- 客户的需求是什么?
- 你的产品或服务提供的客户价值是什么?
- 你创新的性质是什么? 目前的技术开发进展如何?
- 要完全实现客户价值,需要采用什么样的合作方式?
- 竞争对手已经提供或正在开发哪些产品?
- 你的产品或服务符合法律规定吗?
- 开发和生产的先决条件是什么?
- 你的产品和服务正处于哪个发展阶段?
- 你是否拥有专利权或许可证?
- 你下一步的发展步骤是什么?哪些是必须完成的重大事件?

第二步:

- •哪些类型的产品或服务分别是针对哪些消费群的?它们的功用分别是什么?
- 你的竞争对手已经拥有哪些专利或许可证?
- 你需要取得许可证吗? 如果需要,要向谁申请? 代价是什么?
- 你会提供何种服务或维护?
- 你对你的产品或服务的承诺是什么?
- 从总体上比较你的产品或服务与其它类似产品或服务之间的优劣。

第三步:

- 你随后的每一发展过程所需要的资源(时间、人力及物力)?
- 你的不同的产品或服务在销售额中预计所占的比例(如果计划可行)? 为什么?
- 你预计可以从可能的所有权营销中获得多少版税或销售收入?哪些人会成为你的许可证获得者或买主?

4.3 管理团队

"我对人投资,而不是对创意投资。"

——Eugene Kleiner,风险投资者

管理部分是风险投资者在读完执行概要所要首先关注的部分。他们希望知道这个管理团队是否有能力经营一个有前景的企业。创业者常常低估了这一部分的重要性,并错误的在内容上进行省略和使用毫无意义的句子来充数。

你应当花一些时间详细的介绍你的管理团队。在讨论管理层的资历时,一定要强调那些 对实施你的商业计划书的具体项目非常重要的管理者。专业经验和过去的成功比学历更为重 要。如果你打算任用没有经验的人来担任关键职位,一定要详细解释你做出这一决定的原因。

优秀的管理团队的特点:

- 拥有共同目标。每个人都希望成功。
- 互补的特质和优势。
- 至少有三个成员,但通常不超过六个成员。
- 能够患难与共。
- •即使面临困难仍然强而有力——能够重组管理层并再三试图突破障碍。

同时,你还需要介绍公司内部的职权如何分配,并指出哪些职位还需要进一步加强。将空缺的职位与现有管理团队成员的能力背景相比较是一个非常有用的方法。指明对你最有影响力的顾问,不要犹豫,没有人可以拥有创立公司所需要的所有资历和经验。顾问的大量参与,如有经验的企业家、会计、人力资源公司、或管理咨询公司等的参与,是专业化的表现,并且会使风险投资者相信你拥有可能需要的一切帮助。

专业投资者看重什么?

- 团队是否已经开始合作?
- 团队成员是否具有相关经验?
- 公司的创立者是否知道他们自身的缺点,他们是否愿意对其加以弥补?
- •公司的创立者是否已经就他们以后在公司中的角色达成共识?所有权问题是否已经得以解决?
- 管理团队是否同意一个共同目标?还是他们在观点上还有分歧?

• 是否每一位团队成员都全力支持该项目?

最后,虽然管理团队要在商业计划书发展的第三个阶段才会被评估,但最好尽早开始寻找适合的搭档。将合适的人选集中到一起来组成一个"梦之队",对以后的创业成功是及其重要的,所以需要对其投入大量的时间和精力。

关键问题: 管理团队

第三步:

- 管理团队成员分别是些什么人? 他们有什么杰出的地方(如教育背景、专业经验、 以往的成功、在商界的地位等)?
- 团队成员拥有的哪些经验和能力将会有助于实施你的理念和创建公司?
- 团队缺乏什么经验和能力? 这一缺陷将被如何弥补? 由谁来弥补?
- 团队成员通过创立公司所追求的目标是什么?
- 团队成员个人的创业动力有多大?

4.4 市场和竞争

"如果没有竞争,可能就不会有市场。"

--Brian Wood

对自身客户及其需要的深入了解是所有企业成功的基础。因为客户才是公司得以存在的原因。并且,通过购买——或不购买——你的产品或服务,客户将最终决定你的公司能否成功以及你的公司将获得多大的成功。必须让客户确信,购买你的产品能够比购买同类产品或者什么都不买获得更大的价值,这样他们才会购买你的产品。因此,对市场和竞争的充分了解是你事业成功的关键。

市场规模和增长

只有在市场潜力很大的情况下,公司的价值才会有迅猛的增长。市场规模应以具体的数字来表示,如客户数量、单位销售额以及总销售额等。你对市场增长的预期是非常重要的。你还应当指出现在影响或可能影响该行业的市场细分的主要因素。说明哪些因素会影响市场增长(技术、立法等),并说明它们与你的企业的关系。有重点的工作可以节省你的精力:从假设出发,列出一个清单,注明你希望回答的问题,所需的信息以及在哪里可以获得这些信息。

进行分析所需要的外部资料通常都比你想象的更易获取。要有创造力和决心,充分利用所有可能的资料来源,包括行业文献(杂志、市场研究、学术文章等)、行业名录、协会和政府机构(统计局、商会、专利局等)、行业调查机构、数据库、互联网(注意要有重点的进行查询),当然还有访谈录。另外,打电话询问通常也能获得有益的信息。使用简短的讨

论提纲将会提高你的效率,同时也能使对方愿意透露更多的信息。

需要注意的是,你所收集到的单个数据通常不能直接回答你的问题,你必须在这些数据的基础上进行归纳和分析,并做出正确的预测。当进行预测时,应遵守以下规则:

- **在可靠的基础上做出预测。**在预测时可能会有很多未知因素,但是如果你的预测是 建立在容易证实的数据的基础上的,那么你的预测就很难被推翻。
- 逻辑思考。你的预测应当合乎逻辑(即,不应有逻辑的跳跃,也不应建立在未经详细说明的设想上)。
- 核对资料。利用一切可能的资料来源核对你所掌握的数据和信息,如在访谈中得出的结论。
- **有创造力。**通往目标的最短途径并不都是一条直线。例如,当一个变量未知时,可以寻找另一相关变量来代替。
- 检查可信度。对每一个预测,都要询问自己:"该结论可信吗?"

市场细分

对你所阐述的目标客户和你所规划的市场前景(销售量、销售收入、市场份额和利润)进行详细说明。要做到这一点,你必须细分你的市场。市场细分的标准由你决定,只要你确信每个细分市场中的客户量以及他们的行为模式是可以确定的,并且确定同一个营销战略适用于该细分市场中所有的客户。

对消费品市场进行客户细分的一些标准:

- •地点: 国家、城市/农村(人口密度)
- •人口统计:年龄,性别,收入,职业,公司规模
- 生活方式: 爱好新技术的, 反传统文化的, 活跃的高层人士
- 行为模式: 产品使用频率, 产品应用
- 购买习惯:注重品牌,注重价格

对工业产品市场进行客户细分的一些标准:

- •人口统计:公司规模,行业,地点
- •运营:运用技术(例如:数字、模拟)
- 购买习惯:集中购买或非集中购买,购买标准,供应商协议
- •情景因素:是否急需,订单大小等。

你应该在考虑到销售战略和竞争行为的情况下,确定每一细分市场在一定时期内的销售 收入。另外,根据行业的不同,还需要考虑到价格下跌的可能性。

竞争

明确竞争对手的优势和不足。要做到这一点,你应当用同一种标准来评估你主要的潜在

竞争对手,例如销售量和销售收入(定价)、增长、市场份额、成本定位、产品类别、客户支持、目标客户群和分销渠道等。为了简洁,你应当省略大量的细节。使用同样的标准对你自己的公司进行评估,比较你的竞争优势可以持续多久。

竞争中的定位

为什么一个潜在客户会购买你的产品而不是你竞争对手的产品?因为相对于其他产品而言,你的产品能为客户提供更多的价值(在一些对消费者很重要的方面);因为你的产品在客观上或者在情感上"更好";或者,如营销专家所说,你已经为你的业务创意建立了一个价值主张和独特的销售定位。

阐述这种价值主张并将其深深根植于消费者的脑海中,这正是市场营销工作的主要任务。营销专家谈的是一种产品、品牌或企业的定位。定位成功的产品会给消费者留下一个独特的印象。因此,定位时最重要的指导方针是从消费者的角度出发来看待产品,重点在于更好的满足需要,而不是展示新产品的性能。该产品能提供给消费者的价值优势必须一目了然,易于记忆,并且一定要对消费者很重要。同时,你的产品定位必须与你竞争对手的产品定位有所区别。只有这样才能使消费者将你的价值主张与你所提供的产品或服务的名称联系起来,并购买你的产品。以下一些指导方针可能会对你有所帮助:

- 确定相关的客户需求和问题
- 界定具有足够规模的明确的客户群
- 设计一系列有吸引力的产品和服务
- 通过与竞争对手的区分使自己与众不同
- 把握消费者的主观感受
- 确保消费者在购买你的产品后能感到满意

由于定位对市场营销乃至于整个业务的长期发展是如此重要,你更应当对它格外重视。确定有说服力的市场定位不可能一步成功,而是需要进行不断的努力和不断的修改,只有这样才能达到最佳的效果。价值定位的出发点就是产品本身。随着对产品的不断修改和完善,以及针对客户调查所作的调整,你将会不断产生新的设想。

关键问题: 市场和竞争

第一步:

- 行业发展趋势如何?
- 在你所从事的行业中, 成功的决定因素是什么?
- 创新和技术进步扮演了什么样的角色?
- 你将如何细分市场?
- 单个细分市场现有规模如何? 将来呢? (初步预测)
- 你的目标客户群是哪些人?
- 你能提供哪些的客户范例?
- 有哪些竞争者提供类似产品和服务?
- 你的竞争对手将会有什么新的发展?
- 你的竞争优势能维持多久?

第一步,

- 预计五年内,每个细分市场将能达到什么规模(价值和数量)?
- 哪些因素将影响细分市场的发展?

- •据你预测,单个细分市场现在和将来的获利能达到多少?
- 你在每个细分市场中所占有的市场份额是多少?
- 你针对的是哪个细分市场?
- 你有没有客户可以证明你的预测? 你准备如何找到一些客户来证明你的预测?
- 服务、咨询、维护和零售业务将分别发挥怎样的作用?
- 你对大客户的依赖度是多少?
- 客户购买的关键因素是什么?
- 竞争是如何开展的? 你将采用哪些战略?
- 市场进入障碍是什么? 你将如何去克服这些障碍?
- 竞争对手在各个细分市场中占有多大的市场份额?
- 你的竞争对手主要针对哪些目标客户群?
- 你的竞争对手的赢利情况如何?
- 你的竞争对手的市场营销战略是什么?
- 你的竞争对手使用的分销渠道是什么?
- 你的竞争优势能维持多久? 为什么?
- 你的竞争对手对你进入市场将会有什么反应? 你将如何应对?
- 综合比较你和你的主要竞争对手之间的优势和劣势。

4.5 市场营销和销售

"市场营销太重要了,它绝不能只在营销部门中进行。"

——David Packard,创业家

一个构思完善的创业理念的关键因素就是规划缜密的市场营销和销售活动。你对你的市场进入、市场营销和促销计划的一整套战略的阐述必须具有说服力。你应当遵循"4P"的结构框架,即产品(product)、价格(price)、地点(place)和促销(promotion)。

产品

你最初的产品创意已经使你对产品的特征有了一些了解。在深入分析了不同客户群的需求之后,你必须以此为标准来评估你的产品是否能满足这些需要,或者你的产品在哪些方面需要改进。这时你所面临的问题是:是生产一种产品来满足所有客户群的需要,还是针对不同客户群的具体需求来对产品进行调整?

价格

合理价格的基础是顾客是否愿意支付你所要求的价格,这就和传统的按成本定价的理论 有所冲突。当然,成本是个很重要的因素,但是只有在你所定的价格在可预见的将来无法收 回成本的情况下,成本价格比才显得重要。在这种情况下,建议你尽快从这项业务中脱身, 或者,最好一开始就不要进入这项业务。

你所能要求的价格完全取决于你的产品对顾客而言有多大的价值。你已经在创业理念和 产品介绍中定义了,也许还定量分析了客户价值。现在,你需要根据你对产品客户价值的定 量分析来确定一个价位,你可以通过与潜在客户进行讨论来确认和修改你的假定价格。

定价战略是根据你的目标来确定的: 你是否希望通过低价来迅速渗透市场(渗透战略)? 或者,你是否希望在一开始就创造最高的收益(撇脂战略)?新的公司通常采用撇脂战略, 原因如下:

- 新产品的定位是"优于"原有产品,因此有理由定价较高。
- 高价通常会产生高利润率,这样就使得新公司有资金进行自身的发展,新公司可以 用利润来进行新的投资,而不再需要外来投资者。
- 与撇脂战略不同,渗透战略通常需要非常高的初期投入以使供给能满足高需求。这 就增加了投资风险,是投资者所希望避免的。

在某些情况下,使用渗透战略是个更好的选择:

- 确立新标准。网景公司免费发放其互联网浏览器,以此建立了一个标准。而苹果电脑则对 Macintosh 使用了撇脂战略,结果失去了把 Macintosh 设立为一个新标准的机会。
- **高固定成本**。固定成本很高的业务必须尽快拥有大量客户。举例而言,不管是投递了几千封信还是几百万封信,联邦快递公司在航空运输和分拣设备上的固定成本投资都是一样的。
- **竞争。**如果市场进入门槛很低,而竞争又很激烈,那么使用渗透战略就是一个好方法,它可以使你比竞争对手更快的抢占较大的市场份额。这种情况也会导致这样一个问题,即新创公司是否适合从事这一类型的业务。

地点(即分销,或称渠道)

你的产品或服务必须以某种方式使消费者能够真正的接触到。这听起来也许很容易,但这却涉及到另一个重要的营销决策:你希望通过哪种方法,以何种分销渠道,来发售你的产品?

对分销渠道的选择受到许多因素的影响,比如,你将会有多少潜在客户?他们是公司还是个人?他们喜欢哪种购物方式?产品的使用需要说明吗?产品属于高价位还是低价位?首先,你必须考虑是由你自己来进行分销还是请专门的公司来替你运作?这种"自己做还是请人做"的决策对你企业的组织结构和业务体系都将产生重大影响。因此,分销渠道的选择是与其他的营销决策紧密相连的,并且将反过来影响其他的计划。

分销可以大致分为两种形式:直销和多渠道分销。技术进步,尤其是在信息技术领域的技术进步,在过去几年中大大扩展了分销渠道的范围。下面是一些可供选择的分销渠道:

- •第三方零售商。产品通过零售商进行销售,这些零售商非常接近潜在客户。采用这种方式,最重要的是在货架上得到一个好的位置,很显然,这也是你的竞争对手所寻求的,因此,好的位置也会很贵。同时,你的产品能带来的利润必须能吸引零售商,这样他们才会把你的产品列入选择范围内。
- 外部代理商。 有专门的公司为不同的生产商充当产品分销代理, 他们接管了内部销

售人员的工作。但是,即使是只针对他们做成的那部分销售业务收费,外部销售代理相对而言仍然较贵。如果他们没有售出任何产品,他们就不会收取佣金,这使得他们成为一种对新公司很有吸引力的分销渠道,因为在这里风险是受到控制的。

- •特许经营权。特许经营店在交付了许可费用后,就可以独立的实施自己的业务理念,而特许经营权的授予人仍然拥有业务政策的控制权(麦当劳就是这样一个例子)。特许经营在不投入大量人力资源的情况下保证了对销售理念的控制,同时还使得地域扩张能够迅速进行。
- 批发商。一个小公司要同时和大量零售商保持联系是很困难的。一个与零售业有良好联系的批发商可以接管这项工作,他可以帮助小公司在降低分销成本的同时提高市场渗透率。另一方面,批发商通常要求分享一部分利润。
- **商店。**在购买体验设计对产品很重要,并且只需要为数不多的几个商店就可以覆盖整个市场的情况下,利用自己的商店进行销售是个不错的选择。当然,设立自己的商店需要投资,但是它同时也使你能最大程度的控制分销。
- •自己的销售人员。当产品很复杂(例如,资本商品),并且需要销售人员对产品有深入的了解的时候,使用销售代理商是不适合的。上门拜访客户的费用很高,因此客户的数量必须相当的少。用你自己的销售人员进行分销相对而言较为昂贵,并且只有在产品很复杂的情况下才值得一试。
- •直接邮寄。选出客户,并通过邮政服务投递产品介绍或广告。可以从数据公司处购 买地址,然后根据你所希望的标准对潜在客户进行选择。直接邮寄是否有效取决于 该信件是否能立即吸引读者,否则,这份信件就会被扔进废纸篓。
- •电话定购。通过广告,鼓励客户通过电话定购产品。简单的产品可以通过这种方式 分销给许多客户,而不需要在整个销售区域里都设立商店,你还可以雇用专门的电 话中心服务商来为你提供这项服务。
- **互联网**。互联网是一种相对而言较为新颖的市场营销渠道,通过它你可以以最低的 成本接触到全球的市场。

促销

要想使潜在客户欣赏你的产品,必须要先让他们知道这种产品的存在。而要做到这点,你必须通过广告来吸引顾客的注意力,来宣传你的产品,并激发消费者对你产品的信任。这就是沟通的目的。通过沟通,你必须向你的客户阐述你的产品或服务的价值,并使顾客相信你的产品比竞争对手的产品或其他任何产品更能满足他们的需要。以下是一些吸引消费者注意力的不同方式:

- •传统广告:报纸、杂志、商业周刊、广播、电视、电影等。
- 直接营销: 直接寄信给目标客户、电话营销、互联网营销等。
- 公共关系: 在印刷媒体上刊登你或记者所写的介绍你的产品、业务或你个人的文章。
- 展览会、交易会等。
- 拜访客户。

沟通是非常昂贵的,所以更应该使其物有所值。准确计算在每笔销售中你所能负担的广告费用,然后据此选择适当的沟通渠道和媒体。有重点的沟通能产生最佳的效果。当你和客

户打交道的时候,应当把重点放在那些做出购买决策的人或者那些对购买决策有重大影响的人身上。

关键问题: 市场营销和销售

第一步:

- 你希望最终的销售价格是多少(预计)?你使用什么样的标准来得出这一最终价格?在这种情况下利润率有多高(预计)?
- 你的目标销售额和销售收入是多少? (预计)

第二步:

- 你将从哪些客户群着手进入市场?你打算如何将这个小小的立足点扩展成为一个规模很大的业务?
- 你制定的目标销售量是多少(根据细分市场给出具体数据)?
- 描述你销售产品和服务的典型流程。在你的顾客中,哪些人是最终做出购买决定的人?
- 你会通过哪些分销渠道来分别接近哪些目标客户?
- 你希望通过低价来迅速渗透市场,还是希望从一开始就获取最高回报?解释你的决定。
- 你将如何让你的目标客户注意到你的产品和服务?
- 你将如何获取参考客户?
- 争取一个客户所需投入的时间和资源分别为多少?
- 你将利用何种广告方式来争取客户?
- 服务、维护和热线分别将起到什么作用?
- 要建立起长期的忠实客户,困难有多大?以及/或者需要多少成本?
- 在正式推出你的产品和服务的准备阶段还需要采取哪些计划步骤? 制定一个日程, 标出要完成的重要事件。

第三步:

- 要有效的实施市场营销战略,公司运营中有哪些需要(雇员人数、资历和配备等)?你预计要为此花费多少资金?
- 销售额和运营结果将在不同的分销渠道中如何分配(预计)?
- 你所希望的每个分销渠道的市场占有率分别是多少?
- 你计划为推出产品以及后续计划花费多少费用?
- •对每一个目标客户群以及分销渠道,你打算为你的产品和服务收取多少费用?
- 你将采用何种付款方式?

4.6 业务体系和组织结构

"组织的存在使得平凡的人能做出不平凡的事。"

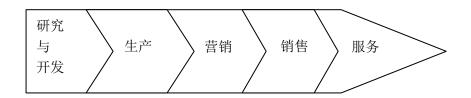
——Ted Levitt,哈佛商业评论编辑

业务体系

每个创业活动都是由许多单独行为之间的相互作用组成的。当它们被系统的以一种相互

关联的方式组织起来的时候,一个业务体系就产生了。业务体系模型标出了准备并向客户提供一个最终产品所必须的各种活动。为了明确起见,它们以职能块的形式被组合在一起。设计一个业务体系是了解一个公司业务活动的最佳途径,因为要设计一个业务体系,你就必须系统的考虑一个公司所有的业务活动,并将它们清楚的展示出来。下图所展示的是一个几乎对所有行业和企业都适用的业务体系。

通用业务体系



你可以把以上的模型作为设计你自己的业务体系的出发点。你必须根据你自己的实际情况对其加以调整并使其具体化,这样才能付诸实践。比如,对生产商而言,把生产目录进一步细分为采购、原材料加工、部件生产、组装等各个单独的阶段是很有用的。再比如,你也许还需要把销售细分为物流、批发、分销以及零售等。

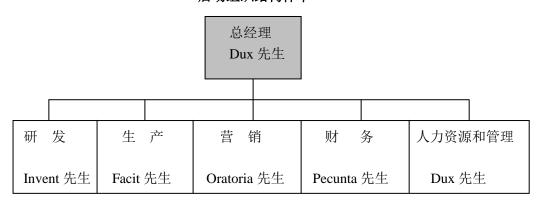
不同的业务创意需要不同的业务体系,这取决于你所从事的行业的特点,以及你业务本身的特点。一个计算机生产商的业务体系和一个快餐连锁店的业务体系会有极大的不同,而一个百货公司的业务体系跟一个产品直销公司也会有很大的不同,虽然这二者都会销售大量同种产品。业务体系没有一个固定的规则和标准。你自己的业务体系应当具有逻辑性、完整性,并且对业务规划有所帮助,但切记不要把你的业务体系弄得太复杂。

把注意力集中到业务体系的主要问题上。一个三到五人组成的团队自身是不能完成所有任务的,这也许是因为他们不具备所需的所有的能力,也可能是因为他们不能够有效的完成所有的工作。你应该和你的管理团队一起,仔细斟酌哪些活动能创造出新的东西,以及你和你的员工如何才能最有效的利用时间来为客户创造最大的价值,并在竞争中保持领先地位。这里的关键词是"聚焦"。一旦你确定了你业务体系中应当包括的内容,你就应该选择那些你可以比别人做的好的领域。专业化的趋势在每个行业中都很明显,而专业化对新创立的公司尤其重要。新创公司应当将他们所有的精力集中到从业务体系中精心选出的某几项活动上。在刚开始的时候,即使是微软这样的软件巨人也将精力完全集中到对 DOS 的开发上,而把这一业务体系中的其他所有活动都留给了 IBM。

组织结构

除了业务体系之外,你还需要考虑其他一些组织方面的问题。最基本的是明确任务和职责,并且设计出一个层次较少的简单的组织结构,其他的则在具体运作中视需要而定。你的组织结构必须很灵活,并且能够随时根据新的情况进行调整。你应当做好在最初几年内不断重组你的公司的准备。明确每个人所负责的业务领域(任务和职责分配),一旦公司内部职能部门确定下来,如管理、人力资源、财务和行政管理等,你就该准备好开始运作了。如果你保持组织结构的简单化,那么每一个员工都能很清楚的知道自己的职责所在,并能够独立的完成自己的任务。另一方面,每一个员工都应该具备在必要的情况下在短时间内替代另一个团队成员进行工作的能力。(见下图)

启动组织结构样本



公司地点

简单介绍一下你的公司所在地。不要签订长期的租赁合同,因为随着业务的发展,你的 公司可能需要搬迁,有时你必须很快就搬迁。

"自己做或请别人做"和合作关系决策

- 一旦你确定了公司的核心业务并且也拟定了公司的业务体系,你就必须开始考虑执行各个具体活动的最佳人选。在你所选定的业务重点之外的所有活动都应该由第三方来处理。但是,新公司内部的支持活动不一定必须由你自己来完成,例如文书整理和人力资源管理等。对每项活动,都应该问问自己:我们是自己来做,还是请人来做,即"自己做或请别人做"?"自己做还是请别人做"的决策需要在权衡利弊后做出。例如,与供应商的合作关系不可能在一天之内建立,如果有些合作伙伴因为某些原因而不能继续提供服务时,其替代者也是不易找到的。在考虑"自己做还是请别人做"时,你应该遵循以下一些标准:
 - •战略意义。对你的竞争优势有主要贡献的那些因素对你的公司具有战略重要性,它们必须保持在你的控制之下。一个技术公司是很难放弃研发工作的,而一个消费品生产商也是决不会放弃其市场营销活动的。
 - •适应性。每一种业务活动都要求一些相应的能力,而管理团队内部可能并不具备这些能力。因此,你的团队必须考虑是否应该针对具体情况,开展一项特殊任务以获取所需的技能,或者是否应该把该项任务交给专业公司来处理。专业公司不仅能够更好的完成任务,而且还能够利用大规模生产获取成本优势。
 - •可用性。当你做出请别人来做的决定前,你必须弄清楚是否有你所需的那种形式或你所需要的特定的产品或服务存在。如果可能的话,你应当与几个供应商进行协商。通过这种方式,你通常可以获取最佳的交易条件,并且还可以更深入的了解你所购买的服务。通常情况下,你还可以帮助供应商改善其表现。如果没有人可以提供你所需要的产品或服务,你可以寻找一个愿意获取必要的技能来满足你的需要的合作者。对

新创立的公司而言,问题在于你愿意以何种方式和别的公司合作,而每一种合作方式都有其自身的优势和不足。

- •非正式的,没有约束力的合作关系。在这种合作关系下,由于每一方都没有承担极大的义务,因此每一方都可以很容易且迅速的结束合作关系。但同时他们也必须清楚,供给和需求也可能同样迅速的消失。另外,供应商不可能满足一个客户的所有具体需要,因为他们不可能向所有的客户提供量身定做的产品。这种随意的合作关系常见于大宗产品、日常服务和标准化零件等领域中,在这些领域中,替代的买方和卖方都是很容易找到的。
- •紧密的合作关系。这种合作关系的特征有时表现为高度的相互依赖。它在高度专业化的产品和服务以及交易量极大的商业领域中很常见。在这种领域里,交易各方通常都很难更改合作伙伴,或在短期内购买或销售大量的特殊部件。这种合作关系对交易各方的好处在于有约束力的关系能带来安全感,这使得每一方都可以将精力集中在自己的优势上,而同时从合作者的优势中获益。要想使合作关系发展成为成功的业务关系,就必须考虑到以下这些因素:
- •**双赢局面。**各方都应该能从合作中获取相应的利益。如果不是各方都能获得相应利益,合作是不可能维持下去的。
- •风险和投资。这种合作关系所涉及的风险在业务进展良好的时候通常都被掩盖了。例如,一个有独家供货协议的供应商,在买家突然减少了生产规模和零部件的购买的情况下,就会处于一种很不利的境地。如果供应商购买了专门的工具,而这种工具又不能立即被用于进行其他订单或其他买主要求的产品的生产,这一点就尤其突出了。相应的,如果一个主要供货商停止供货(因为破产、火灾、罢工等原因),其买主就会面临很大的困难。这种形式的风险以及可能随之产生的财务问题应当在一开始就被考虑到,并且在合同中加以规范。
- •合作关系的终止。同人际关系一样,业务关系也会有紧张的时候,并可能最终导致不可调和的矛盾。因此,在确定合作关系时,一定要详细列出在何种情况下,合伙人可以从合作关系中退出。在制定你的商业计划书时,就应该开始考虑你的合作伙伴以及采用的合作方式。合作关系可以使一个年轻的公司从已经具有一定规模的公司的优势中获益,并集中力量发展自己的优势所在。通过合作,你通常可以比自力更生发展的更为迅速。

关键问题: 业务体系和组织结构

第二步:

- 你的产品或服务的业务体系是怎样的?
- 你希望自己亲自处理哪些事务?
- 你自己的业务重点是什么?
- 你的组织由哪些职能构成? 其结构是怎样的?
- 你需要利用哪些资源(定量和定性)来开发你的产品和服务?
- 你需要多高的技术投入(原材料、开发你自己的服务所需的材料)?
- 你准备自己做哪些部分? 请别人来做哪些部分?
- 你的合作伙伴是谁? 你们在一起合作的优势所在?

第三步:

- 你的公司地点选在哪里?
- 你打算具备多大的产品生产能力和服务提供能力(以单位计)?
- 生产和提供你的产品或服务所需的成本是多少?
- 你将如何, 并且以多高的成本在短期内对你的生产能力进行调整?
- 在质量保证方面规划了哪些措施?
- 如果你需要一个仓库, 你打算如何组织安排你的存货?
- 你有多少产品需要库存?
- 你的成本结构(固定成本、可变成本)是怎样的?

4.7 实施的进程

"做生意就像下棋:要想成功,你就必须事先计划好下几步该怎么走。"

——William A. Sahlmann, 教授

投资者希望了解你的业务发展规划。一个现实可行的五年计划将激发投资者和业务合作 伙伴对你的信任。另外,它还将帮助你对你的各项活动以及它们之间的相互联系进行仔细的 思考。如果你对达到目标所要采取的行动进行了错误的、过于乐观的估计,那将很可能导致 业务的最终失败。

拟定你的实施日程

拟定你的实施日程时,应当把重点放在那些最关键的重要事件以及那些最重要的相互关 联的活动上。通常可以从以下三个方面着手:

- 甘特执行日程(在关于城市风景 CityScape 的案例分析中,可以找到甘特时间表的样本)
- 主要的重大事件
- 各工作小组之间的重要关系和相互依赖性

人力资源规划

随着新业务的开展,系统化的人事规划就越来越不可缺少。业务的增长要求你雇用新员工,而这些新员工必须要经过培训才能融入到你的业务体系之中。保持一个结构简单的工作环境将会帮助你制定明确的职责定义,并找到合适的人选。你需要记住的是:即使是在高失业率的情况下,要找到一支高素质的专业化员工队伍也是十分困难的。你通常很难避免你的优秀员工被你的竞争对手挖走。应当计算你的人事规划成本,并将其计入你商业计划书的损益表中的人力资源总成本(工资和间接劳动力成本)之中。人事成本取决于许多因素,例如行业本身、员工资历和年龄等。另外,间接劳动力成本可以达到工资的50%以上。

投资和折旧规划

投资和折旧规划包括所有可以被资本化的投资和相应的冲销。折旧的多少取决于该资产的计划服务年限。一般说来,资产在四到十年的时间内每年冲销的数量是相等的(直线法)。 投资应当算在流动资产之中,年度冲销的总金额应当在损益表中列出。

关键问题:实施日程

第三步:

- 你的业务发展中最重要的事件是哪些? 它们必须在什么时候完成?
- 你打算如何安排工作来达成这些目标?
- 哪些任务和重要事件是相互联系的?
- 你预计将在哪些任务或重要事件上遇到困难?
- •在未来五年内,在单个业务领域中,你需要多少新雇员?为此你将花费多少成本?
- 要达到预期销售目标需要投入多少实际资本?
- 列出你计划中的短期投资项目。
- 列出你计划中的长期(三到五年)投资项目。
- 完成每个重大事件后所需要的投资分别有哪些?
- 每项投资的年折旧率有多高?

4.8 机遇和风险

"关于创业者的一个最大的神话是他们都是追逐风险的人,而所有正常人都希望能避免 风险。"

——William A. Sahlmann, 教授

这部分的目的在于分析当情况背离你的预期时发生错误的可能性。如果可能的话,我们建议你最好同时进行最佳和最差的远景状态分析(scenario analysis),在这些远景状态分析中应当考虑到关键性的参数,并以此来确定你的机遇和风险。这些分析将使风险投资者能够判断出你计划的可行性,并更好的评估他们投资的风险。你应当通过改变你的远景状态分析

中的不同参数(例如价格或销售额)来模拟业务状况的改变是如何影响你的关键数据(敏感度分析)的。

关键问题: 机遇和风险

第二步:

- 你的企业面临着哪些基本的风险(市场、竞争、技术)?
- 你将采取何种措施来应对这些风险?
- 你认为你的公司将会有哪些非凡的机遇或业务发展的可能性?
- 资本基础的扩大将会对你有什么帮助?

第三步:

- 在最佳以及最差远景状态分析中, 你对未来五个财政年度的规划是怎样的?
- 这将对你的资金需求和收益产生什么样的影响?
- 在你看来,这些远景状态分析有多大的现实可能性?
- 它们对你的业务规划有什么影响?

4.9 财务计划和融资

"规划用混乱来代替错误。"

——无名氏

财务规划可以帮助你评估你的创业理念,确定它是否能够盈利以及是否可以得到融资。 为了这个目的,必须对前面所有章节中的成果进行整理和汇总。预计的价值增长来自于你运 作业务所规划的现金流量,这是通过清偿力规划表现出来的,同时也为你的各种融资需求提 供了信息。另外,业务的盈利状况也可以在损益表中表现出来。根据商业和税收方面的法律, 这一损益表是必不可少的。有许多方法可以罗列数据。在附录中有如何设计清偿力规划和资 产损益表以及资产负债表的样本。

商业计划书对财务规划的最低要求:

- •一份现金流量表(清偿力规划)、损益表、资产负债表
- •对未来三到五年的预测,至少要有一年是在实现收支平衡之后,即,在有了正的现金流之后。
 - 最初两年内(每月或每季度)的详细的财务规划,其后每年进行一次
 - 所有数据都必须基于合理的假设(在计划中只需要解释主要的假设)

预计的损益表

一个公司的资产是增长了还是减少了取决于其年终时的税前利润。损益表可以帮助你对此进行预测。同清偿力规划(即预计的现金流量)相反,损益表关注的是交易究竟是使公司的净资产(其定义是:所有的资产减去负债)增加(即收入)了还是减少(即开支)了。

仔细斟酌你的整个商业计划书,确定你的假设究竟会导致收入还是开支,并且,确定这些收入或开支分别会有多高。如果你不能确定你的业务究竟需要多少成本,你可以通过收集报价或估计的方法来得出结论。不要忘了将你个人的生活开支计入成本。在有限责任公司中,这就是总经理的工资。在你的投资和折旧规划中列出冲销的项目。投资本身的成本(即投资项目的购买价格)是不计入损益表中的,因为付出的金额并不会使公司的净资产发生变化。材料成本包括了所有原材料、辅助材料、耗材供应以及所购货物和服务的开支。

你的计划人力资源开支将列在人事成本一项之中,它包括了工资、社保基金以及税收等。为了简单起见,"其他成本"这一项可被看作是个综合性的项目,它包括了房租、办公设备、邮资、广告以及法律顾问等其他开支。在分配各项收入和开支时,要严格遵守法律有关规定。最后,计算一个财政年度中所有收入和开支之间的差额,从而得出年度净利润或净亏损。这会使你对经营状况有个总体的了解,但它不能对你的流动资金级别进行可靠的评估。因此,你需要进行清偿力规划。

产品或服务的销售会被计入当前财政年度,即使对其的支付要到下一年才会发生;你需要列出销售收入,即使该款项还没有存入你的帐户。开支记录也适用同样的原则。损益表是以年度为单位的。为了加强你对第一年预测的准确性,你应当预测当年每月的资产损益状况,并且对第二年按季度进行预测。至于对第三、第四以及第五年,则继续以年度为单位进行预测。你可以利用本书附录中的表格来罗列数据。

清偿力规划

你的公司在任何时候都应该有一定量的现金可供使用,以避免资金周转困难,并最终导致破产。破产意味着你的公司在财务上的彻底失败。详细的清偿力规划有助于确保你拥有一个正的现金流。原则很简单:将收入与支出直接进行比较。需要注意的是,开出和收到发票并不意味着该笔款项已在你的帐户之中或者你已经支付了该笔款项。清偿力规划要关注的是当资金真正的流入或流出时的支付期。因此,清偿力规划只涉及那些真正引起现金存量变化的交易。折旧、负债以及非市场产出都是不包括在清偿力规划之中的。

你应该列出你所预期的所有支付的数量和时间安排。如果你的公司的收入大于支出,那么这时候你的公司是有偿付能力的。当你的规划不能应付所有的开支时,你就必须从外部引进资金。在规划期间,所有这些单独支付的款项的总和应该和所需的资金总额相等。

所规划的时期越长,你的计划中的不确定因素就越多。因此,在第一年的时候,清偿力规划必须每月进行一次,第二年每季度进行一次,对第三、第四、第五年则每年进行一次。本书的附录中附有你可以使用的能精确编辑数据的表格。

预计资产负债表

风险投资者感兴趣的是你的资产将如何增长,而这种增长正是通过资产负债表来反映

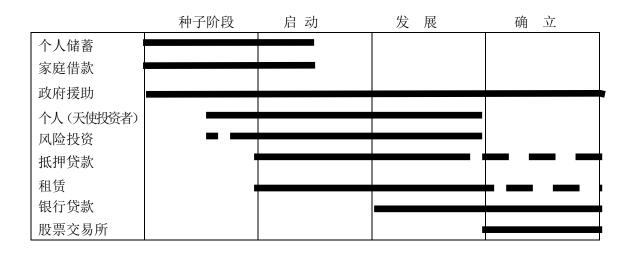
的。在资产负债表中,资产的价值和种类是计入资产项目下的,而资本的来源则被计入负债 那一项中。

同损益表相同,资产负债表也有一套由法律规定的标准的会计格式,它们是以年度为单位来记录的。同样,在本书的附录中也有一套标准的资产负债表样本。

融资需要

清偿力规划使你得以了解你所需的融资数量以及需要时间,但它并不能说明你将如何获取这些融资。我们通常将外部融资分为股权(投资者在公司中拥有股份)和贷款(这些资金是从外部资源中借贷的)。你应当从无数可能的资金来源中选择合适的融资组合(见下图)。

不同开发阶段的资本来源



有谚语说:"天下没有白吃的午餐。"对于资金来说也是如此。你的亲戚们也许会无条件的为你提供资金援助,但专业借贷者却决不会这么做。

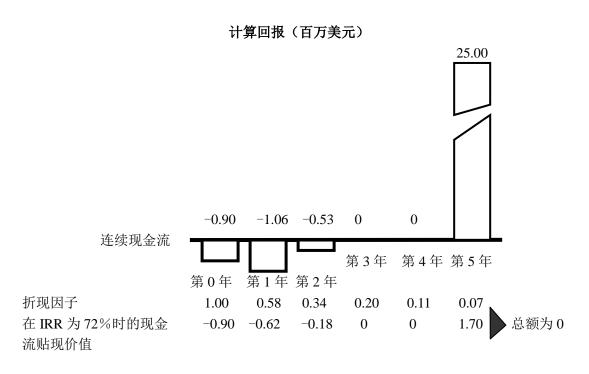
所有的管理团队可以向投资者提供的都只是一个承诺,而这使得他们在谈判处于不利的地位。然而,如果公司业务进行顺利,你就很有可能获得你所希望的援助,因为职业投资者也很看重团队的出色业绩。因此,你必须充分了解你自己以及你的投资者的需要和期望。如果你所寻求的是长期投资,而你又不打算将公司的规模发展得很大,那么你最好利用家庭资金或向朋友或银行借款。在这种情况下,你可以拥有公司的大部分股权,但你同时也极大的限制了公司进一步发展的可能性。

如果你所期待的是快速发展,那么你就需要获取风险资本,但风险投资者通常会要求在你的公司中拥有较大的股份,因此,事实上,你可能必须放弃对公司的控股权。然而,只要你达到了事先提出的目标,风险投资者就不会对公司的管理感兴趣,即使他们拥有大部分的股权。毕竟,他们已经在管理团队上进行了投资,投资的目的就是让管理团队将企业带向成功。他们会积极利用他们的管理技能来帮助你,并提供专门的知识,例如法律或营销等方面的专家技能、关系和网络等。

完成一项交易通常都会非常复杂。你最好与有经验的创业家联系,并同时听取信托人、 税收顾问和律师等专家的意见。你还可以比较一下来自不同投资者的出价。不要被复杂的程 序所吓倒,这些复杂的程序通常都有其法律上的原因,比如税收减免、对投资者的控制等等。 但是,重要的是你必须非常清楚的了解交易中的每一个细节。

计算投资者的收益

投资者通过他们的投资收益来评估一项投资是否成功。因此,商业计划书中的预期收益应当一目了然。例如,在城市风景(CityScape)的案例中,在前三年,投资者在企业中投入的资金总额为 250 万美元(每年分别是 90 万、110 万和 50 万),在五年以后,该公司在股票交易所上市,可以获得的现实收益大约是 2500 万美元。计算一下,在这个案例中的回报率有多高?



从投资者的角度而言,对新公司投入的任何资金都将首先导致负的现金流。当企业开始 盈利的时候,这些盈利并不会立刻以红利的形式付给投资者,而是被用来充实资产负债表。 现金最终会返回给投资者。因为现金流会在几年内持续存在,他们必须被折现,即,计算出 现在的价值(利息和复利计算)。不同年份的折现因子可以用下面的公式来计算。

折现因子=1(1+r) T=百分比形式的折现率; T=现金流出现的年份

计算回报时,通常使用计算内部收益率(IRR)的方法。内部收益率是所有的正负现金流都以现在的价值进行折现而结果为零时的贴现率。例如,城市风景(CityScape)项目的内部收益率为72%,这表明投资者资金的年回报率是72%。考虑到其中的风险,这是一个

合理的回报率。

绝大多数的计算器和电子表格都有专门的计算内部收益率的功能,可用其来计算内部收益率(在 Excel 中是 IRR 函数)。当然,也可以自己动手计算。

估计公司的价格(即是指计算出如果该公司上市的话,其股份在市场上的价值)就其本身而言,可以说是一种艺术。一个判定该公司优秀与否的简单规则是该公司在首次公开上市的那一年的价值,如果其价值是其现金流量或净利润(税后)的六到八倍,那么这就是一个优秀的公司。在城市风景的案例中,其估价方法是利用第五年的净利润(420万美元)乘以六,这样得出的公司估价是 2520 万美元。

如果你对财务规划没有经验,我们建议你向有关专家(如,税收顾问或会计)咨询。另外,你还必须特别同你的税收顾问探讨一下总销售额和收入税的问题。请注意大多数新创公司的失败都是因为缺乏财务经验,如果你的团队中还没有具备这方面技能的人才,那么,开始物色吧!

关键问题: 财务规划和融资

第三步

- 你的收入和支出发展趋势如何?
- 你的现金流量将如何发展? 你预计何时可以达到收支平衡(即总收入大于总开支)?
- •根据你的清偿力规划,你所需要的融资是多少?
- 在最差的远景状态分析情况下, 你需要多少现金?
- 你的清偿力规划是基于什么样的假设?
- 要满足你的融资要求, 你可以寻找到哪些资金来源?
- 你向潜在投资者提出的是什么样的交易条件?
- 投资者可以预期的投资回报是多少?
- 他们将如何实现盈利(撤资选择方案)?