



商业计划书的十个关键点

版权所有：北京未名潮管理顾问有限公司
全套手册由未名潮、创业邦共同策划出品

商业计划书的读者是谁？他们关注什么？这恐怕是你在撰写商业计划书之前必须了如指掌的。做到有的放矢，必然会事半功倍。由于商业计划书的主要功能是由于融资，因此，我们根据国内外投资机构或者投资人在融资过程中发表的一些观点，并结合商业计划书的内容规范，梳理出十个关键点，并对每一个关键点以及注意事项进行了详细说明。处理好这十个关键点，既可以帮助创业者制作一份“高效搞定投资人”的商业计划书，又可以帮助创业者在与投资人沟通的过程中，把握内容重点以及有关沟通技巧。

需要提醒的是，这十个关键点并非商业计划书的内容模板，也不完全是沟通过程中的陈述逻辑与顺序，只是罗列出了沟通过程中需要把握的核心内容，具体撰写或者沟通过程中，使用者应该根据个人的习惯以及项目的实际情况，重新组织撰写或者陈述的逻辑。

（一）内容摘要

摘要是对本商业计划的概述，也是对本计划基本框架（每个部分重要内容及特点的描述。这是吸引投资人进一步了解你的唯一机会。内容摘要需要注意以下两个要点：

一是要合理控制内容摘要的长短篇幅。在硅谷，比较标准的商业计划一般不会超过 20 页，执行摘要不超过 300 字，若是用 PPT 演示的话 PPT 最好不要超过 10 张。

二是要内容言简意赅、突出亮点。即用最简洁的语言表达你计划中最具价值



的内容精华。内容应着重指出：产品或服务（特殊和独有的商业机会）、创造的客户价值、行业与市场分析（包括竞争者分析）、获得成功的关键战略、管理团队的出色技能、融资要求以及投资回报前景。

（二）战略定位与商业模式

一个与众不同的战略定位与商业模式，常常会引起市场的变革并为投资者带来巨大的商业回报，也一定会从众多的商业计划书中脱颖而出，并吸引无数投资人的眼球。与此同时，投资人还期望你能够提出一个令人充满期待、看得见够得着的愿景与近期发展规划。

其具体内容包括：明确的产品或者服务定位、清晰的经营战略以及可实现的企业发展目标、特色的商业模式等。同时，要说明你选择这个战略定位与商业模式的理由？即你为何要选定这个目标市场，你为何要采取这样的经营模式与战略，包括细分市场的选择、时机的选择、关键策略的制定，等等？

（三）产品或服务的价值

产品或者服务的价值，是一个企业生存的根本。投资人定然会关心你的企业是否具备很强的生命力，即你的产品或服务是否具有创新性，又是否能够为顾客可以带来独特的价值，或者是解决了市场上的什么问题。因此，这一部分，不一定要透露你的核心技术或者商业机密，只需要突出产品或者服务的创意之处即可，尤其是还有必要适当的保护自己的专利技术权。

（四）营销计划与市场预测

营销计划与市场预测主要指你的顾客定位以及开发客户、维护客户、拓展市场的有效策略，这其实也就是如何将你的产品或者服务出售出去的过程，是创业项目成功的关键步骤。投资人会关心的问题是：你的顾客在哪里？有多少的量？你能否将产品或者服务成功销售出去？又能否留住这些客户并不断扩大市场规模？你的市场占有率将会怎样？如何实现你的市场占有率？

（五）竞争情况

投资人关注商业计划书中竞争方面的信息，主要目的有两个。一是期望了解你拥有什么样的核心竞争力，你的竞争优势在哪？你将如何弥补自己的短板？你



将如何消除竞争壁垒？二是预测目前的竞争对手以及潜在的竞争对手是否会给他的投资带来一些潜在的风险。

（六）创业团队

PE 界有一句十分流行的话：“投资只有三个标准：第一是人，第二是人，第三还是人”。投资人会非常在乎你的创业团队的能力组合能否支撑你的创业梦想，这将直接关乎创业的成败。其组合能力具体包括团队的知识、技能、经验与品质等等。当然，在陈述你的团队优势的同时，不要担心暴露自己团队的一些弱点，可以提出弥补团队劣势的且具有说服力的方案。而且，通过坦诚的沟通，你还有可能获得投资人的帮助，例如提供团队能力提升的经验或者直接推荐优秀的合作伙伴给你。当然，这也要视不同的对象来采取不同的沟通策略。无论如何，你要让投资人对你的创业团队充满信心与信任。

（七）盈亏平衡点与投资回报

获得较好的投资回报，对于任何投资人，都应该是件值得鼓舞与高兴的事。因此，一般而言，投资人会关注盈亏平衡点大概出现在什么时候？什么时候开始有较好的回报？是否还有可持续的、更大回报的潜力？在商业计划书中，这部分内容主要是在财务计划、融资说明部分得以详细的阐述。

（八）投资风险

回报与风险是并存且不可分割的。对于投资者来说，对项目投资收益与风险概率的比较分析，是一项重要的投资分析工作。因此，除了了解竞争者可能带来的投资风险，投资者还需要综合考虑资源风险、市场不确定性风险、研发风险、生产不确定性风险、成本控制风险、竞争风险、政策风险、财务风险、管理风险、破产风险等方面风险因素，从而明确整体项目投资的风险系数及风险概率，为投资决策提供重要依据。

（九）你的投入

作为创业团队的核心领导者，你的投入热情与创业决心，将在很大程度上影响团队的创业热情、项目发展的稳定性与公司持续成长的动力，也就直接决定着投资人对你的信任以及投资的决心。具体而言，投资人期望了解你为了这个创业



项目投入了多少时间、多少金钱、多少资源，甚至牺牲了哪些资源与机会，例如长期专注于一个项目或者一项事业的创业者往往更受投资者的青睐。

（十）易懂的项目

易懂的项目，是从整体商业计划书最终展示效果而言，你给投资者呈现的应该是一个对方容易看懂或者听懂、且乐于接受商业计划，而不是一个令人费解的项目。因此，面对投资人，除了必要的沟通能力与逻辑能力（即要求能够清晰、连贯的讲清楚以上各个要点）之外，在沟通过程中，还有必要将项目涉及的专业词汇或者专业知识转化为对方能听懂、且喜欢的内容，从而让一些即使对你所处专业领域不熟悉甚至是过去不感兴趣的投资者，也对你的项目给予更多的关注。