

商业计划书内容结构及撰写技巧

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

一级目录	二级目录	内容要点	撰写技巧
封面		项目名称、公司名称、联系方式、版权声明或者保密须知。	<ol style="list-style-type: none"> 1.页面整洁、专业； 2.封面材料最好选用较硬、质量高档的纸张或者塑料封面，但是颜色不宜过于耀眼； 3.突出写上公司或是项目的名称； 4.写上你的名字和联系方式； 5.印上公司的 LOGO； 6.列出版权保护声明或者保密须知。（尤其是针对一些专利发明项目需要用到）。
目录		突出商业计划书内容的各项核心要素，例如内容摘要、项目描述、行业及市场分析、营销计划、财务分析等。	<ol style="list-style-type: none"> 1.便捷性：即便于读者迅速知道后面的主题内容，同时还可以提示读者根据目录很快找到他所关注的章节内容。 2.完整性：即包含所有重要内容的标题； 3.逻辑性：前后章节内容以及各级目录之间逻辑性要强，阅读起来思路清晰且结构严谨，切忌随意罗列内容项目； 4.突出亮点：即突出特色内容的一些标题，可以吸引读者； 5.标注页码：即每个小标题都应该有相应的页码，便于查询。
一、内容摘要		行业与市场分析结论、产品或服务及其客户价值（特殊或独有商业机会）、获取	<ol style="list-style-type: none"> 1.切忌太长，不宜超过两页。 2.切忌追求多而全，应该突出项目亮点。不能简单的将其理解为浓缩的章节摘要，应该是类似“电影预告片”一样，既能让读者对整体内容有一个大概的了解，而且还有吸引读者的亮点，从而有效激



一级目录	二级目录	内容要点	撰写技巧
		成功的关键战略、管理团队、融资要求以及投资回报前景	<p>发读者的兴趣继续阅读你的商业计划书。例如：突出你的创新能力，你的产品和服务为客户所创造的新价值，项目的盈利能力，等等。</p> <p>3.文字字体、字号可适当突出一些，便于从视觉上吸引读者、方便读者阅读。（尤其是在重点内容上可用彩色文字、颜色加重文字或其它突出表达方式予以提示）</p> <p>4.内容摘要可以等商业计划书主体内容完成后再撰写。</p>
二、项目描述	2.1 公司概况	公司基本信息、公司价值观与战略规划、组织结构、历史经营状况、各项资源情况。	<p>1.简明扼要，尽量体现与项目紧密相关的信息，尽量控制在 2 页以内。</p> <p>2.一些重要但无法简单陈述清楚的内容，可以通过附件形式予以补充。例如公司组织结构图、知识产权清单、历史经营业绩（需要财务数据支撑）、公司相关成果图片等等。</p> <p>3.注意与后面内容的衔接，例如团队成员、技术创新能力等方面的重要内容介绍，在本部分可简洁描述，后面章节中再突出描述即可。</p> <p>4.关于公司发展历程，需要列出关键发展期，即公司是如何实现转折、跨越式发展的。其目的是让投资者了解你公司的韧性以及成长力。</p> <p>5.关于历史经营业绩，主要描述公司过去的经营业绩状况、所建立的营销基础（相关历史财务数据、营销渠道数据可以以附件形式体现）。</p> <p>6.关于公司的战略规划，要求尽可能突出公司未来可完成的里程碑（关键阶段）的信息，让投资者能够清楚看到你是如何完成计划书所规划的关键指标。（公司战略规划内容，也可以在后面再详细描述，即作为项目其它计划的统领性内容，并分阶段详细阐述）</p>
	2.2 项目背景	项目基本性质、项目的历史及现状、产品或服务及其所创造	<p>1.让读者快速了解项目的性质及其背景情况、项目的商业模式及其商业理念、创业者对项目的热情以及创业者获取成功的承诺与能力，并树立投资人对你的信心；</p>



一级目录	二级目录	内容要点	撰写技巧
		的价值、市场前景、发展目标。	2.注意与摘要部分内容的衔接以及协调安排，避免过多的重复； 3.发展目标描述简明扼要，不要与战略规划内容重复。
	2.3 产品或服务	产品或服务的基本信息、特征、优势及其独特的客户价值以及影响产品和服务的关键成功要素（获取成功的承诺与能力）。	1. 主要是对商业计划项目中产品和服务内容及其创造的客户价值进行详细的阐述（一些技术含量高或者需要特别说明的产品和服务，可根据需要设立独立的章节进行描述）； 2.多使用图表展示，例如产品和服务介绍中，主要产品的分类、名称、规格、型号、产量、价格等信息； 3.部分重要内容，尤其是体现产品和服务的关键成功要素，可以以附件形式体现，例如与产品和服务特色有关的质量管理体系、售后服务体系、成本控制体系，等等。
三、行业及市场分析	3.1 行业分析	行业发展历史、现状与趋势、行业准入与政策环境分析、对产品利润、利润率影响较大的行业发展因素。	1. 撰写该部分内容，一定要做好充分的准备，具体包括三个方面：一是明确行业及市场分析的内容要点；二是掌握必备的行业及市场分析工具，例如 PEST 分析工具、五力模型分析工具、竞争对手分析模型工具、SWOT 分析工具等等；三是搜集充分的数据与信息，甚至是开展深入的市场调研活动，并撰写相关分析报告。例如行业发展现状及趋势相关数据报告、市场细分领域调研报告、项目可行性调研报告、竞争对手调研分析报告等等；
	3.2 市场分析	目标市场定位说明（细分市场定位）、细分市场现状及需求预测、选择该目标市场的理由。	2. 明确你的主要目的，即向你的读者表明在这个行业及其市场中该项目的商业机会如何，因此，应紧紧围绕这根主线来撰写相关内容；
	3.3 竞争分析	行业垄断性、主要竞争对手对比分析、竞争策略。	3. 多用数字、图表展示，例如行业发展相关数据、细分市场潜在客户量数据、五力模型分析图、SWOT 分析图、竞争对手比较分析表等等；
	3.4 SWOT 分	总结性的项目优势、劣势、机会、威胁分	4. 注意与文中“内容摘要”、“项目背景”中相关内容的协调，在前文的“内容摘要”及“项目背景”中可能会涉及到行业及市场分析内容，但前文中主要是摘取行业及市场分析的主要结论及内容精



一级目录	二级目录	内容要点	撰写技巧
	析	析及结论。	华，本部分内容则是详细剖析了整个分析过程。
四、项目执行计划	4.1 总体战略目标与规划	公司愿景与使命、近期总体战略目标及规划。	<p>1.要有远期及近期明确的发展方向及目标。例如远期目标，通常是指公司的愿景与使命；近期目标，通常是指近 3-5 年的财务目标或者业绩目标，关键指标包括销售额、利润增长率、产品创新、市场占有率、行业地位、品牌影响力、上市计划等等；</p> <p>2.注意内容的逻辑性，切忌随意罗列各类职能性的战略目标。例如，首先提出公司的愿景与使命，然后提出明确的阶段性财务目标（业绩目标），再阐述支撑愿景与使命、业绩目标的关键职能（能力）战略目标，例如研发、生产、财务（资本市场）、营销、品牌、人才、企业文化、社会责任等方面战略目标，最后再提出具体的实施进度计划；</p> <p>3.在战略规划描述中，应突出项目的关键成功要素，不一定非得按照各职能项目内容撰写，而且不同企业关键成功要素都不尽相同。例如：研发方面的技术创新、生产能力的保障、产品质量的保障，市场占有率的发展、营销渠道的拓展、组织能力的提升等等；</p> <p>4.值得特别说明的是，关于详细的财务计划、研发与生产计划、营销计划、经营管理计划（包括盈亏平衡点控制、组织机构管理、人才规划、知识产权管理、企业文化管理、生产质量管理、成本控制管理等等），我们可以将其理解为实现公司战略目标的关键职能战略规划及具体实施方案，因此，这几部分内容通常都是以“独立篇章”的形式出现在商业计划书中。</p>
	4.2 研发与生产计划	目前研发能力及技术资源优势以及未来研发计划与管理； 目前生产条件及生产能力优势以及未	<p>1.文中位置安排及内容篇幅控制的原则是：是否是项目成功的关键因素；</p> <p>2.重点阐述研发实力以及拥有的生产条件及生产制造能力；</p> <p>3.若研发成果较多，可以用表格形式将其与项目相关的突出成果进行陈列；</p>



一级目录	二级目录	内容要点	撰写技巧
		来生产制造计划与管理。	<p>4.注意与文中“知识产权、专利发明”相关内容的协调，避免过多的重复；</p> <p>5.注意与文中“经营管理计划”内容的协调，因为研发管理、生产管理有可能涉及的研发投入计划、生产计划、管理策略等内容，也可以列入“经营管理计划”范畴；</p> <p>6.注意与文中“产品竞争优势”内容的协调，因为研发内容所强调的技术、团队等优势，有可能是项目的核心竞争力，因此在文中应避免过多的重复，不过可以在本部分详细阐述其研发优势；</p> <p>7.请选择影响项目成功的关键因素内容、突出项目的优势或者吸引读者的亮点内容，切忌面面俱到。</p>
	4.3 营销计划	营销目标、营销策略（产品、价格、渠道、促销策略）、客户服务、营销管理、公共关系等内容。	<p>1.撰写之前有必要开展营销调研分析工作，例如细分市场分析、预测、消费者分析、竞争者分析、产品分析、价格分析、渠道分析、促销分析等，其中部分调研分析工作，可结合前文中“行业与市场分析”以及“竞争分析”的需求同时进行。</p> <p>2.要求根据目前所掌握的最精准、最客观、最新的信息资料来制定营销计划，例如，刚获取的一手调研资料。</p> <p>3.要求聚焦顾客。你的营销计划是如何满足顾客需求的，是如何为顾客创造价值的，你又是如何让顾客接受你的产品或者服务。</p> <p>4.要求突出策略组合。即详细阐述你的产品策略、价格策略、渠道策略与促销策略，并明确你的执行进度表。</p> <p>5.有必要说明营销计划的灵活性。你需要表明自己的方案并非一成不变，可以对它进行审核和调整，而且可能会因为环境的变化、竞争对手的变化需要及时调整方案，甚至是根本性的变化。</p> <p>6.注意与文中其他部分内容的协调。例如在“行业与市场分析”、“竞争分析”、“战略规划”中都可能涉及到营销计划与营销策略相关内容，尤其是营销规划本身，也是战略规划的重要组成部分，当然，</p>



一级目录	二级目录	内容要点	撰写技巧
			<p>这里强调的是营销战略实施内容，因此，在这个篇章中，着重于就营销策略、客户服务、营销管理等计划工作展开描述。</p> <p>7.注意与上文“行业与市场分析”内容的衔接，例如本篇中的营销策略，是基于行业与市场分析、竞争分析、SWOT 分析而提出的。</p>
	4.4 经营管理计划	<p>组织结构及公司治理、管理团队介绍、人力资源管理、企业文化管理、知识产权管理、研发与生产管理（略作说明）、盈亏平衡点控制、资本运作计划、其它必要资源的整合与发展、阶段目标与工作计划、项目实施进度。</p>	<p>1.正确理解经营管理计划的内涵，即项目运营的日常工作以及指导这些工作的战略，是确保营销计划以及整体商业计划获取成功的基础。（项目的日常工作就是经营，这个过程是把构思或原材料转化为将要出售给客户的产品或服务。）因此，经营管理计划也是公司战略规划内容的重要组成部分，是实现公司战略目标的具体实施计划内容之一。</p> <p>2.经营管理计划部分，应该突出描述其中那些支撑项目获取成功的关键因素，即影响为利益相关方创造经济价值回报的重要因素。例如：盈亏平衡点控制；原材料采购优势以及成本控制管理；生产或者营销过程中的技术革新；质量的把控；人力资源获取的便利性；有效的定价策略；优越的地理位置；优秀的管理团队。</p> <p>3.要与“公司概况”部分中的经营管理内容区分开来，公司概况中内容是指公司当前或者近期的状态，而这里所列相关经营管理内容，是指未来支撑商业计划所需要的管理团队、组织结构以及配套的人力资源制度、薪酬方案、股权激励机制等。</p> <p>4.要与其它相关章节内容协调好，切忌过多重复。例如战略规划、营销计划、研发与生产、财务计划、管理团队介绍等等，都可能设立了独立的篇章或者小节，这种情况下，与其相关的内容“点到为止”，且突出项目获取成功的关键因素即可，而更多的应该是描述配套的人才引进计划、薪酬方案、股权激励机制等其它篇章没有谈到的内容。</p> <p>5.关于工作计划或者项目实施进度描述，需要注意以下几个问题：</p>



一级目录	二级目录	内容要点	撰写技巧
			<p>5.1 只需涉及关键事件或者关键成果，不必叙述每一具体步骤及其相关细节。</p> <p>5.2 关键成果应该是那些能够明确定义及便于衡量的里程碑。例如，产品试制模型的完成、设备安装完成、市场测试完成、第一笔销售业务完成、市场占有率开始突破 10%，等等。</p> <p>5.3 切忌使用具体日期，以免使自己陷入“被动”。建议使用非特指日期，例如第三年第一季度或者第几个月。</p> <p>5.4 要做到“防患于未然”，即为存在潜在风险的工作成果、重要事件或者难以预料的问题，一定要有所准备，并给自己留有一定的余地。包括制定危机应对方案，便于及时采取补救措施，以免影响正常的工作进程。</p> <p>5.5 最好是制订一个具有一定挑战性，同时你又非常肯定能够实现的工作成果里程碑计划。这样的计划，会让读者对你的创业计划充满信心，并留下深刻印象，同时，也能够提高你的声誉。</p>
五、财务预测与融资计划	5.1 历史财务状况	公司过去的经营财务状况，并突出经营成果。	1.要将你的假设都列出来，同时还要注明数据的来源。例如，你的数据是来自于行业统计、经济预测、调查研究，还是根据自己的理性判断得来的。
	5.2 财务预测	假设说明、财务预测与分析（利润表、资产负债表、现金流量表分析；财务报表综合分析及结论，即关键财务指标实现情况）。	2.要特别注意有关现金的计划方案。尽管大多数读者首要考虑的问题一般都是利润如何、投资回报怎样，但是对于一个创业公司而言，现金流往往会显得更为重要。 3.要亲自完成财务相关的数字工作，财务数据必须做到“心中有数”。即使你在财务方面不专业并且可能还有专家给你提供指导，你也不能不顾不问或者对专家形成依赖性，你必须亲自动手去编制损益表、现金流量表、资产负债表等，并接受有关财务计划方面的枯燥工作，当然也可以向有关专家请教，了解一些基本的财务知识，学会读懂有关财务数据。
	5.3 投资分析	投资效益评价（含投资净现值、内含报酬	



一级目录	二级目录	内容要点	撰写技巧
		率、获利指数分析评价) 及主要结论。	4.财务计划中切忌采取过度的负债经营方式,即债务不宜过重。也许你可能擅长负债经营,现金流也总是不成问题,看上去似乎是有吸引力。但是,潜在的风险随时会爆发出来,一旦负债累累、经营不善,将会给公司造成致命的打击,这也是投资者最不愿意看到的。
	5.4 盈亏平衡点分析	项目在何时并且在什么销售水平条件下,才能达到盈亏平衡点。	5.要求进行详细的结论性财务分析说明,包括假设的条件、损益预估、现金流预估、资产负债预测、盈亏平衡分析、资产价值分析、资产折现力规划、融资需求、投资回报说明(融资说明也可以单独设立章节描述)等方面内容,其中以损益预估为重点。同时,应该给出未来3-5年的财务数据预测。(可以用图表在附件中呈现) 6.注意整个商业计划书中数据的一致性。例如战略目标与规划、营销计划中涉及的财务目标数据,应与财务计划中相关数据保持一致;同时也要注意附件中不同类别财务数据表格中相同项目数据的一致性。
	5.5 融资计划	融资需求、资本结构、投资回报与偿还计划、投资方监督与管理权限、投资者退出说明。	1.明确你的读者对象所关注的关键点:资金需求与使用计划、融资前后资本结构情况、投资回报与投资退出说明、投资者管理参与权限等; 2.融资需求中要明确你的需求数量、需求时限、贷款方式以及资金用途,而且,在资金使用计划说明中,最好是明确近一年的使用规划,即这一年项目要达成什么目标,达成这个目标需要多少资金,如何合理分配你的资金; 3.在资本结构设计方面,稀释的股份最好不要超过30%,否则成了“打工者”,同时也不利于后期融资及持续成长,当然也不能太少,否则投资者又不乐意了; 4.投资回报说明中,要明确投资回报的方式、投资回报期,让投资者清楚自己投入的价值回报;



一级目录	二级目录	内容要点	撰写技巧
			<p>5.投资退出说明中，要明确投资退出方式与时机，并就相关利益做出说明，便于投资者清楚自己退出的时机以及退出时的利益保障；</p> <p>6. 投资者管理参与权限说明，要明确投资者拥有的重要决策权、管理监督与参与权利，让投资者清楚自己作为股东的管理角色职责与权利；</p> <p>7.注意与财务计划中内容的协调，尤其是在融资需求、投资回报等说明中，一些财务数据、财务预测、投资分析结论，都是来源于财务计划中的“财务预测”与“投资分析”相关说明。</p>
六、风险与机遇	6.1 风险分析	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、破产风险等分析。	<p>1.如实的描述项目可能存在的风险以及你的风险控制策略，建立读者对你项目发展的信心；</p> <p>2.项目的风险描述，最好是选择可控的风险内容，除非是众所周知无法控制的风险内容；</p> <p>3.风险通常是与机遇并存的，因此，在描述风险的同时，也有必要描述项目将迎来的良好发展机遇，例如行业与市场增长空间、有利政策等等；</p> <p>4.要让读者感觉到你的项目所面临的机遇以及稳定获取高额投资回报的概率，远远大于项目风险系数；</p>
	6.2 机遇分析	项目面临的行业及市场发展机遇与良好前景；项目为投资者带来的财务收益与其它回报。	<p>5. 注意与商业计划书中其它部分内容的协调。例如风险分析中可能涉及到财务计划中的财务风险分析；机遇描述可能与行业及市场分析中相关内容是一致的。</p>
	6.3 风险与机遇综合分析	项目面临的机遇以及为投资者带来的收益与回报，相对风险概率的投资价值分析。	



一级目录	二级目录	内容要点	撰写技巧
七、管理团队概述		突出团队核心成员的个人特长、相互弥补的整体优势以及已经取得的合作成就	<p>1.关于管理团队内容位置安排，其实也可以安排在“公司概况”、“经营管理计划”模块中描述，但是为了吸引读者，尤其是你的管理团队非常优秀的话，更加有必要安排独立篇章予以重点描述，并设置在一级目录中突出展示；</p> <p>2.关于个人介绍，应该突出个人成员的工作经历、知识与技能、历程成就、业界影响力、创业态度及动机。</p> <p>3.关于团队整体介绍，应该突出表达团队的组合力量（知识、技能组合，相互弥补）、管理团队的文化管理机制、团队历史合作业绩。</p> <p>4.关于成员介绍，很有必要附上简历，便于读者深入了解你的团队。</p> <p>5.注意与整篇商业计划书中相关内容的协调，例如在内容摘要、公司概况、经营管理计划、竞争优势等描述过程中，即使没有展开描述，但是都有必要突出管理团队的优势。</p>
八、附录	列出附件分类标题或者重要附件的标题。	专业术语说明、管理团队简历、财务历史数据表、预测分析表、营销方面、研发与生产方面、经营管理计划方面、公司介绍方面。	<p>1.重要的内容要靠前放置，突出重点。</p> <p>2.有必要对附录内容进行分类，切忌随意“堆放”，例如财务数据分析表的集中体现、公司介绍相关内容的集中展示。</p> <p>3.尽量使用图表，让读者轻松、快速掌握相关信息，切忌长篇大论，否则只会让读者觉得拖沓冗长，也没有时间顾及太多文字描述内容。</p> <p>4.不要过多的将主文中的内容在附录中重复出现，除非是个别特别重要的内容，需要强调，可以考虑在主文中呈现或者进行精简后予以呈现。</p> <p>5.必要情况下，对部分专业术语进行说明。</p> <p>6.表格中所列内容要点仅供参考，并非所有内容项目都需要以附录形式体现，如何充分体现你的优势才是最重要的。</p>

注：

1.以上所列内容要点并非该对应项目中完整内容，详细内容请参照《商业计划书模板》；



2. 以上内容结构仅供参考，创业者可根据实际需求尤其是针对项目的关键成功要素，灵活安排其内容篇幅及其位置，原则就是突出项目亮点、吸引投资者，但前提是逻辑性强。例如针对产品或服务、竞争分析、营销计划、经营管理计划等关键内容，完全可以安排在一级目录中醒目突出并重点进行阐述；

3. 整体内容安排应注重前后逻辑性。即次序安排合理得当、能够自圆其说，例如大概按照这个逻辑主线来撰写：WHAT（你的项目是什么？项目描述，包括公司概况、项目背景、产品或服务）——WHY（你为何选择该项目？行业及市场分析）——HOW（你如何做这个项目？研发、生产、营销、经营管理策略）——WHO（谁来做？你的管理团队介绍）——HOW MUCH（未来能达到什么财务目标？需要多少资金？如何分配你的资金？项目财务预测以及你的融资计划）。

4. 注重内容的协调性。即注意各部分内容之间的关联性，具体涉及到前后内容的衔接、相同内容在不同结构部分中的篇幅安排，避免出现过多的重复、不同结构中侧重点不突出等问题。