创业项目商业计划书的撰写和路演技巧（附写作大纲）

一、什么是商业计划书？

1、商业计划书是全面介绍公司或项目运作的具体情况，阐述产品市场及竞争和风险等未来发展前景和融资要求的书面材料，一般分在线申请和线下答辩两种；

2、商业计划书分书面材料和演说PPT两种模式。

1）、书面材料：一般以文字为主的WORD或PDF版本，图文并茂，杂志式的材料，能缓解评委和投资人疲劳，一般40页左右，10MB以内，主要用于在线递交和在线评审；

2）、演说PPT：一般以图文为主的PPT或PDF，20页左右，20MB以内（不含视频），按内容的重要性占比来分配路演时间，重点讲述市场、产品、营销、财务、团体、商业模式；重点的排前面，非重点的PPT快速展示翻过；

3、商业计划书的要求：

1）、内容齐全，有分有总；事实求是，有理有据；合情合理，不卑不亢；扬长避短，相互佐证。

2）、完整的项目资料；有效的信息传播；缜密的逻辑推理；最终能博得信任、达成合作；

3）、完美地呈现项目的创新性、可行性、专业性、产品性价比、市场运营能力、核心竞争力、生命力、拓展力、经济效益等。

4、商业计划书的写作逻辑有两种：

1）、论证式：市场痛点是? 市场的规模是？我们的解决方案是？具体产品是？运营情况是？商业模式是？盈利模式是？财务状况是？团队背景是？竞争对手是？核心优势是？当前需求是？.........

2）、陈述式（可选）：我们是谁？做什么的？怎么做的？做得怎么样？为什么做？未来会怎样？当前需要什么？........

重点讲述是一群专业的人在干非常专业的事，有发展前景和核心竞争力，有生命力和拓展力，是个值得支持或投资的好项目！

二、商业计划书的写作大纲及撰写技巧：

商业计划书由首页或封面、目录、项目简介及摘要、产品或服务介绍、营销策略与数据、财务分析与预测、团队分工与背景、市场需求与分析、商业模式与盈利、经营管理及制度、发展阶段与规划、竞争对手与对标、风险分析与预防、融资计划与股权、优势总结与联系方式、附件资料等部分组成。

1、首页或封面：内容齐全、一目了然；一句话介绍是讲用什么样的产品提供什么样的价值；

2、目录：序号、栏目名称------对应的页数。

3、项目简介及摘要：简单介绍是款什么样的产品？当前营销情况如何？当前财务状况如何？团队背景如何？核心竞争优势是？以往融资情况或获奖情况？当前融资需求？

4、产品或服务介绍：产品或服务的具体形态（图片）结构、工作原理、技术来源、使用流程、相关功能、研发成本、价格优势、知识产权（商标、专利）、行业壁垒、用户反馈、荣誉证书和媒体报道等；

------软件用产品截图；硬件用实物图片；最佳展示是用30秒以内的产品演示短视频。

------图文解说、视频展示，做到可视化，类似简版的产品说明书；突出创新点、专业性、性价比、护城河等。

5、营销策略与数据：过去、现在、未来各阶段的目标客户-->营销策略-->执行情况-->营销成本-->营销效果（营业收入或用户数据）-->经济效益；直接列举部分目标客户的名称和各阶段的营销进展情况及营销效果来论证项目的投入产出比、核心竞争力和经济效益。

------用营业收入、市场占有率、线上会员数、线下体验数、用户购买率、留存率、复购率等数据来呈现产品在目标市场上的认可度和竞争力；通过当前的营销数据及条件来规划未来的营销计划和相应的产出效果，可分成未融资和融资后两种预测。

6、财务分析与预测：过去、现在和未来的财务数据及分析预测，表格式，单位万元。

------三至五年的营收、（会员数）、成本、利润等财务报表，不足年的可用周报、月报或季报来精准展示，预测换算成年报；

7、团队分工与背景：

1)、姓名、职务、照片、分工及岗位责任；

2）、理论知识的基础：XX大学XX专业XX学历；

3）、工作实践的经验：XX单位XX职务，工作年限；

4）、第三方的认可和评估：所获的荣誉和报道等；

5）、可帮项目降低成本或增加收益的相关资源等；

---------重点体现团队的专业性和完整性：CEO（总经理）、CTO（技术总监）、CMO（营销总监）等，一般三人或以上。可邀请行业专家、导师、投资人等有资源的做专家顾问

8、市场需求与分析：政策环境分析、经济环境分析、市场痛点分析、用户需求分析、行业壁垒分析、目标市场分析、市场容量分析、发展前景分析等。

------是不是政策引导的；宏观经济与微观经济；整体数据和局部数据；相对的刚需高频客户；市场需求大小及算法；百度相关数据列表佐证；用PPT辅助展示，演说只讲结果；书面材料可以多写一点；演说PPT要简单点、快速过。

9、商业模式与盈利（三选一）：

1）、用商业画布的九宫格来呈现，包括客户细分、价值主张、渠道通路、客户关系、核心资源、重要伙伴、关键活动、成本结构、收入来源九个部分的内容。

2）、用从产品技术的研发---->原材料的采购---->生产加工制作----->营销推广销售------>售后服务等整个项目运转流程的运转图来呈现。

3）、盈利模式：具体怎么赚钱？在哪赚钱？什么时候赚钱？赚谁的钱？当前和未来的主营收入是什么？对应的盈利数据是多少？未来增值收入是什么？如何演变？

10、经营管理及制度：产品的生产工艺或服务流程；原材料的供应情况；相应设备购置和改建；各个环节的人员配备及管理制度；产品或服务的生产周期及频率和效率；产品或服务的质量控制与管理等；

-------重点展示创新性、可行性、合理性、管理成本优势、产出的经济效益等。

11、发展阶段与规划：项目的成长主线，过去、现在、未来的大事记，当前所处的阶段，未来规划。

-------当前已经取得的重大成绩和所获荣誉及媒体报道；未来的发展规划及战略；体现项目的成长速度和专业度。

12、竞争对手与对标：选两三家同阶段的同行业的同行；产品、营销、团队、财务等参数的行列式比较；扬长避短；重点突出项目的优势和核心竞争力；可用国外成功的对标项目及发展情况来间接佐证。

13、风险分析与预防：可采用SWOT分析法来分析，S （strengths）是优势、W （weaknesses）是劣势，O （opportunities）是机会、T （threats）是威胁；

--------客观阐述本项目面临的技术、市场、财务等关键风险和问题；提出合理可行的风险规避计划和防范措施；

14、融资计划与股权：当前项目的股权分配及已有的融资情况；需要融资的金额和出让的股份比例及公司股权的变化；融资的用途及发展预测和退出机制；

15、优势总结与联系方式：

-------总结项目的核心竞争力；附上详细的联系方式；路演最后的停留页，用于评委和投资人拍照记录。

16、附录：比赛需要提供的相关证件清晰图片；与项目相关专利证书、著作权、获奖证书等图片；项目的三张详细的财务报表；媒体报道、领导关怀等相关详细图文。

三、商业计划书的演说技巧：

1、充分做好准备：精简并熟练PPT内容，转换成PPT、PPTX、PDF多个版本，自带U盘或者电脑到现场，以防现场设备不匹配或故障，并打印几份纸质的PPT和补充材料带到现场供评委随时查阅；

2、注重礼仪，语速适当，逻辑清晰，用词尽量通俗易懂，少些简称，带点创业自信和讲故事的感染力；

3、重点突出，注意时间，重点讲述市场需求、产品创新性、市场运营能力、团队背景、财务分析、综合的核心竞争力，其它补充项尽量简单，PPT一带而过，切莫过多时间普及市场痛点和行业分析，重点讲自己做的，少普及大家都知道。

4、答辨时，正确理解，简短回答，实事求是，扬长避短，尽量占据沟通的主动性，适当引导评委的思路和角度跟着自己走；

5、避免与评委正面冲突，对于真实缺点和项目不完善之处，积极主动认错，缩短争论，不要越描越黑，引起反感；

6、尽量用理性的运营数据和实际案例来回答评委的质疑，巧妙地用市场用户的体验和反响回复评委的质疑。

作者介绍：

周杰：乔杰创创业服务公益平台创始人、天使投资人、水滴石天使基金投资合伙人、上海万图投资发展有限公司复客中国创业学院副院长、上海枭林投资管理有限公司副总裁、上海市杨浦青年创业指导服务中心副主任；