

# Ch6.商业计划

2023年1月10日 11:47

1. 商业计划对创业者和创业过程的意义
2. 商业计划书的关键要素
3. 商业计划书的主要内容

## 一、了解商业计划

1. 广义的商业计划：对企业活动进行详尽、全方位的筹划。

狭义的商业计划：创业者或企业为了实现未来增长战略制定的详细计划

2. 商业计划的目的（计划+营销）

- a. 创业融资
- b. 认识自己
- c. 战略思考
- d. 创建和凝聚团队
- e. 取得政府和相关机构支持

3. 商业计划的类型

种子期：突出核心技术；成长和发展期：侧重市场定位和市场营销；成熟期：整体战略的协调

- a. 面向风险投资商

产业和市场、产品和技术、盈利和风险、管理和组织及竞争战略等问题进行重点描述  
并对资金需求、资金使用、回报和退出措施加以说明

- b. 面向合伙人

同上，还要说明合伙人的出资方式以及利益分享机制

- c. 政府或公共部门

要对创业活动的经济和社会意义加以说明

希望给予的具体支持

## 二、如何制定商业计划书

商业计划书是实时文件，必须伴随企业发展不断进行完善修改，甚至颠覆。

**好的商业计划书必须从三个方面考虑问题，即市场、投资者和创业者自身。**

### 1. 步骤

- a. 将商业计划构想细化：对创业活动进行总体规划，明确企业的竞争对手、客户、技术和企业的盈利模式
- b. 市场调研：对客户、行业、环境、政策背景调研，对竞争对手情况展开细致研究
- c. 写作
- d. 检查和调整：采用模拟辩论，发现存在的问题；求助于融资顾问或其他有经验的创业者
- e. 推介：阐述（1）做什么（2）解决什么问题（3）与同类产品的区别（4）为什么值得关注

2. 六大要素：商业模式、市场、产品、竞争、管理团队和行动

- a. 商业模式：让投资者了解企业如何赚钱
- b. 市场：展示对目标市场的深入分析和理解
- c. 产品：提供所有相关细节
- d. 竞争：展开细致分析

- e. 管理团队：完全展现企业的管理团队
  - f. 行动：无懈可击，清晰的企业设计、生产和运营计划，切实可行的企业营销计划和准确的财务计划。
3. 基本要求
- a. 力求准确
  - b. 简明扼要
  - c. 条理清晰
  - d. 注意语言
  - e. 强调可信：数据充分翔实
- 商业计划书摘要部分应该重点向投资者传达五点信息：**
- (1) 创业企业的理念 是正确的，创业企业在产品、服务或技术等方面具有竞争对手所没有的独特性； (2) 商业机会和发展战略是有科学根据和经过充分考虑的； (3) 企业有管理能力，企业团队是一个坚强有力的领导班子和执行队伍； (4) 创业者清楚地知道进入市场的最佳时机，知道如何进入市场，并且预料到什么时候该适当地退出市场； (5) 企业的财务分析是实际的，投资者不会把钱扔到水里。
4. 主要内容：
- a. 结构和格式：封面、内容索引和目录、摘要、企业介绍、产品、技术、管理团队和组织、市场分析、营销计划、生产计划、财务计划、风险管理、退出策略
  - b. 摘要：精华。基本观点，快速掌握重点--针对性
  - c. 企业简介：一般描述、业务性质、发展历史、展望、组织结构、营销、供应商、专利和商标
  - d. 产品：创意重点介绍。简单介绍、价格、独特性、顾客
  - e. **技术**：（非必要）介绍研发的投入和实现的目标--趋势、研发力量、计划、知识产权保护
  - f. 管理团队：人的素质是投资者在决定风险投资时考虑的首要因素。管理层展示--简历形式，适当提及弱点、需要的支持和服务、激励约束、组织结构和模式
  - g. **市场分析**：产业分析--发展情况，具体数据，经济主体的经营概况、目标客户--细分，市场定位、竞争分析--缩小范围
  - h. 营销计划：总体营销计划、产品战略、定价战略、渠道战略、促销战略、销售目标和战略实施
  - i. 生产计划：生产资源介绍、过程、目标
  - j. 财务计划：**核心和灵魂**，财务报表、财务预测、融资计划
  - k. 风险分析：来源、控制
  - l. 推出策略：主要公开上市、兼并收购和回购
5. 常见问题：
- a. 执行总结太长
  - b. 过分强调技术
  - c. 缺乏市场分析和竞争对手分析
  - d. 过于乐观，对风险及相应对策考虑不足
- 下列属于哪种包装策略？
- |               |         |
|---------------|---------|
| ①颜料盒和颜料       | 组合包装策略  |
| ②美容杂志赠送护肤品    | 赠品包装策略  |
| ③酒瓶或易拉罐       | 可回收包装策略 |
| ④百事可乐等很多饮料的包装 | 类似包装策略  |
| ⑤洗浴用品包        | 组合包装策略  |
- 6.