

如何撰写商业计划书

王满四

**广州大学创新创业学院
广州大学生创业研究院**

什么叫商业计划书?

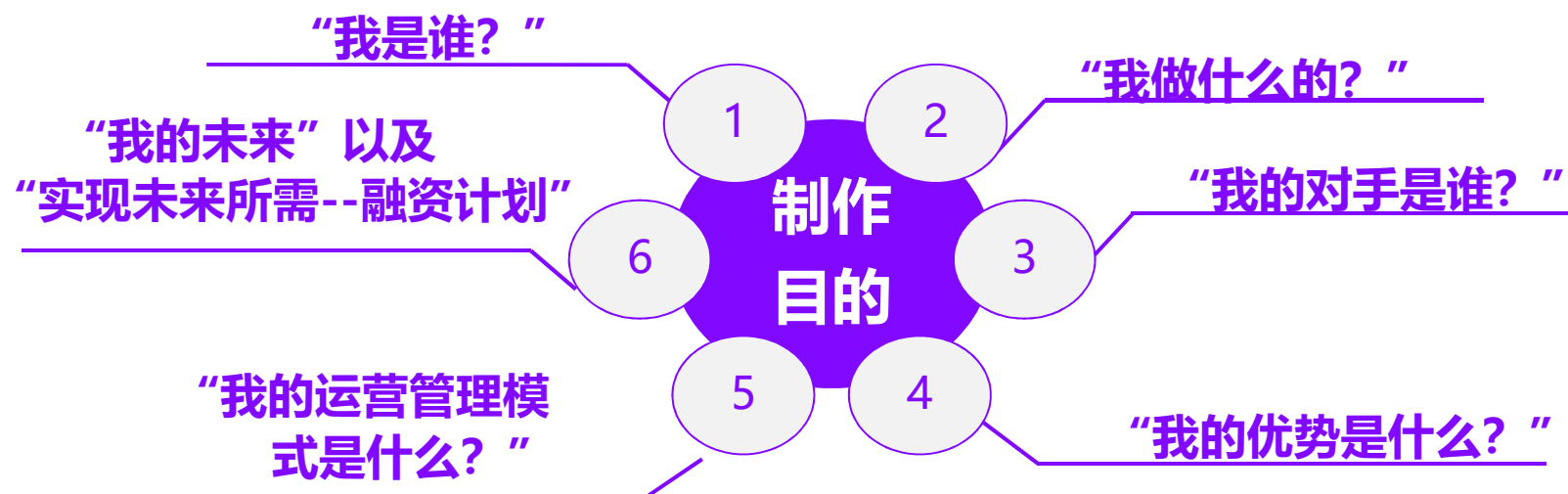


明德至诚 博学远志

- 英文: Business Plan, 简称BP
- 是公司、企业或项目单位为了达到招商融资和其它发展目标, 根据一定的格式和内容要求而编辑整理的一个向受众全面展示公司和项目目前状况、未来发展潜力的书面材料。
- 给投资人看的。
- 用可以获得投资人青睐的标准来自我要求, 才能打造出高品质的创业计划书。

一.制作目的

告诉投资人：



二、制作要求

商业计划书Word文档，最终表现形式都为PDF格式。

1.按照一定的框架，覆盖所有要点；

2.原则上100页以上；

3.内容真实，概述简明扼要；

4.颜色不超过三种；

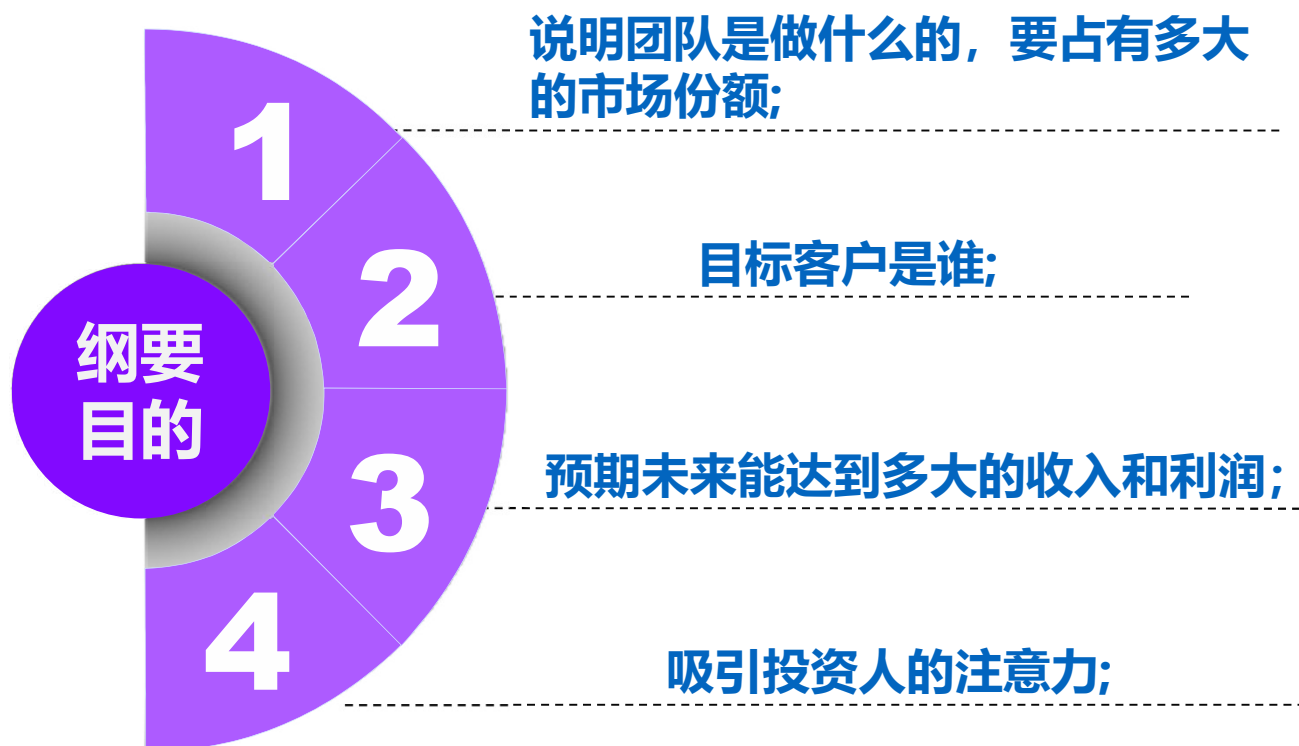
5.字体不超过两种。

三、组成部分

1	总体纲要	
	核心团队	2
3	主营产品或服务	
	商业模式	4
5	市场/对手/优势	
	业绩预测	6
7	融资方案/募投计划	
	项目风险与规避	8

1.总体纲要

- 第一部分是计划书的总体纲要，简练概括，对项目作出总结，篇幅控制在一页之内。



2.核心团队

1. 核心成员的简介;
2. 列出曾经工作的公司名字, 并突出重要成果;
3. 如果聘请了有名气的顾问, 把名字也列上。

例子:

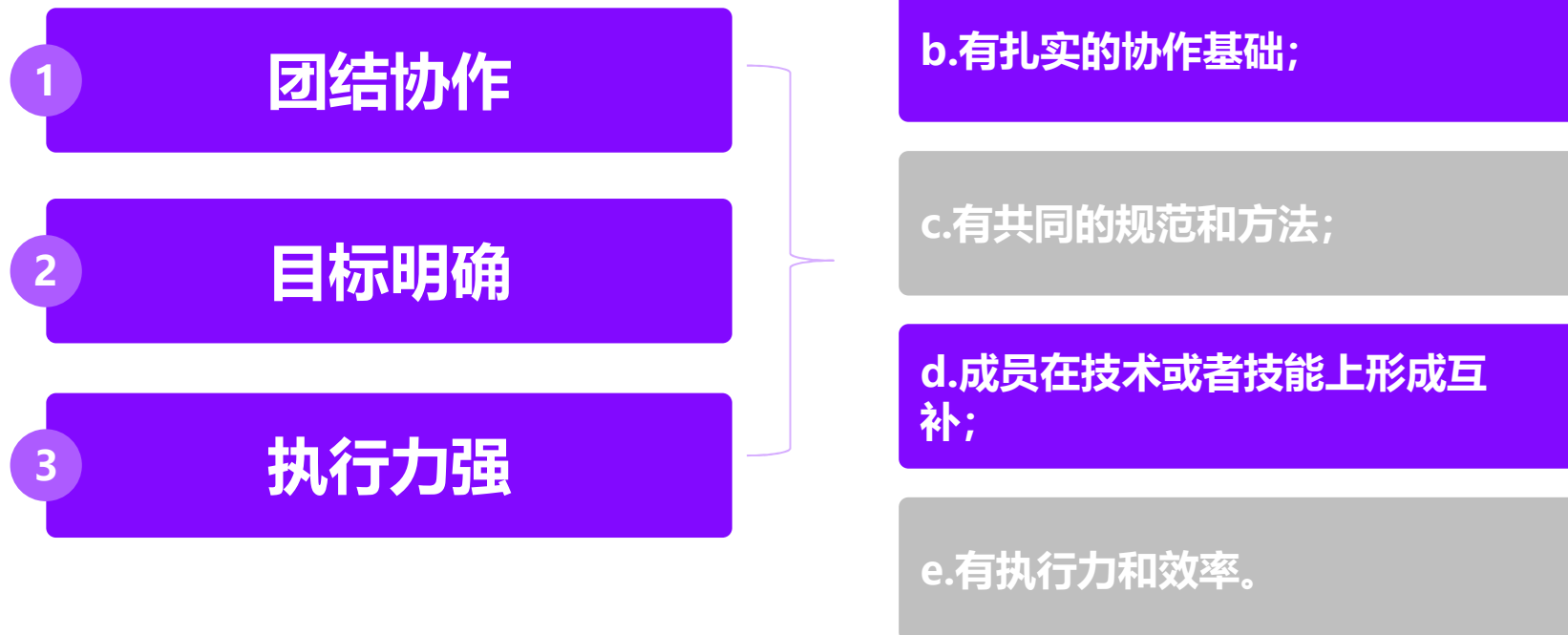
PK

●CEO王XX在管理、财务、技术开发、销售、团队管理等方面有过30年的经验, 他主导公司的市场战略和客户关系, 是我们团队的领军人物。

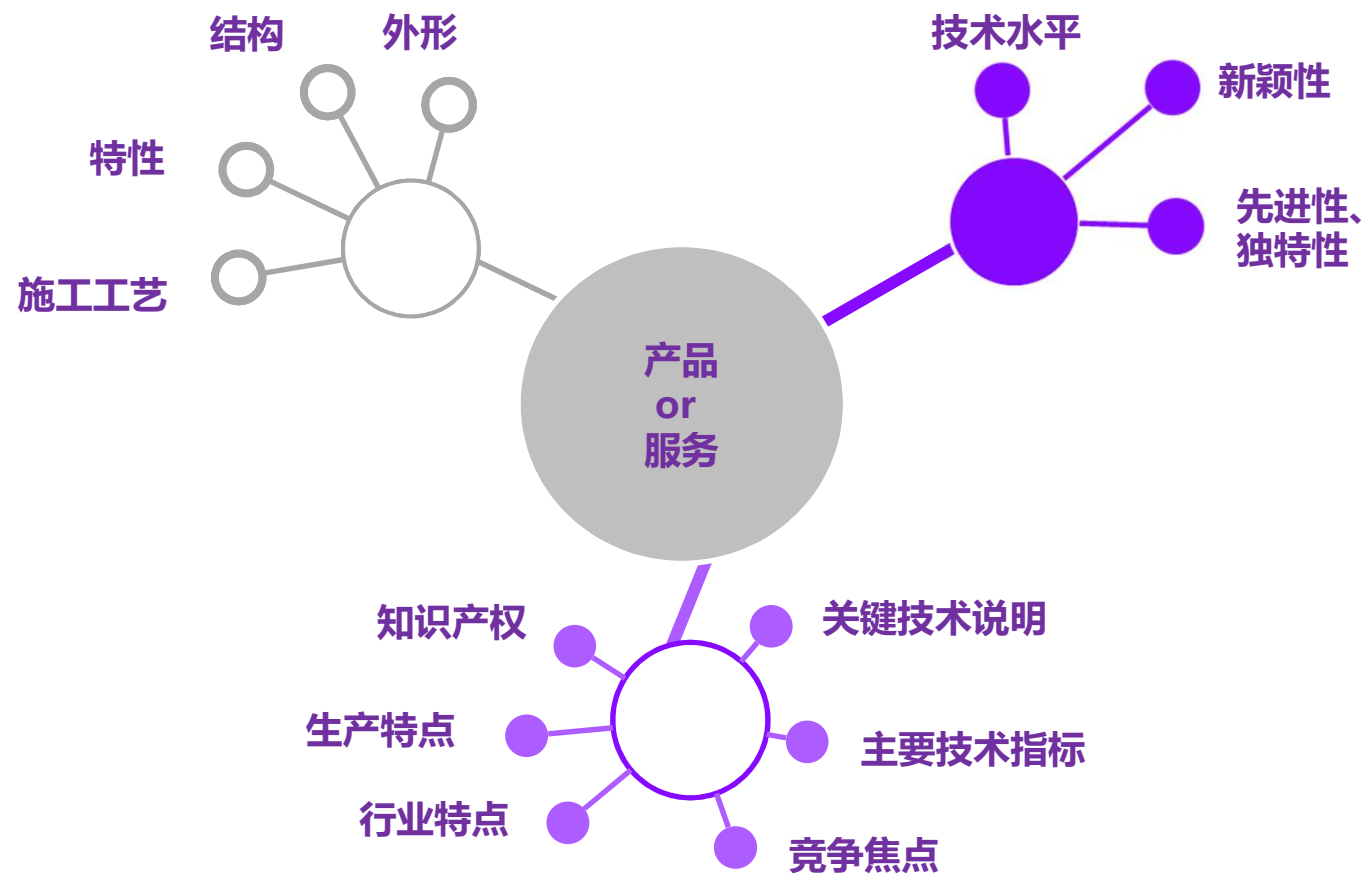
●CEO王XX在加入团队之前, 是Google客户部的高级副总裁和Youtube的产品副总裁。在Google工作期间, 他领导500人的团队, 实现收入超过20亿美元。在此之前他还曾在Myspace公司担任研发和管理的职务。他拥有清华大学计算机硕士学位以及玫瑰耶鲁大学的信息技术博士学位。

2.核心团队

团队将构成产品或服务竞争的核心软实力，是投资人考虑投资与否的关键因素之一。



3.产品 服务



3.产品 服务

市场需求及痛点是什么？

第一步：把握产品/服务定位是关键！

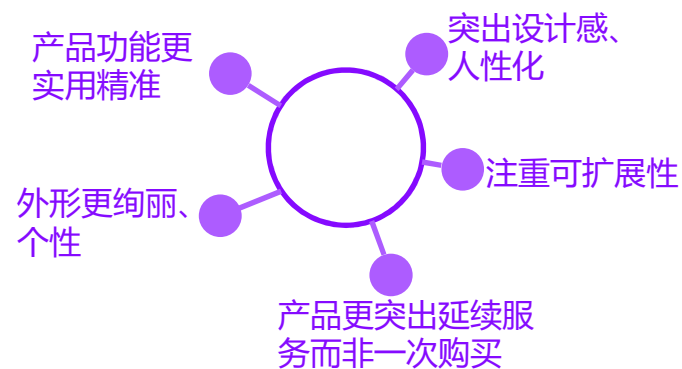


你提供什么独创性的解决方案？

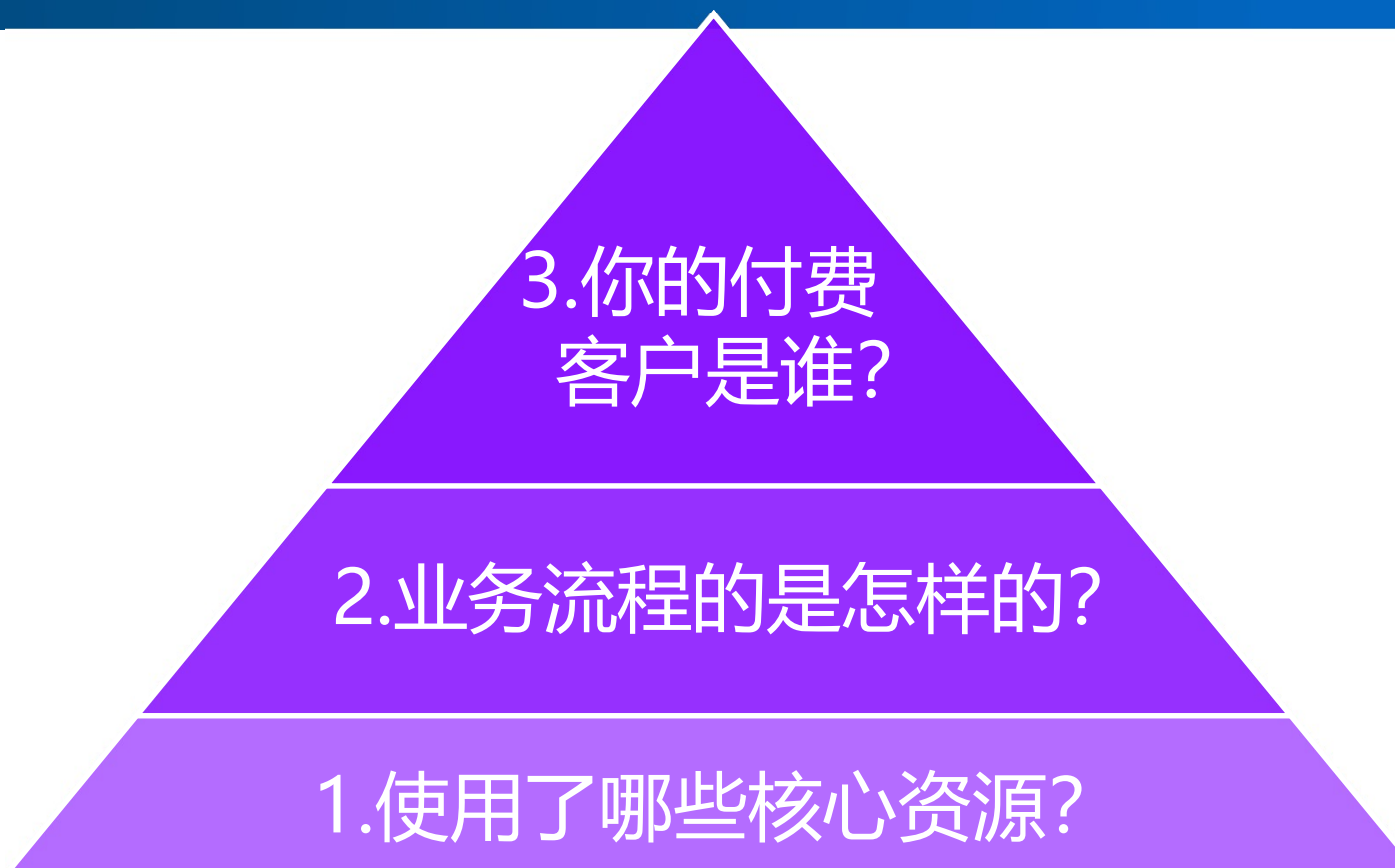
说明产品/服务在新环境下的特征；



提供产品/服务使用的具体例子。



4.商业模式



4.商业模式

你的商业模式靠谱吗？

- 一.你的商业模式是否已经得到验证（可行性与可复制性）；
- 二.商业模式是否简洁清晰（任何商业模式最终就是实现买和卖）。

商业模式9大模块

1

价值主张。通过产品/服务能向消费者提供何种价值。
表现：标准化/个性化/服务解决方案、宽/窄的产品范围。

2

客户细分。经过市场划分后所瞄准的消费者群体。
表现：本地区/全国/国际、政府/企业/个体消费者、一般大众/多部门/细分市场。

3

渠道通路。描绘用来接触、将价值传递为目标客户的各种途径。
表现：直接/间接，单一/多渠道。

4

客户关系。阐明与客户之间所建立的联系，主要是信息沟通反馈。
表现：交易型/关系型、直接关系/间接关系。

商业模式9大模块

5

收入来源（收益方式）。描述通过各种收入流来创造财富的途径。
表现：固定/灵活的价格、高/中/低利润率、高/中/低销售量、单一/多个/灵活渠道。

6

核心资源。概述实施商业模式所需要的核心资源和能力。
表现：技术/专利、品牌/成本/质量优势。

7

关键业务。描述业务流程的安排和资源的配置。
表现：标准化/柔性生产系统、强/弱的研发部门、高/低效供应链管理。

8

重要伙伴。即同其他公司或团队为有效提供价值而形成的合作关系网络。
表现：上下游伙伴、竞争/互补关系、联盟/非联盟。

9

成本结构。即运用某一商业模式的货币描述。
表现：固定/流动成本比例、高/低经营杠杆。

5.市场/对手/优势

产品市场分析

市场定位及需求分析，行业历史与前景分析与预测，产品市场概况，市场需求程度，规模及增长趋势，市场定位的合理性，未来市场销售预测，哪些行业的变化对产品利润、利润率影响较大，进入该行业的技术壁垒，贸易壁垒，政策限制，其他方面。

5.市场/对手/优势

产品市场定位目的:

1

市场定位并非你对产品本身做些什么，而是在潜在消费者心目中做些什么；

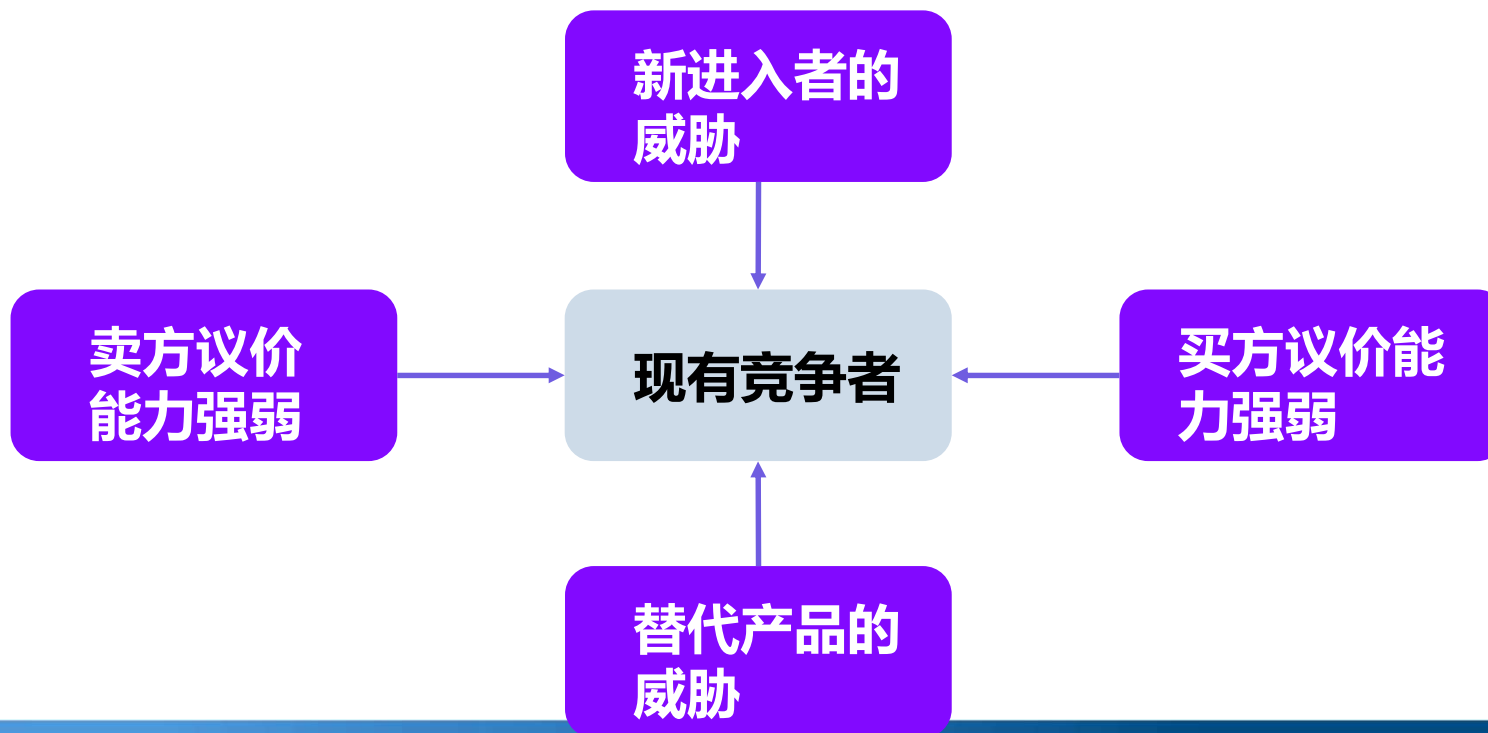
2

将本产品或服务和其他产品或严格划分，使顾客清醒认识到差别，从而提升产品或服务在顾客心目中的位置。

5.市场/对手/优势

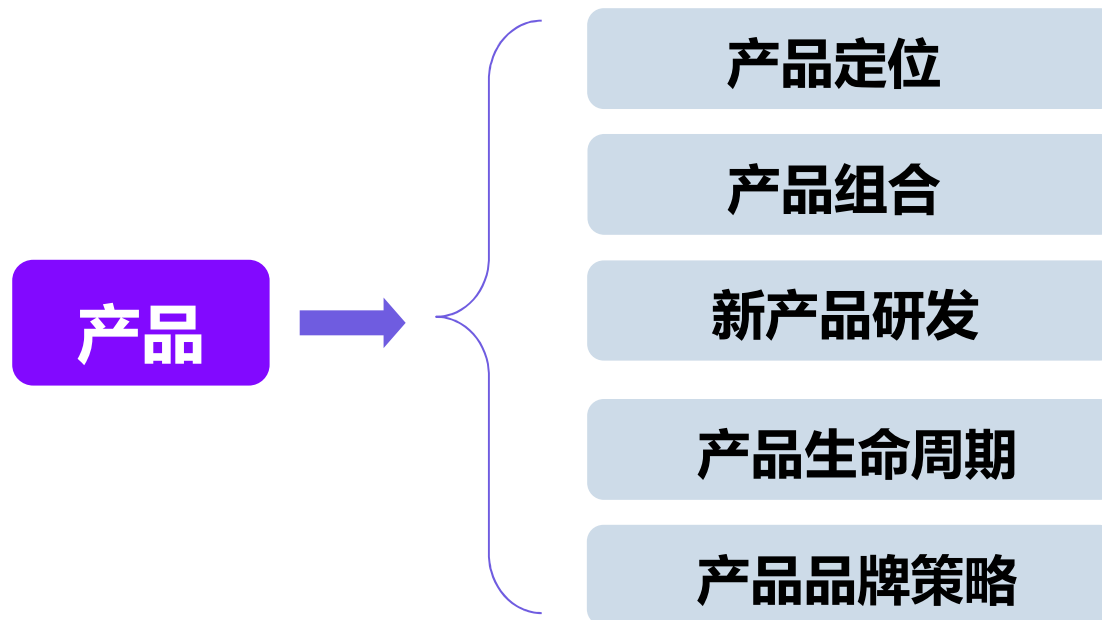
竞争对手分析

了解分析市场竞争对手，包括国际、国内竞争对手，认识自身的行业排名，知己知彼才能百战不殆。



5.市场/对手/优势

产品自身优势分析



5.市场/对手/优势

其他竞争优势分析

将国内外相关产品或服务进行对比说明，如果产品已经在市场上形成了竞争优势，需分析与哪些因素有关。

例如：

a. 相同成本但销售价格低

成本低，形成价格优势 b.

c. 产品性能

销售渠道 d.

6. 业绩预测

○ 业绩预测

1. 建立财务预测模型，假设条件合理，经得起推敲；
2. 写明重要的财务数字，如收入、毛利、净利、需要的资本投入等；
3. 预测的时期不宜太长；
4. 要跟前面的市场占有率分析、商业模式分析前呼后应；
5. 关键是利润和成本分析，就是所谓的损益表分析。

7. 融资方案/募投计划

风投机构介绍

PE私募股权投资(即Private Equity), 简称PE:主要是指定向募集、投资于未公开非上市公司股权的投资基金, 也有少部分PE投资于上市公司股权。私募股权投资的资金来源一般面向有风险辨识能力的自然人或承受能力强的机构投资者以非公开发行人方式, 来募集资金。

PE投资者: 一般是基金管理公司的直接投资人。

VC风险投资: 在中国是一个约定俗成的具有特定内涵的概念, 其实把它翻译成创业投资更为妥当。广义的风险投资泛指一切具有高风险、高潜在收益的投资; 狭义的风险投资是指以高新技术为基础, 生产与经营技术密集型产品的投资。根据美国全美风投协会的定义, 风险投资是由职业金融家投入到新兴的、迅速发展的、具有巨大竞争潜力的企业中一种权益资本。

天使投资: 是权益资本投资的一种形式, 是指富有的个人出资协助具有专门技术或独特概念的原创项目或小型初创企业, 进行一次性的前期投资。它是风险投资的一种形式, 在根据天使投资人的投资数量以及对被投资企业可能提供的综合资源进行投资。

7. 融资方案/募投计划

机构投资和个人投资的区别

共同点:

通常投资人都更关心企业或团队的未来，即所处行业是否为**朝阳产业**，是否为**增量市场**，其次才看企业或团队本身所处**地位**和**市场占有率**。

不同点:

机构投资者：更关注二级市场，即股市的爱好，因为机构投资人投资后的退出多数来自于资本产业链的后端购买，最后一道就是股市。

个人投资者：由于受到人员和资源的限制，往往喜欢短平快的投资，投资离钱近的企业，投资能赚到钱的项目。

总结：机构投资者喜欢互联网、移动互联、大数据、新能源、新技术、新材料等项目，及时短时间得不到收益，但是能想象出一个大爆发点即可。个人投资者相对谨慎，一般选择他自身所处行业相关，他的资源能够复用的行业或领域。

7.融资方案/募投计划

不同投资人的不同投资偏好

PE私募股权投资

一般关注于扩张期投资和Pre-IPO的投资，注重于投资高成长性的企业，以上市退出为主要目的。希望企业能够在未来至少1-2年、多至3-5年内可以上市。

VC风险投资

在选择一家潜在投资目标时通常要大道4个“正确”：

- 1.处于正确细分行业；
- 2.正确的公司，即要有一定的市场地位；
- 3.正确的团队，即创业及管理团队的能力和经验丰富；
- 4.正确的商业模式。

天使投资

- 1.他们投资领域广泛，不局限于高科技或互联网相关行业；
- 2.他们关注创业团队包括团队管理、用户数量、收入、渠道伙伴、市场规模及业务进展等方面；
- 3.他们的投资意愿以来于他们所了解的其他天使的盈利状况。

7. 融资方案/募投计划

○ 要融多少钱？

明确你需要多少资金，什么时候需要这些资金，通过这些资金的投入你的公司能够做到什么程度。



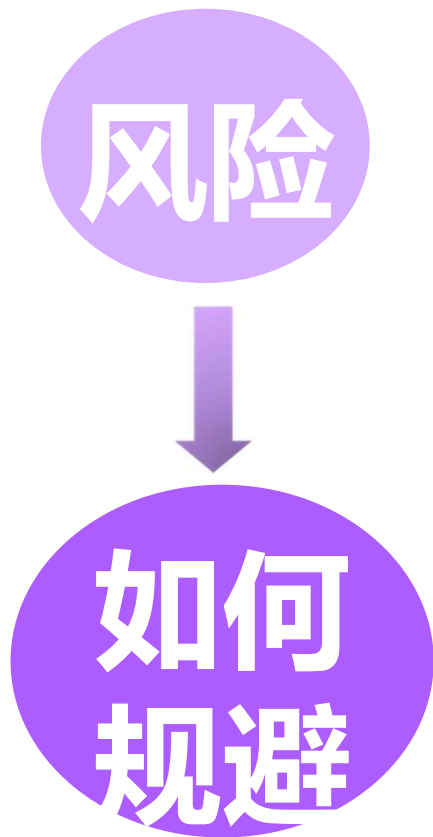
这次释放多少比例股权？

融资的金额、团队的作价以及计划出让的股份也有关系。一般来说，一次融资出让的股份在3%-10%比较合适，再加上团队作价，最后你要融资的数量是一个综合考虑了团队作价、出让股份、后续发展需求的平均数或者说是中位数。

○ 融到钱的使用计划？

资金的使用计划要和前面的市场分析、发展计划、财务预测对应上，而且要在计划和预测中确定清楚的关键点，即在什么时候能够达到什么目标，这个目标要业务和财务兼顾。

8.投资风险及规避



投资就存在风险，既然号称风险投资，自然知道投资的风险有很多。例如：政策风险、技术开发风险、经营管理风险、市场开拓风险、生产风险、财务风险、汇率风险、对公司关键人员依赖的风险等。

在商业计划书中不仅要列出这些风险，关键是要告诉投资人你对这些风险的**应对策略**是什么，提出有效的风险控制方法和防范手段。

第二部分

商业计划书模板



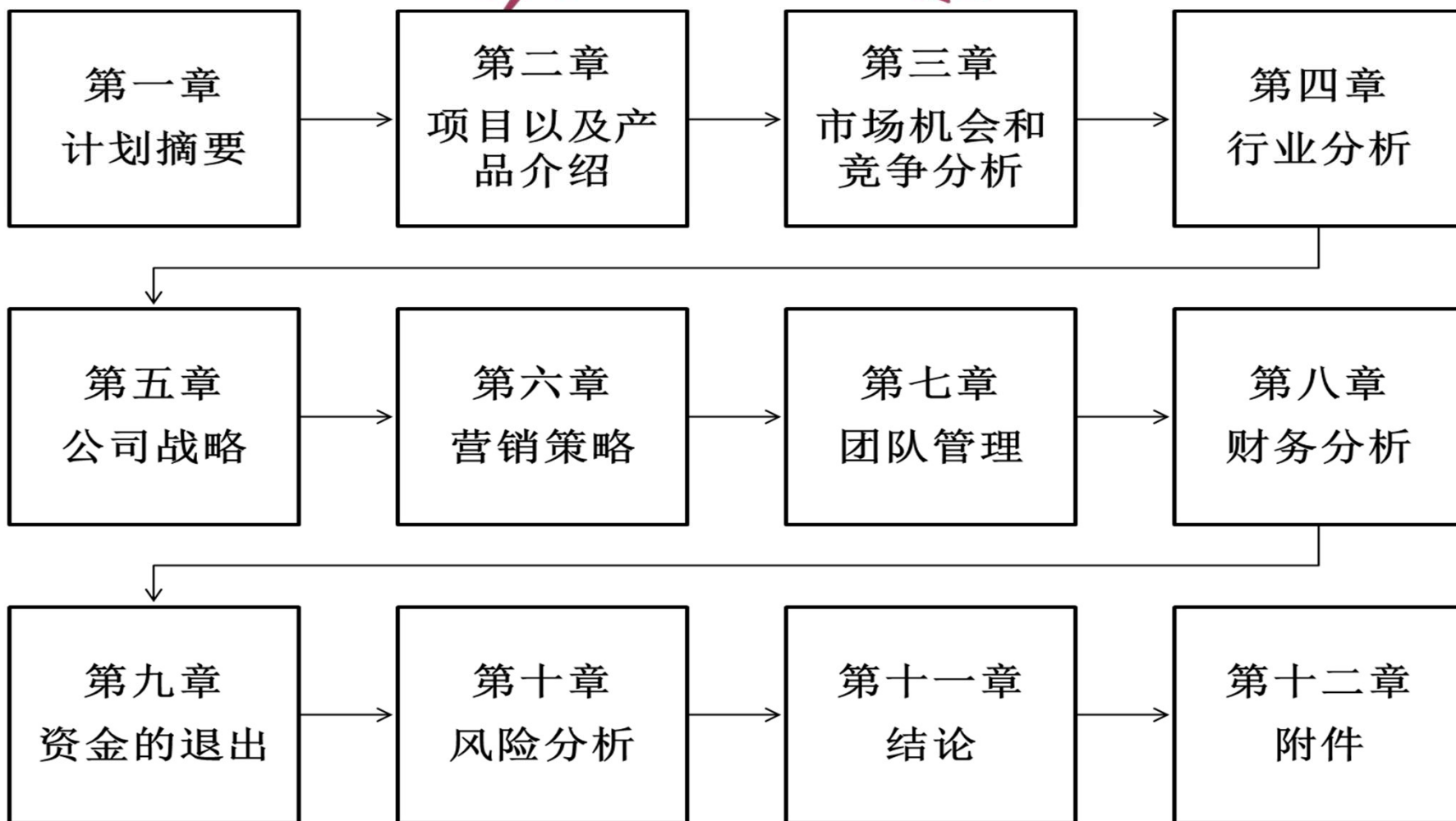
- (一) 封面

- 每一本创业计划书都需要有封面，并包括公司名称、联络地址、联络人姓名及职称、电话传真、e-mail递送对象或筹资融资对象、企业识别图案等都是必要的信息，还有另外一个重要信息是计划书的编号（如：7-2，表示此为七本计划书中的第二本），这样做的主要目的是限制流通以及有效流通。

- (二) 目录

- 一般来说，封面后的第二页就是目录。我们必须将创业计划书内容按顺序编码，大项目被称为章，像是：背景数据、目标、市场分析、产品发展、营销、财务计划、组织与管理、股权、风险管理与应变策略等，章以下再细分为节与小节。我们也可用阿拉伯数字来编排章节顺序，例如：1、1.1、1.1.1…，或A、A.1、A.1.1…等。如果有较多数量的图与表，也可以另编图表目录与页码，以利读者翻阅查询。

具体内容



- √清晰描述你的商业模式 — 落地为你的产品或服务；
- √ 明确表述为什么你的创新及时解决了用户的问题，填补了市场的空缺；
- √ 用简单而具体数字来描述巨大的市场规模和潜在的远景；
- √ 概括你的竞争优势；
- √ 形容你和你的团队是一个“梦幻组合”；
- √ 用简单而具体数字和时间来概述你将如何在最短的时间内让投资人赚翻；
- √陈述你希望融多少钱、主要用来干嘛。

蒂蒙斯的创业项目评价框架

- 蒂蒙斯的商业机会评价框架，涉及行业和市场、经济因素、收获条件、竞争优势、管理团队、致命缺陷问题、个人标准、理想与现实的战略差异等八个方面的53项指标。
-

蒂蒙斯的创业项目评价框架

• 1.行业和市场

行业和市场	<ol style="list-style-type: none">1. 市场容易识别，可以带来持续收入。2. 顾客可以接受产品或服务,愿意为此付费。3. 产品的附加价值高。4. 产品对市场的影响力高。5. 将要开发的产品生命长久。6. 项目所在的行业是新兴行业,竞争不完善。7. 市场规模大,销售潜力达到1千万到10亿。8. 市场成长率在30%~50 %甚至更高。9. 现有厂商的生产能力几乎完全饱和。10. 在五年内能占据市场的领导地位，达到20 %以上。11. 拥有低成本的供货商，具有成本优势。
-------	---

蒂蒙斯的创业项目评价框架

• 2.经济因素

经济因素	<ol style="list-style-type: none">1. 达到盈亏平衡点所需要的时间在1.5~2年以下。2. 盈亏平衡点不会逐渐提高。3. 投资回报率在25 %以上。4. 项目对资金的要求不是很大，能够获得融资。5. 销售额的年增长率高于15 %。6. 有良好的现金流量，能占到销售额的20%~30 %以上。7. 能获得持久的毛利，毛利率要达到40 %以上。8. 能获得持久的税后利润,税后利润率要超过10 %。9. 资产集中程度低。10. 运营资金不多，需求量是逐渐增加的。11. 研究开发工作对资金的要求不高。
------	---

蒂蒙斯的创业项目评价框架

• 3.收获条件与竞争优势

收获条件	<ol style="list-style-type: none">1. 项目带来附加价值的具有较高的战略意义。2. 存在现有的或可预料的退出方式。3. 资本市场环境有利，可以实现资本的流动。
竞争优势	<ol style="list-style-type: none">1. 固定成本和可变成本低。2. 对成本、价格和销售的控制较高。3. 已经获得或可以获得对专利所有权的保护。4. 竞争对手尚未觉醒，竞争较弱。5. 拥有专利或具有某种独占性。6. 拥有发展良好的网络关系，容易获得合同。7. 拥有杰出的关键人员和管理团队。

蒂蒙斯的创业项目评价框架

• 4.管理团队、致命缺陷与个人标准

管理团队	<ol style="list-style-type: none">1. 创业者团队是一个优秀管理者的组合。2. 行业和技术经验达到了本行业内的最高水平。3. 管理团队的正直廉洁程度能达到最高水准。4. 管理团队知道自己缺乏哪方面的知识。
致命缺陷问题	<ol style="list-style-type: none">1. 不存在任何致命缺陷问题。

个人标准	<ol style="list-style-type: none">1. 个人目标与创业活动相符合。2. 创业家可以做到在有限的风险下实现成功。3. 创业家能接受薪水减少等损失。4. 创业家渴望进行创业这种生活方式，而不只是为了赚大钱。5. 创业家可以承受适当的风险。6. 创业家在压力下状态依然良好。
------	--

蒂蒙斯的创业项目评价框架

• 5.理想与现实的战略差异

理想与现实的战略差异	<ol style="list-style-type: none">1. 理想与现实情况相吻合。2. 管理团队已经是最好的。3. 在客户服务管理方面有很好的服务理念。4. 所创办的事业顺应时代潮流。5. 所采取的技术具有突破性，不存在许多替代品或竞争对手。6. 具备灵活的适应能力，能快速地进行取舍。7. 始终在寻找新的机会。8. 定价与市场领先者几乎持平。9. 能够获得销售渠道，或已经拥有现成的网络。10. 能够允许失败。
------------	--

刘常勇的创业项目评价框架

市场评价	<ol style="list-style-type: none">1.是否具有市场定位，专注于具体顾客需求，能为顾客带来新的价值。2.依据波特的五力模型进行商业机会的市场结构评价。3.分析商业机会所面临市场的规模大小。4.评价商业机会的市场渗透力。5.预测可能取得的市场占有率。6.分析产品成本结构。
回报评价	<ol style="list-style-type: none">1.税后利润至少高于5%。2.达到盈亏平衡的时间应该低于2年。3.投资回报率应高于25%。4.资本需求量较低。5.毛利率应该高于40%。6.能否创造新企业在市场上的战略价值。7.资本市场的活跃程度。8.退出和收获回报的难易程度。