
商业计划书编制辅导

主讲：范近近

2017

很高兴与大家相识

范近近

西安科技大市场人才创业服务中心 主任

西安生产力促进中心

西安市科技创业促进会

部长

联合发起人

- 国际劳工组织SIYB认证教师
- 西安市创业指导专家，陕西省、西安市大学生创业培训基地培训教师、创业导师
- 西安交通大学管理学院工商管理硕士，西安市首批注册咨询师
- 11年公益组织志愿者
- 15年科技咨询与管理、17年管理咨询与培训经验



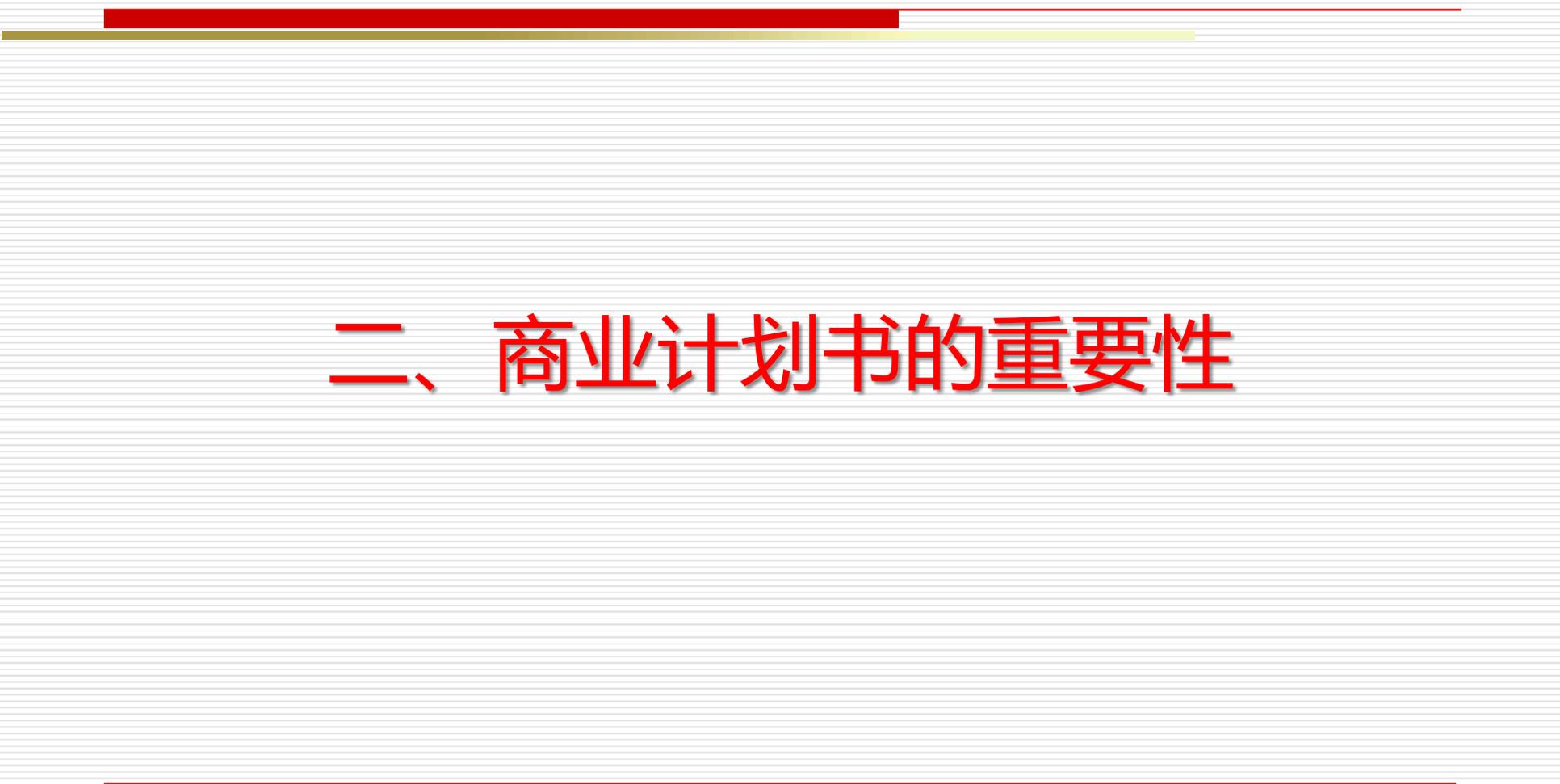
主要内容

- 一、什么是商业计划书
- 二、商业计划书的重要性
- 三、商业计划书应包括的内容
- 四、商业计划书应注意事项



一、什么是商业计划书

-
- **概念：**商业计划书是国际惯例通用的标准文本格式形成的项目建议书，是全面介绍企业和项目运作情况，阐述产品、市场、竞争、风险等未来发展前景和融资要求的书面材料；
 - **目的：**是为了获得投资者的投资。



二、商业计划书的重要性

商业计划书的重要性

从创业者的角度来看

- ❑ 分析公司的优势和劣势；
- ❑ 定义公司的特定目标；
- ❑ 客观地看待你的商业计划；
- ❑ 帮助指导你的企业；
- ❑ 向潜在的投资者提供有关信息；
- ❑ 从投资人处融资；
- ❑ 帮助找到具有更多知识、关系资源、经验和合同的投资人。

商业计划书的重要性

从投资人的角度来看

- ❑ 投资人迅速决定是否存在一个商业机会;
- ❑ 已评估了关键性的风险，这些风险被认为是可控的或有对策;
- ❑ 对行业和市场情况的分析正好适合投资人的知识和专业;
- ❑ 管理团队有足够的资历和能力领导该创业企业。

投资人想了解什么

- 1、干什么？（产品、服务）
- 2、怎么干？（生产工艺及过程）
- 3、消费者群
- 4、竞争对手（市场分析）
- 5、经营团队
- 6、股本结构（有形资产、无形资产、股东背景）
- 7、营销计划
- 8、财务分析（利润点、风险、投资回收期）



三、商业计划书内容

-
- 1、摘要
 - 2、企业概况
 - 3、产品与服务
 - 4、市场调研与分析
 - 5、营销计划
 - 6、研究与开发
 - 7、生产与运营计划
 - 8、管理团队
 - 9、财务计划及分析
 - 10、融资方案
 - 11、风险分析及对策
 - 12、附录

(一) 商业计划书摘要

□ 商创业计划书摘要是风险投资者首先要看到的内容，它浓缩商业计划书之精华，反映商业之全貌，是全部计划书的核心之所在。它必须让风险投资者有兴趣并渴望得到更多的信息。篇幅一般控制在2000字左右。主要包括以下几项内容：

- 1、公司概况
- 2、产品与服务
- 3、市场调研与分析
- 4、营销计划
- 5、研究与开发
- 6、生产与运营计划
- 7、管理团队
- 8、财务计划及分析
- 9、融资方案
- 10、风险分析及对策

(二) 企业概况

- 1、企业简介
- 2、宗旨
- 3、历史沿革
- 4、股权结构及股东背景
- 5、协作及对外关系
- 6、荣誉与资质
- 7、其他

企业简介

企业名称

注册时间

注册地址

法定代表人

注册资本

经营范围

宗旨

用总结性的语言描述企业的经营理念和定位，注意特别强调企业的最重要的特点和长处。

经营理念
定位

例：在实时提供高质量的户外休闲产品及其服务方面成为行业领先者

历史沿革

从组建直至发展到目前这种状况的整个历史过程

主要事件

哪些改变了企业地位

股权结构及股东背景

现有股权组成及股份比例

主要股东： 背景
地位
作用
资源

协作及对外关系

产品或服务与外部协作情况:

联合开发

上下游关系

企业外部资源网络:

共建实验室

专家顾问

荣誉与资质

历年所获荣誉：

科技进步奖

效益明星

产品和服务准入资格：

入网许可证

GMP认证

(三) 产品与服务

- 1、主要产品/服务介绍
- 2、产品/服务的创新内容或独特性
- 3、与国内外产品（技术）性能比较及优势分析

主要产品/服务介绍

产品:

类别、功能、应用领域

服务:

类别及服务经验

产品/服务的创新内容或独特性

产品或服务任何独一无二的特性：

国内、国际领先

技术诀窍

秘方

这些特性将如何创造出或附加上重要的价值：

工作、生活方式改变

成本大大降低

效率大大提高

与国内外产品（技术）性能比较及优势分析

同类产品性能指标对比（列表）

在行业中获得有利或牢固地位的领先优势？

“压倒性”优势：

专利

专有技术

是否填补市场空白

竞争者和行业专家认可的突出优势

(四) 市场调研与分析

- 1、客户（目标市场）
- 2、市场规模与潜力
- 3、市场竞争与竞争优势
- 4、市场份额及销售预测
- 5、持续性市场评估

客户（目标市场）

- ❑ 谁是产品或服务的客户？
- ❑ 潜在客户的特点是什么？
- ❑ 细分市场中主要购买者？
- ❑ 客户最关心哪些因素？
- ❑ 购买决定在哪里做出？
- ❑ 列出手头的订单、合同或承诺信
- ❑ 列出现有客户，并分析销售趋势
- ❑ 列出感兴趣的潜在客户，为什么？

市场规模与潜力

现行市场3----5年内的总容量

细分市场---你的市场份额(多少客户)?

这一市场至少3年内的潜在年均增长率

影响市场成长的各个主要因素:

 产业发展趋势

 社会经济发展趋势

 政府政策

市场竞争与竞争优势

SWOT分析，包括分析企业的优势（Strength）、劣势（Weakness）、机会（Opportunity）和威胁（Threats）。因此，SWOT分析实际上是对企业内外部条件各方面内容进行综合和概括，进而分析组织的优劣势、面临的机会和威胁的一种方法。经常被用于企业战略制定、竞争对手分析等。

通过SWOT分析，可以帮助企业把资源和行动聚集在自己的强项和有最多机会的地方。

我的产品比竞争对手的好；
我的企业位置非常有利；
我的员工技术水平很高。

优势

我的产品价格比竞争对手的贵；
我没有足够的资金按自己的愿望做广告；
我无法象竞争对手那样提供综合性服务。

劣势

S O
W T

机会

我想生产的产品越来越流行；
附近没有和我类似的企业；
潜在的顾客正在增加。

威胁

本地区有生产同样产品的其它企业；
原材料涨价，导致我出售的商品成本增加；
我不知道我的产品还能流行多久。

成功应用SWOT分析法的简单规则

- 进行SWOT分析的时候必须对企业的优势与劣势有客观的认识；
- 进行SWOT分析的时候必须区分企业的现状与前景；
- 进行SWOT分析的时候必须考虑全面；
- 进行SWOT分析的时候必须与竞争对手进行比较，比如优于或是劣于你的竞争对手；
- 保持SWOT分析法的简洁化，避免复杂化与过度分析；
- SWOT分析法因人因时因事而异。

市场份额及销售预测

- ❑ 概述你的产品或服务为什么适销？
- ❑ 特别指出你的产品或服务所附加或创造的基本价值
- ❑ 确认哪些主要客户将要做出或已经做出购买承诺
- ❑ 哪些客户将是未来几年中的主要购买者？
- ❑ 预测市场份额及未来3年销售量

持续性市场评估

如何对市场开发进行动态监控？

估计目标市场变化中的客户需求
指导产品改进和新产品项目
产品功能扩展计划
指导产品与服务的定价
调整生产计划
决定现金投入量

(五) 营销计划

- 1、整体市场战略
- 2、定价策略
- 3、销售策略（技巧）
- 4、广告及促销
- 5、服务与保证政策

整体市场战略（一）

➤ 确认目标市场

已获订单的客户群？

首先要努力推销的客户群？

稍后再推销的客户群？

如何识别、发掘和联系潜在客户？

整体市场战略（二）

➤ 确认产品的价值

阐明客户使用该产品或服务所能获得的价值；
与竞争者对比，你的产品在价值方面的优势

➤ 核心竞争力

企业所拥有的资源和先进的技能是什么？
提高客户认可程度的创新性

定价策略

□ 明确地陈述定价目标

如何定价才能使客户接受产品，面对竞争者赢得市场份额和获得预期利润？

根据定价，预期的市场份额和销售量是多少？

□ 面对竞争对手你的定价策略是什么？

□ 从客户所获利益的角度阐述定价的原因

客户的利益能用货币的形式表现吗？

客户付出回报周期多长？

是否有打折等优惠？

销售策略（技巧）

- ❑ 描述各种销售产品或服务的方式
- ❑ 描述建立销售力量的初始计划和长期计划
- ❑ 让度给零售商、批发商和销售人员的利益及折扣特别策略
- ❑ 阐述如何选择和使用经销商与销售代表
- ❑ 指出不同媒介实际效果
- ❑ 说明企业所采用的销售政策及其效果

广告及促销

对促销计划进行说明：

媒介广告，如报纸或行业杂志

产品展示会

产品说明书

直接信函

电话推销

日程安排

费用预算

服务与保证政策

描述对客户承诺的服务与保证:

售后服务

担保与授权

培训

描述提供服务与保证是由谁完成?

公司服务人员

代理商

经销商与发行人

返回工厂

将服务与保证与竞争对手加以比较

(六) 研究与开发

- 1、技术储备与科技资源
- 2、企业后续研发项目计划（在研项目）
- 3、知识产权形成与归属
- 4、困难与风险

技术储备与科技资源

企业拥有哪些科技成果与新技术？

有哪些可近期进行转化？

技术力量状况：

数量

专业结构

教育背景

科技成就

企业外部可利用的技术资源

后续研发项目（在研项目）计划

新项目内容

开发预算

人力与材料成本
咨询费用

为保持产品的竞争力及满足用户新的需求
而做的产品改进计划

知识产权形成与归属

专利

商标

版权

专营权合同

所有权合同

困难与风险

出现什么问题？

解决方法是什么？

对开发成本、市场推出时间等可能产生的影响？

(七) 生产与运营计划

- 1、运作周期
- 2、地理位置
- 3、设备与改进措施
- 4、战略与计划

运作周期

生产流程：从原材料---成品

客户订单流程：客户订单---发送产品

综合流程：订购原材料---货款回收：
物流
资金流

地理位置

解释区域如何对运作周期产生便利

所在位置的优缺点:

劳动力

离客户和供应商距离

运输

公用事业配套

设备与改进措施

对现有建筑和设备进行描述:

厂房与办公地点

存储与场地面积

特殊的加工方式与机器设备

设备与场地的获取方式:

租用?

购买?

未来三年设备需求

厂房改善与设备购置计划

战略与计划

描述如何运作有利于企业获利，保持竞争优势和满足用户需求

用什么计划对成本和质量进行控制？

如何提高产品质量？

出示一份比较完整的生产计划

描述企业质量控制、生产控制、存货控制方法

(八) 管理团队

- 1、组织机构
- 2、管理团队（高级管理者及关键技术人员）
- 3、董事会
- 4、管理人员的薪酬及权益
- 5、雇用协议及激励机制

组织机构

机构职能
人选

(如果企业已经成立，并具有相当规模，则有
必要附加一张组织机构示意图)

管理团队（高级管理者及关键技术人员）

描述在企业所承担的具体职责及其分管的范围

着重说明相关教育、培训、工作经历、主要业绩及在公司所起的关键作用

详细描述在相关领域所具备的独到经验、技能所取得的成绩

董事会

董事会规模及其组成方面所持的原则

董事会成员相关背景及其在企业中的作用

管理人员的薪酬及权益

说明:

薪水

奖金

因管理绩效而定的股权
管理成员的股本投资额

雇用协议及激励机制

企业与管理团队关键成员之间的雇用或其他协议

拟议中的奖励性股票期权或奖金方案

(九) 财务计划及分析

- 1、近三年实际损益表和资产负债表
- 2、预计损益表和资产负债表
- 3、预计现金流转分析
- 4、盈亏平衡分析
- 5、成本控制
- 6、财务总结和关键指标

近三年实际损益表和资产负债表

既有经营业绩

现有资产状况

现有负债水平

预计未来三年损益表和资产负债表

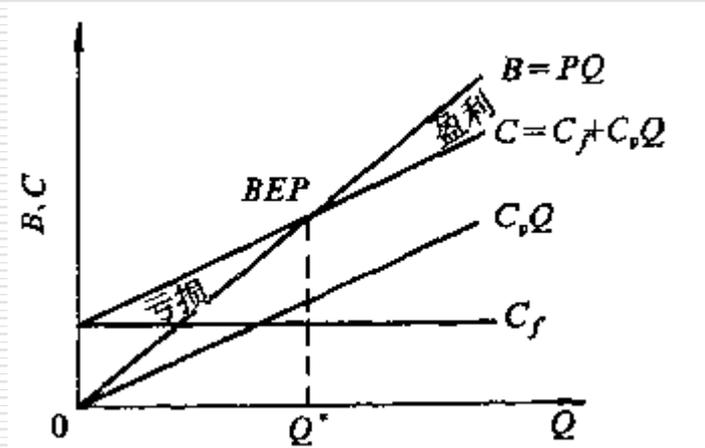
在销售预测以及相关的生产或运营成本测算基础上进行

预计现金流转分析

- 第一年现金流按月度预测
- 以后几年现金流按年度预测
- 计算实现正的现金流量的时间
- 考虑未来三年期间融资计划及运营资本需求峰值
- 对主要影响现金流转因素进行分析

盈亏平衡分析

盈亏平衡分析也称量本利分析或保本分析，它根据对成本、销售收入和销售数量三者之间相互关系的综合分析，来掌握盈亏变化的规律，指导企业选择能够以最小的成本生产出最多产品并可以使企业获得最大利润的经营方案。



成本控制

说明企业的成本控制系统:

如何获取信息

频率

谁来负责

说明如果发生成本超支，将采取什么措施？

财务总结和关键指标

明确该创业项目现金需求最高额

明确指出何时需要资金

债务数额及所需股权资本

偿还债务的时间多长

(十) 融资方案

- 1、整体融资需求
- 2、对投资者的基本要求
- 3、资金使用情况
- 4、投资者的回报

整体融资需求

整体资金需求

本次融资（是否分阶段）

银行贷款等其他渠道

对投资者的基本要求

行业背景

资金实力

管理经验

资本运作经验

其他需要为企业提供的资源

资金使用情况

对所募集的资金用途进行简要说明：

运营支出：营销、制造；

与生产经营有关的支出：存货、应收帐款；

固定资产支出：厂房和设备；

研发支出

其他

投资者的回报

内部收益率

资本收益率

其他可能的回报方式

(十一) 风险分析及对策

- 1、 管理风险与对策
- 2、 技术风险与对策
- 3、 行业风险与对策
- 4、 市场风险与对策
- 5、 竞争和战略性风险与对策
- 6、 财务风险与对策
- 7、 人员风险与对策
- 8、 政策风险与对策

(十二) 附录

- 1、 公司（或项目）背景
- 2、 行业背景与分析
- 3、 产品说明书或图片
- 4、 主要供应商及客户名单
- 5、 竞争对手资料
- 6、 技术成果鉴定书
- 7、 营业执照及公司章程
- 8、 相关财务报表及审计报告、评估报告



四、商业计划书应注意事项

-
- 1、自身定位
 - 2、调查研究
 - 3、理清思路
 - 4、写好摘要
 - 5、其它应注意事项

(一) 自身定位

- 阶段定位——
 - 种子期
 - 成长期
 - 扩张期
- 市场定位——
 - 国外
 - 国内
 - 区域
- 特色定位——
 - 核心优势
 - 主要劣势

(二) 调查研究

重点——

□ 竞争对手

工艺、成本、营销状况

□ 消费者群

现行的结构、心理、未来的趋势

□ 市场活力与风险

(三) 理清思路

到底想怎么干？

- 一步 · · · · ·
- 两步 · · · · ·
- 三步 · · · · ·

(四) 写好摘要

- 一定要有一个精炼的摘要
- 要突出重点和亮点
- 要使投资人相信——肯定赚钱

(五) 其它注意事项

- 封面要有醒目的联系方式
- 若涉及商业秘密，最好提示保密须知，并签订保密协议

联系方式

电话: 029-88405272

QQ: 355667974

微博: <http://weibo.com/fanjinjin115>

科技大市场官网: <http://www.xatrm.com>

谢谢!