



第9章：商业计划书编制技巧

主讲教师：**阮平章**

华东师范大学创新创业学院常务副院长

2020-03-15

一、为什么写好商业计划书

为什么要制作“好”的商业计划书？

- 商业计划书是创业者对自己创业项目的梳理与提炼
- 商业计划书是创业者找投资人的敲门砖
- 商业计划书可以帮助创业者简洁快速的展示自己的项目
- 一份好的商业计划书会为项目加分、添彩
- 足够好的项目，同样需要一份好商业计划书

二、如何才能算一份“好”的商业计划书？

1. 一份“好”的商业计划书，具体“好”在哪里呢？

■ 从内容上看BP

- ◆ 可读、易懂
- ◆ 逻辑结构清晰明了
- ◆ 观点论断合理有据

■ 从形式上看BP

- ◆ 风格简洁大方
- ◆ 排版美观悦目
- ◆ 符合公司定位、所处领域

2. 一份“好”商业计划书应有的特征-1

■ (1) 逻辑层次分明、意思表达准确

◆正：好的BP有逻辑、分层次地阐明整个项目，体现关键信息

□内容叙述完整、意思表述准确；语言通俗易懂

□由表及里地体会项目逻辑，了解创业初衷，思考商业模式，最终获得一个立体的判断。

◆反：差的BP所有信息简单堆砌在一起，缺少主题、缺少逻辑加工；关键事项含混不清

□让读者于茫茫信息搜寻重点。看逻辑层次分明的商业计划书过程如“剥笋”：商业计划书；

■ (2) 主题鲜明直接、内容重点突出

◆正：好的BP都是有主题、有重点

□技术产品型项目需要增加研发实力、产品功能、应用场景、市场营销等方面介绍

□服务平台型项目需要强调服务内容与规模等方面介绍

◆反：差的BP主题模糊、轻重不分

□阅读后搞不清公司定位、不明白主打何种产品，

2. 一份“好”商业计划书应有的特征-2

■ (3) 分析言之有据、结果判断合理

◆正：好BP的相关内容分析扎实可信

□包括市场空间、竞品分析、业务规划等，都源于数据、言之凿凿，即所采用的分析结论源自可靠的数据来源，如某行业分析报告、具体实验所得、市场调研数据等。

◆反：差BP的内容分析多是空洞、无据，主观判断居多

□定性分析多；随意摘录（严谨欠缺）

■ (4) 紧贴用户诉求、产品做精做强

◆正：好BP满足用户诉求，打造产品/服务的角度去思考撰写

□注重用户体验、强调交互体验、关注细节处理、做好迭代优化——这些都体现出创业者对项目的深度思考和细心细致程度。

◆反：差BP缺少市场调研、缺少与用户沟通，产品设计“闭门造车”、追求“高精尖”

□未能把握住市场“真需求”，停留在市场机会的表层；产品定位出现问题

2. 一份“好”商业计划书应有的特征-3

■ (5) 表述简明扼要、内容完整清晰

◆正：好的BP会充分考虑到当前时代的特点

□生活和工作节奏快、移动化、碎片化

□提供给投资人的是能言简意赅表述、精准信息陈述

◆反：差的BP表述过多从自己角度考虑

□似乎自己明白，但BP的展示“不明白”：文字冗长、表述不完整、不深刻——即，说不明白！

■ (6) 展示专业深刻、手法生动易懂

◆正：好的BP针对创业项目介绍，既坚持应有的专业性，又善用通俗易懂手法呈现

□专业化图表展示；可视化手段生动形象、通俗易懂说明

□项目要点讲清楚，恰当使用图表、动画，形象解释说明专业问题

◆反：差的BP或专业度不够，或过于专业性

□介绍的累、听众更累（听不懂）

小结：一份好的商业计划书应该具备的特征

- ◆ (1) 便于阅读，良好体验
- ◆ (2) 富有逻辑，层次分明
- ◆ (3) 文件轻巧，方便打开
- ◆ (4) 结构完整，重点突出
- ◆ (5) 设计精美，简洁明了
- ◆ (6) 据实描述，拒绝欺骗

课堂讨论：关于一份“好”的商业计划书

1. 请谈谈你对“好”的商业计划书，“好”的理解？
2. “好”的商业计划书特征中，你认为那几点最重要？
3. 之前是否见到过你认为的“好”的商业计划书？请概要谈谈

三、商业计划书编制技巧

1. BP页面美化设计要求-1

■ 总体格式要求

- ◆ (1) 整体风格清新、布局留有空间
- ◆ (2) 表述形式多样：文字+表+图，不宜大段堆字
- ◆ (3) 每页的文字字体颜色不要超过三种，BP通篇尽量保持在同一色系
- ◆ (4) 每页内容均不要超过边框界线，并保持统一风格
- ◆ (5) 不要使用过多花哨的图片、动态的GIF图片，适当使用动画效果
- ◆ (6) 总页码控制在15-25页

1. BP页面美化设计要求-2

■ 封面信息

- ◆项目名称，汇报人姓名（全名）、学位（硕士、博士），学校名称，所属赛道。

■ 标题

- ◆每页标题：用字精炼、言简意赅，力求准确表达该页拟要陈述的主要观点。
- ◆标题字体建议采用“微软雅黑”字体，字号24-30号。

■ 正文、段落、字体

- ◆（1）一级标题建议“微软雅黑”字体、22-26号字；正文使用“微软雅黑”字体，16-20号字。
- ◆（2）段落。建议使用单倍或多倍行间距（1.25）；正文标题与正文间使用：段前6磅、段后6磅；正文与正文间使用：段前0磅、段后6磅。

■ （3）字体颜色要求

- ◆PPT字体颜色不超过三种，原则上不超过4种。
- ◆字体颜色建议采用：正色
- ◆大标题或重点强调文字，建议采用：红色或黄色，或穿各样公司自身的主色调。

2. 逻辑结构梳理与表达-A： 阐述逻辑

■ 阐述逻辑

- ◆ 我们是谁？
- ◆ 我们能做什么？
- ◆ 我们要解决行业内的哪些痛点，我们的解决方案是什么？
- ◆ 与对手对比，我们的核心竞争力是什么？
- ◆ 战略层面如何做？
- ◆ 我们的里程碑事件有哪些？
- ◆ 需要多少资金，用途是什么？
- ◆ 融资前后的股权架构是什么样的？
- ◆ 财务预算？
- ◆ 投资人如何退出？

■ 表达形式

- ◆ 阐述逻辑可以采用流程图、脑力图、框架图等方式策划设计加以表达

2. 逻辑结构梳理与表达-B：结构逻辑

■ 总体要求

- ◆ 结构完整不遗漏
- ◆ 、介绍流畅有条理

■ BP基本的结构逻辑10部分内容

- ◆ (1) 行业与市场
- ◆ (2) 竞品分析
- ◆ (3) 公司简介
- ◆ (4) 核心团队
- ◆ (5) 项目介绍
- ◆ (6) 商业模式
- ◆ (7) 经营现状
- ◆ (8) 发展规划
- ◆ (9) 融资需求
- ◆ (10) 风险分析与应对

2. 逻辑结构梳理与表达-C：商业逻辑

■ 商业逻辑

- ◆ 创业项目的商业逻辑是指创业企业如何运营并实现其发展目标的内在规律，强调的是整个商业过程中逻辑是否合理、通顺，能否落地有实效；

■ 商业逻辑的具体表现说明

- ◆ （1）互联网类型的企业：产品是否完成开发、通过哪种渠道/平台或方式进行运营、通过什么形式获取用户、通过什么方式进行推广、通过什么方式进行变现等；
- ◆ （2）产品研发类型的企业：产品的研发、生产制造，产品销售、订单回款等。

■ 商业逻辑的表达方式

- ◆ 采用流程图

2. 逻辑结构梳理与表达-D：内容逻辑

■ 内容逻辑

- ◆ 本文所讲的内容逻辑，是指商业计划书的内容表述要符合阐述常规：重点突出、轻重有度、文字精炼、图表合适、完整一体、表现一致。

■ 主要内容

◆ (1) 主题鲜明、重点突出

- 紧扣项目主题，针对竞品分析、公司优势、产品功能、团队构成等重点内容，都需要详细介绍。
- 强调的方式可以是陈述内容的位置置前，字体、字号、颜色等的突出醒目。

◆ (2) 文字精炼、言简意赅

- 对文字内容做到简洁明了、表述准确、直截了当，不拖泥带水、不回避、不隐晦。

◆ (3) 观点为魂、图表是魄

- 文字表达的是观点、判断，图表是支撑观点的表现手法：尽量多用图表分析表述，直观、

◆ (4) 结构完整

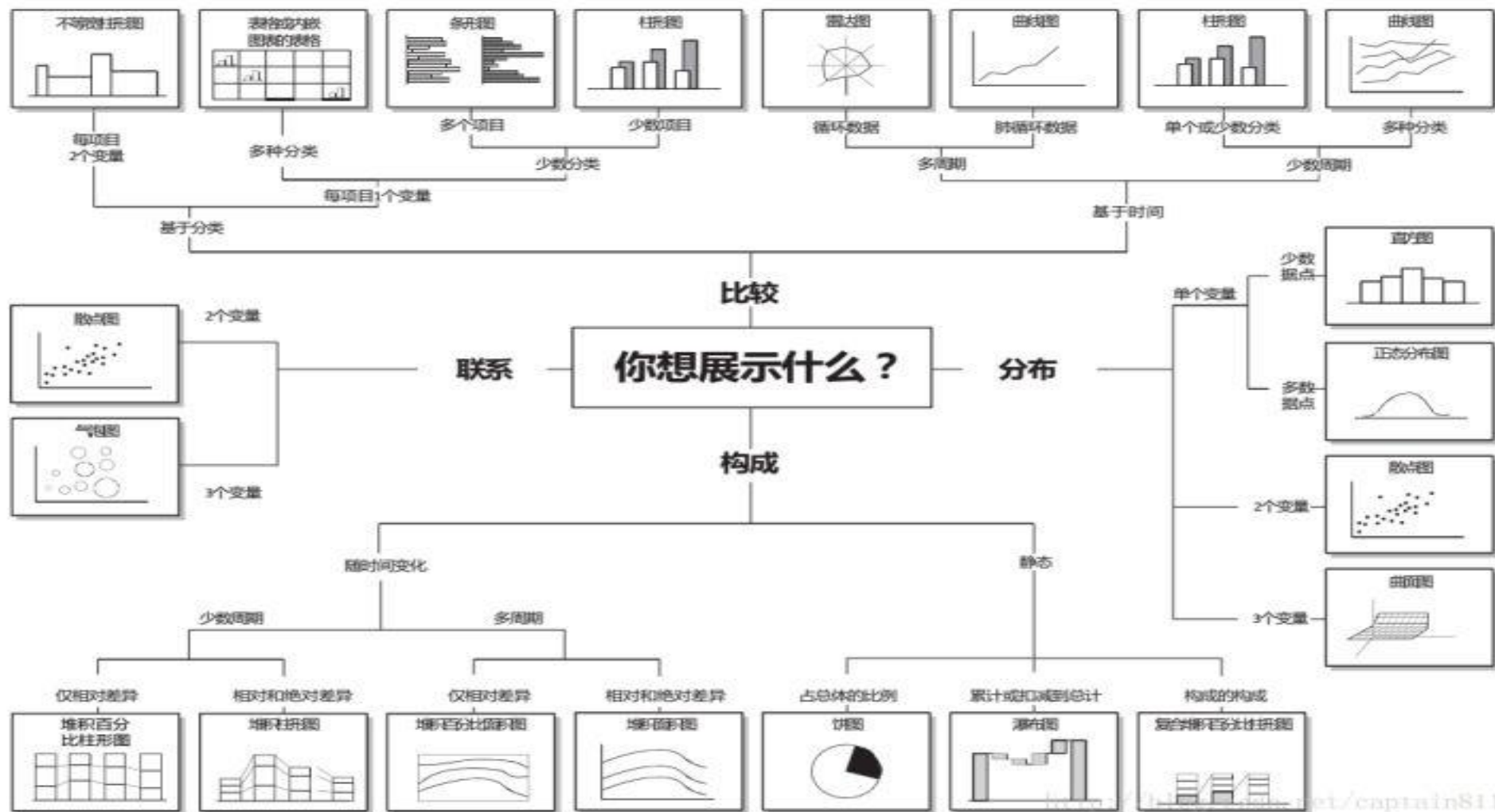
- BP的各个模块部分不能缺少，还包括封面、摘要、封底部分。

◆ (5) 表现一致

- BP的整体呈现风格要统一，文字、排版、配色要“从一而终”，不要东拼西凑。

3. 图表与数据的展现方式-A 选对图表（适合）

■ 选择最合适的图表类型



3. 图表与数据的展现方式-B 时间趋势分析

■ 时间趋势分析

◆折线图、柱状图：适合地进行数据到时间趋势的分析



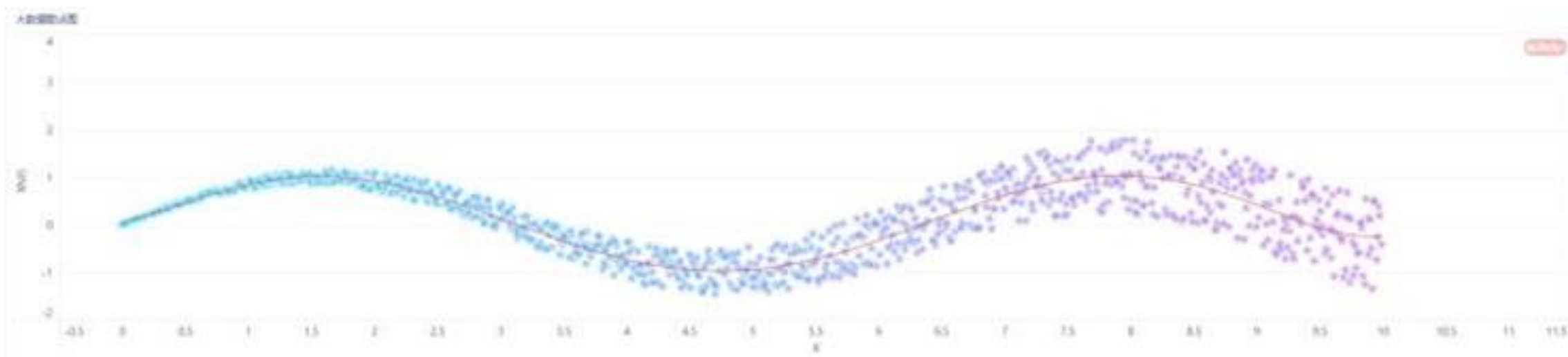
3. 图表与数据的展现方式-C 比较和排序分析

- **比较和排序分析**，对于这类场景，通常可以选择条形图或者柱状图来进行对比比较和排序，这是因为他们都是基于相同的基线然后将数值显示为长度或者高度，使得值与值之间的对比分析变得异常容易。

3. 图表与数据的展现方式-D 相关性分析

■ 说明

- ◆相关性分析并不能保证绝对的存在关系，只是表示可能存在关系。
- ◆一般来说，在用散点图进行数据的相关性分析时，我们还可以引入趋势拟合线进行辅助判断。



3. 图表与数据的展现方式-E 分布分析

■ 分布分析也

■ 表现形式:

◆ 饼图

◆ 堆积柱状图



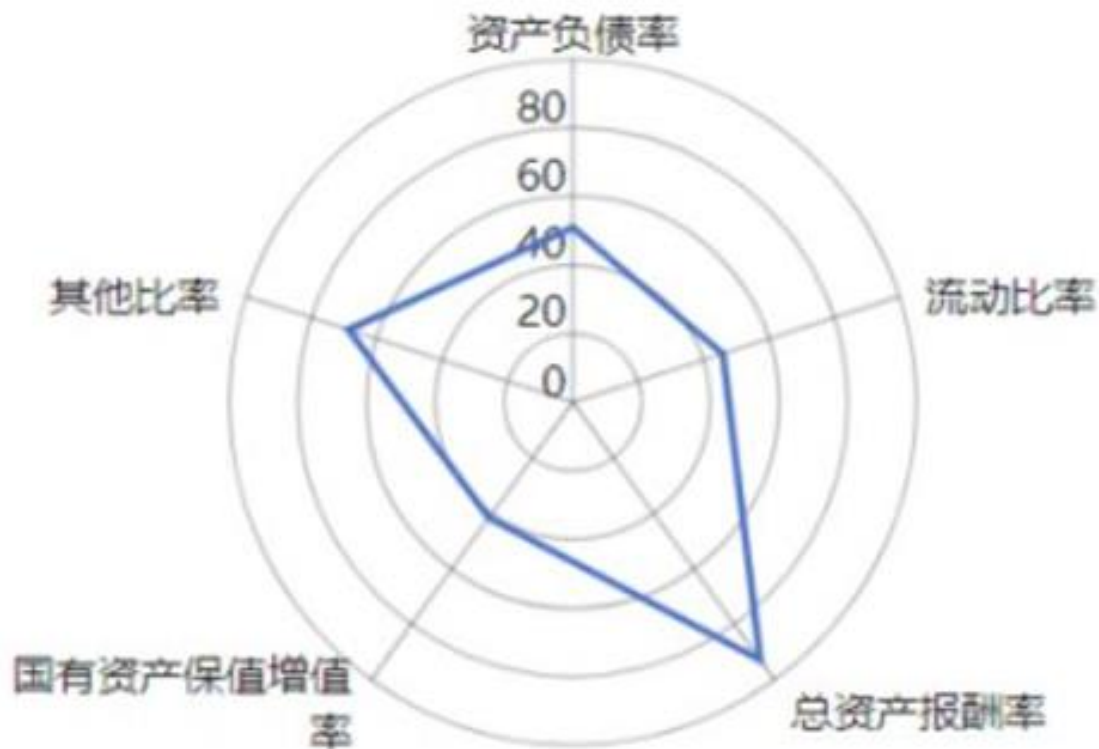
3. 图表与数据的展现方式-F 周期性数据分析

■ 周期性数据分析

◆ 对于周期性循环数据特征进行分析

□ 如企业经营状况——收益性、生产性、流动性、安全性和成长性的评价（适用于快速对比定位短板指标），建议使用雷达图进行展示。

企业财务指标雷达图

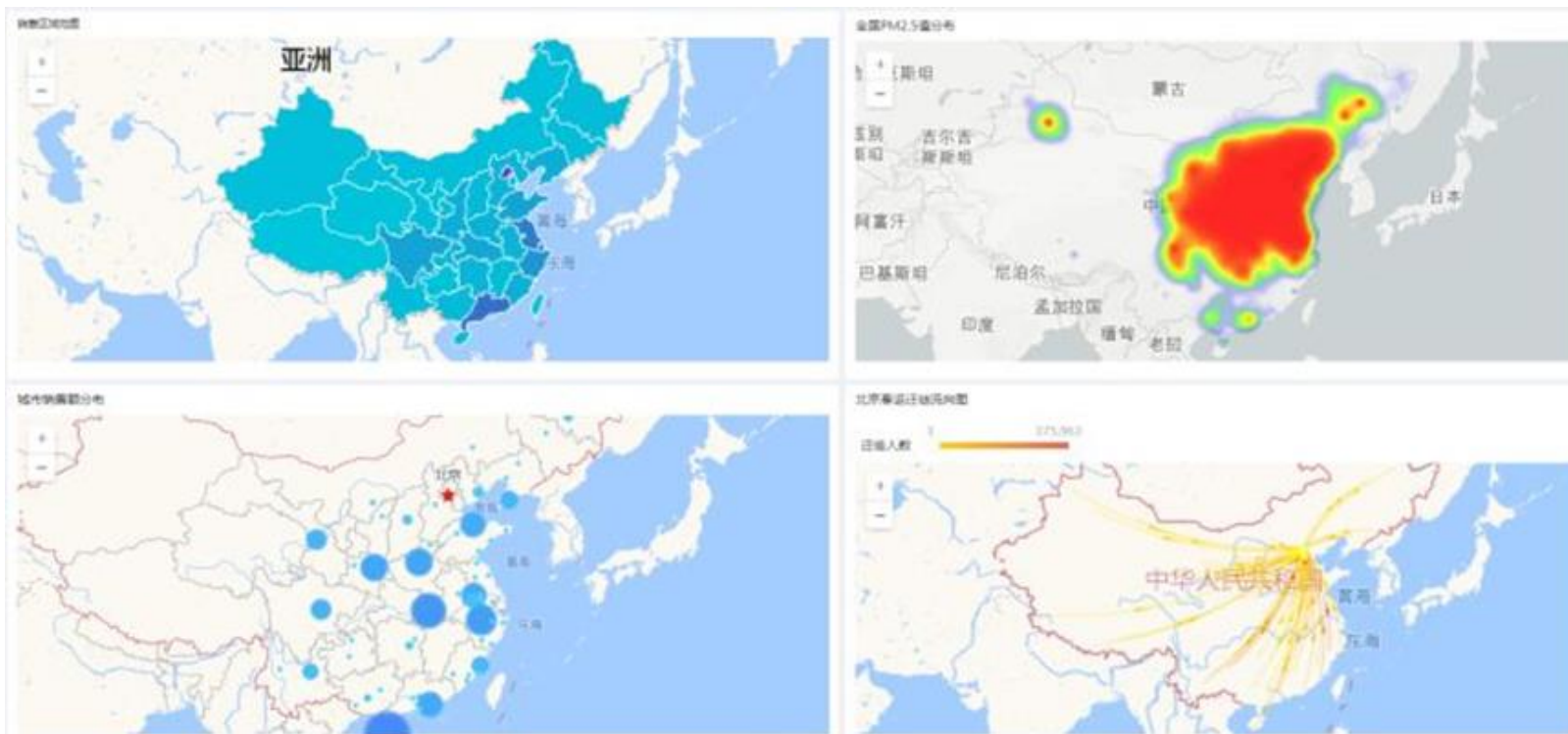


3. 图表与数据的展现方式-G 地理数据分析

■ 地理数据分析

◆ 针对和地理位置信息相关的数据分析，多采用地理数据分析

□ 包括点地图、区域地图、热力地图、流向地图等等。

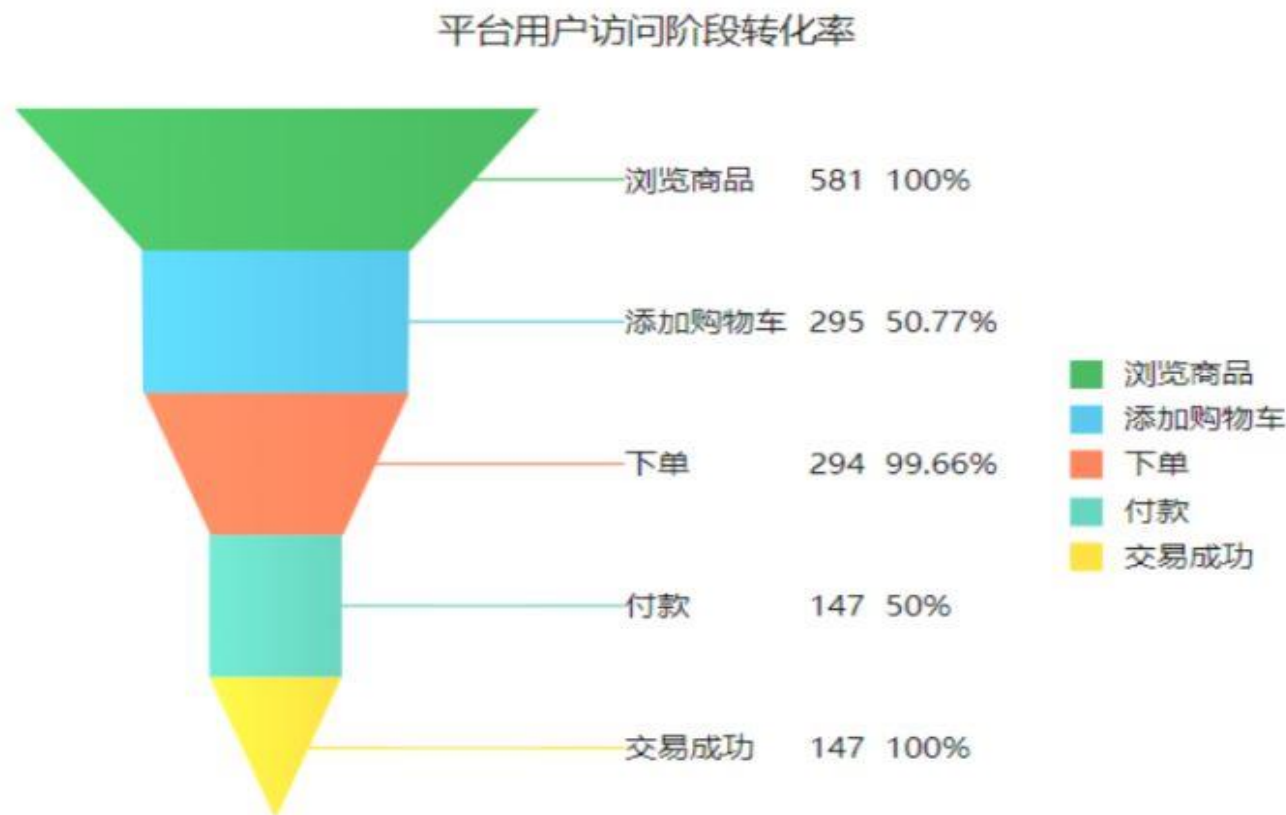


3. 图表与数据的展现方式-H 漏斗转化分析

■ 漏斗转化分析

◆ 漏斗图适用于分析具有明确流程节点转化率的数据分析场景，

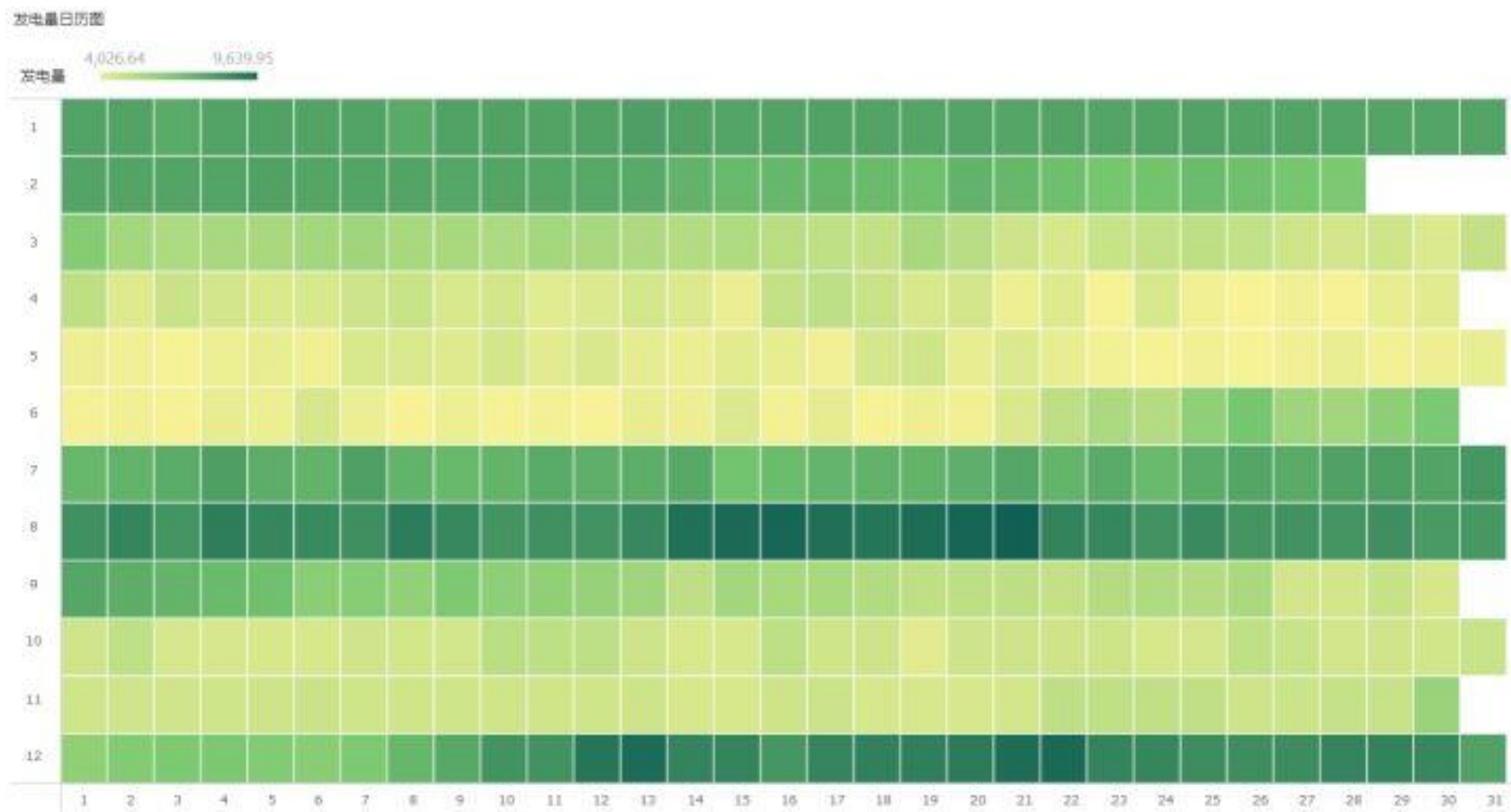
□ 如互联网企业常用的平台用户访问阶段漏斗转化分析、用户生命周期漏斗转化分析等等。



3. 图表与数据的展现方式-I 日历图分析

■ 日历图分析

◆ 日历图常用于分析和时间规律相关的分布数据，一般使用同一色系。



3. 图表与数据的展现方式-J 核心KPI指标分析

■ 核心KPI指标分析

- 对于企业核心的KPI指标数据我们通常可以使用，KPI指标卡以及文本组件进行直观的汇总展示



3. 图表与数据的展现方式-K 核心KPI 指标分析

■ 表格展示

◆ 适合直接使用表格进行展示的数据类型，如需要查看精准的数据，以及需要明细展示的数据。

□ 如需要反复查对的统计数据

□ 通常来说可以和颜色进行结合，更进一步的直观显示出数据的数值大小分布

住宅的销售在各年份都处于领先地位

2007		8242511	80000
2008		8732234	
2009		43995399	80000
2010		62765983	247776
2011	125000	94405383	1754800
2012	340000	109777117	1604000
2013		222114755	1562000
2014		54528206	331830
	其他类型	住宅	非住宅

3. 图表与数据的展现方式-L 数据可视化图表之道

■ (1) 学习数据分析。

◆数据可视化图表是数据分析结果的呈现形式，因此，分析是第一步。

■ (2) 掌握数据可视化工具

◆一般多使用Excel，以及其他相关专业工具

■ (3) 理解图表类型，选择合适的图表表达方式。

◆图表的类型非常丰富，根据数据之间的关系，选择对应的图表类型，才能“一图胜千言”。

■ (4) 学习设计原则与技巧，并在实践中不断优化

◆对于商业应用场景，经常要将N个图表按照一定分析目的和叙事逻辑组合在一起，这样能更好的说明问题，也更符合人们的阅读习惯。

5秒规则：让你的
KPI打头

报告逻辑：倒金字
塔结构

极简主义：少即是
多

为数据选择合适的
图表类型

3. 图表与数据的展现方式-M 充分利用数据，做好观点总结

- **相关数据往往会成为投资人对项目的初期判断和兴趣点。**
- **(1) 数字最有说服力，投资人通常偏好看到的就是数字和图表**
 - ◆ 如服务型项目，投资关心的是：有多少注册用户？多少活跃用户？网站有多少 PV？官微粉丝几位数？传播效果如何？有收入的话，收入怎样，利润怎样，平均客单价是否合理？——上述运营数据是产品以外最直观、最真切的项目开展的情况介绍。
- **(2) 运营数据，适当罗列，建议展示量级和数据里程碑**
 - ◆ 比如：某APP/小程序项目上线三个月，用户到百万量级，日活在十万量级等等之类的相关数据，会很大地提升投资人对项目的兴趣。

3. 图表与数据的展现方式-N 做好色彩搭配，形式服务内容

■ 做好色彩搭配，形式服务内容

■ 颜色是最有效的美学特征之一，可以吸引注意力（最先注意到就是颜色）

◆ 以直接的方式突出显示特定见解、标识异常值。

■ 在论证观点时，颜色的使用应该以数据为基础，而不是个人的喜好或品牌的颜色

◆ 一般来说，我们在使用颜色的时候可以遵循以下的配色一致性原则：

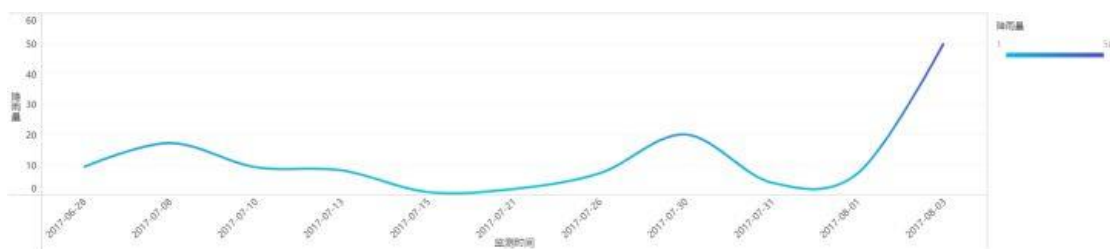
■ 数值指标一致性



■ 指标颜色一致性

■ 色系颜色一致性

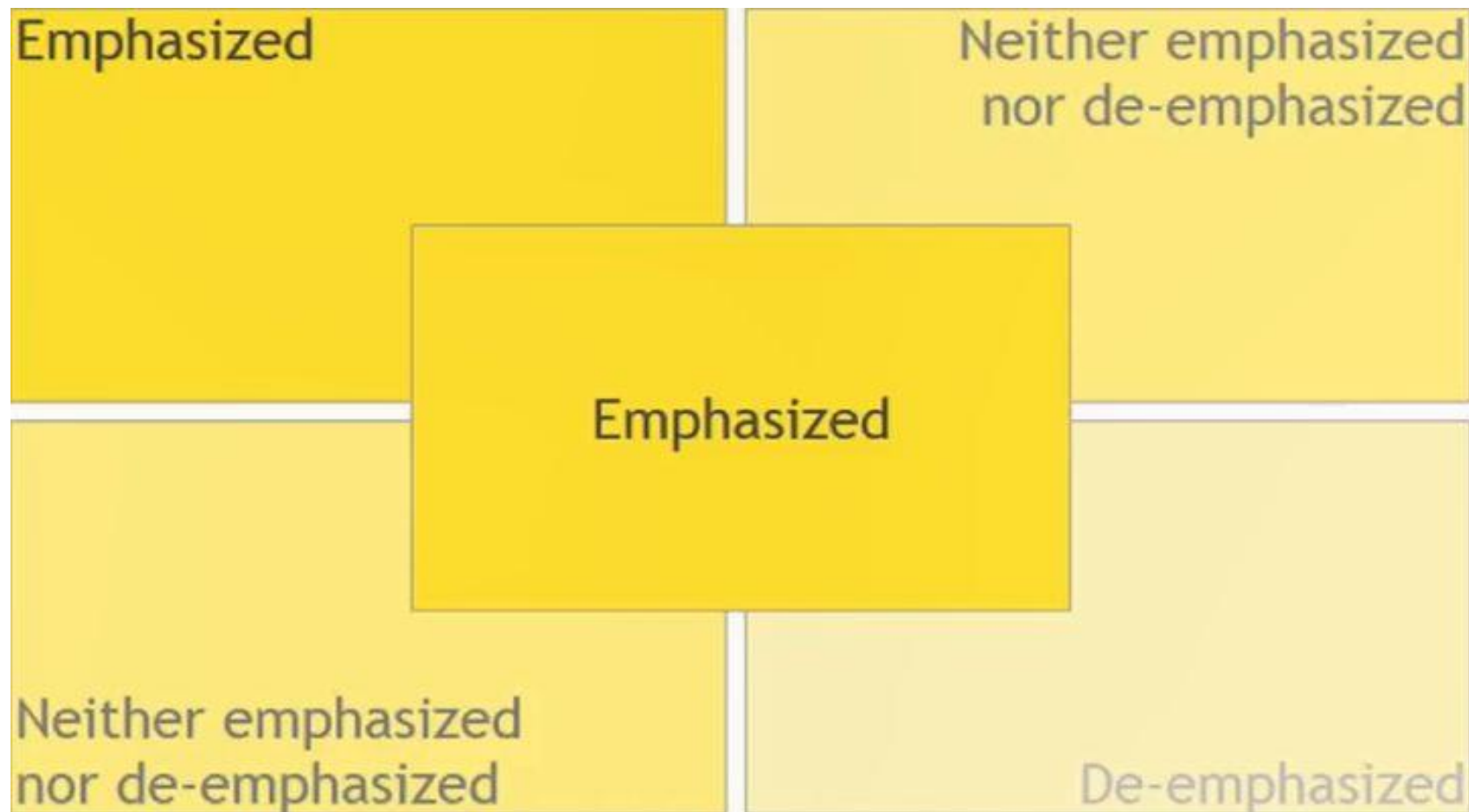
■ 语义颜色一致性



3. 图表与数据的展现方式-0 可视化报告的布局设计原则

■ 可视化报告的布局设计原则

- ◆ 在设计可视化图表页之前，首先需要明确投资人的阅读需求。通常来说，用户看一个仪表盘或者读一个可视化作品的时候就像看一本书一样，遵循着从上到下从左到右的原则。



3. 图表与数据的展现方式-P 美化商业计划书文稿

- 图表的标题和文本注释
- 消除图表中的杂乱
- 数据多维分析，防止一叶障目

课堂讨论：编制商业计划书技巧

1. 请陈述编制商业计划书的技巧
2. 编制BP的技巧中，哪几种适合你确定的项目，准备如何采用？

四、编制商业计划书注意事项

1. 投资人最关注哪些方面

■ (1) 一般投资人关注要点

◆ (如服务类项目) 用户数, 日新增, PV/UV (点击量/用户数量), DAU (日活跃用户数量), 留存率, 用户停留时长, 使用频率, 竞品情况, 未来发展方向与空间等等。

■ (2) 收入模式

◆ 清晰的、可信的、明确的、精准的、看得见摸得着的收入模式。对于一个创业公司来说, 没有任何东西可以比收入更加重要了。

■ (3) 公司是否具备高成长性

◆ 是否有可能在3-5年内将公司价值提高100倍, 不管现在值多少钱。

■ (4) 募资规划、投向, 以及公司估值

◆ 估算项目需要多少钱? 公司准备出让多少股份? 估值依据。

◆ 在商业计划书中要有资金需求的务实规划, 相应的投向明细。

■ (5) 退出方法

◆ 创业团队已对此作了稳妥考虑与安排

小结: 投资人最关注方面:

1. 市场大不大, 增长快不快
2. 产品好不好, 逻辑顺不顺
3. 数据涨不涨, 指标硬不硬
4. 模式有没有, 收钱行不行
5. 团队齐不齐, 老大强不强
6. 融资多不多, 价格低不低

2. 编制商业计划书的禁忌 A 内容方面的禁忌

- ◆ (1) 切忌谈“大”市场
- ◆ (2) 切忌生搬市场数据
- ◆ (3) 切忌谈无对手
- ◆ (4) 切忌谈平台
- ◆ (5) 切忌谈只缺钱
- ◆ (6) 团队所有成员逐一罗列一遍
- ◆ (7) 公司估值过高

2. 编制商业计划书的禁忌 A 表达形式方面

- (1) 忌讳假大空、没根据的表述内容
- (2) 切忌求多求全
- (3) 切忌过多强调细节
- (5) 切忌呆板不生动
- (6) 切忌过分修饰、内容空洞
- (7) 切忌只谈情怀
- (8) 切忌兜圈子
- (9) 切忌赌咒发誓

2. 编制商业计划书的禁忌 B 文件处理及其他方面禁忌

- (1) 文件太大
- (2) 格式非主流：非PPT、PDF
- (3) 压缩包：RAR、ZIP
- (4) 切忌声明“必须签署保密协议”方可谈

课堂讨论：编制商业计划书注意事项

1. 编制商业计划书的注意事项中，你认为最容易犯的是那几点？
2. 请举例编制计划任务书注意事项中出现的一些实例

思考与训练

思考和训练

■ 请针对自己编制的商业计划书

- ◆ 分析审查是否采用了编制技巧？请阐述具体情况
- ◆ 分析审查是否存在编制禁忌所列情况？请阐述具体情况