



第8章：商业计划书撰写要点

主讲教师：**阮平章**

华东师范大学创新创业学院常务副院长

2020-03-03

一、商业计划书的重要性

■ 商业计划书（Business plan, 简称BP）

- ◆是企业或项目单位为融资或其他发展目标，在前期对项目进行科学调研、搜集与整理有关资料并分析的基础上，按照一定的内容、格式要求所编写的向投资者全面展示公司和项目目前状况、未来发展潜力的书面材料。
- ◆解读：一份出色的商业计划书首先告诉投资人
 - 公司是做什么的
 - 公司是如何赚钱的、
 - 未来公司发展的目标；
 - 让投资人相信创业者的公司是很优秀
 - 若投资公司是不错的选择机会，并得到投资人的认可
- 一份好的创意类商业计划书应该是：思路清晰、创意十足、详略得当。

商业计划书（BP）的重要性

■ BP是对创业项目的系统性思考

- ◆BP的撰写过程就是对创业项目的系统性思考过程：思考、梳理、设计业务中的一些关键事项和核心问题，并寻求解决之道。

■ BP需要传递的是创业者的决心、务实做事风格

- ◆BP完美与否暂且不论，但须要透过BP显示出创业者的创业态度更重要
 - 坚定的创业决心
 - 务实细致的做事态度。

■ BP更利于与投资人交流

- ◆更容易把创业思路、商业构思与投资人沟通
- ◆更容易将交流和视野聚焦在重点内容上，交流有既定的安排内容

投资人期待阅读完商业计划书后达解决如下事项

(1) **Why**：为什么要做这款产品，为什么选择现在做这款产品？

(2) **Where**：目标市场有多大？市场规模/细分市场规规模；客户在哪里？行业竞争分析

(3) **Why**：所处行业痛点或用户需求？行业痛点分析或用户需求场景

(4) **How**

- ◆如何解决行业痛点或用户需求？

- ◆业务模式，业务策略：公司如何实现盈利？

- ◆如何获取客户的？

- ◆如何扩大业务的？

(5) **What**：运营现状及未来策略？现状运营关键数据？未来发展策略？

(6) **Which**：竞争对手如何？对手有谁？与我们有什么不同？如何实现弯道超车

(7) **Who**

- ◆创业者是谁？为什么是创业公司能做该项目（技术、产品）？

- ◆团队概况；为什么你们是最适合投资团队？

课堂讨论：谈谈大家对“互联网+大赛”的认识

1. 请谈谈对商业计划书的了解情况
2. 你认为的商业计划书应该的定位和表达内容有哪些

二、商业计划书撰写要点

[基本要求]

商议计划书基本要求的主要内容

- (1) 项目概述
- (2) 市场分析
- (3) 行业分析（竞争性分析）
- (4) 公司介绍
- (5) 团队介绍
- (6) 商业模式（目标用户、生产销售验证）
- (7) 产品与服务
- (8) 市场与销售（营销策略、风险分析）
- (9) 财务分析
- (10) 融资需求

商业计划书（基本要求）推荐纲目

■ 第一章 项目概况

- ◆ 1.1项目主体
- ◆ 1.2项目简介

■ 第二章 市场分析（项目背景）

- ◆ 2.1市场需求
- ◆ 2.2市场痛点
- ◆ 2.3竞品分析

■ 第三章 项目介绍（核心技术与产品）

- ◆ 3.1核心竞争力：技术、专利
- ◆ 3.2 公司产品

■ 第四章 管理团队和组织结构

- ◆ 4.1负责人介绍
- ◆ 4.2团队简介
- ◆ 4.3指导倒是简介

■ 第五章 商业模式

- ◆ 5.1商业模式
- ◆ 5.2商业模式实际运行情况

■ 第六章 市场营销策略

- ◆ 6.1推广策略（线下：展会、会议论坛；线上：网络媒体）
- ◆ 6.2营销策略（价格、服务）

■ 第七章 公司发展规划

- ◆ 7.1未来2-3年公司发展计划、目标
- ◆ 7.2关键指标：市场规模、公司规模、产品研发与产业化等
- ◆ 7.3发展进程（关键节点）

■ 第八章 财务预测

- ◆ 8.1财务指标：收入、利润
- ◆ 8.2相关指标

■ 第九章 融资计划

- ◆ 9.1股权架构
- ◆ 9.2融资计划

■ 第十章 风险分析

- ◆ 10.1资金与市场风险
- ◆ 10.2管理与人才风险
- ◆ 10.3技术与知识产权风险

常规商业计划书需要表达要点

■ (1) 公司主营业务情况

- [1]市场痛点与市场规模多大（企业有多大的发展空间？）
- [2]公司主营业务：公司业务、客户需求、解决方式
- [3]竞争格局：市场主要竞争对手？市场格局？公司竞争优势？

■ (2) 公司目前现状

- [1]团队介绍：组织框架、始人和管理层背景、团队是否优秀
- [2]现有产品或者技术（实践就是真理，不要纸上谈兵）
- [3]财务资料：是否盈利、年营收、年净利润、企业资产、现金流和负债等等
- [4]企业发展规划：描述公司未来业务计划，以及如何实现？需要解决哪些问题？需要花多少钱？关键节点？

■ (3) 股权框架

- [1]企业股权框架：股东股比
- [2]股东背景：拟引进的投资方是否牛逼？对后续融资或者后续发展能否提供帮助）

■ (4) 融资需求

- 融资需求。公司估值？拟出让的股比？
- 对投资方要求：个人/基金公司，战略投资者/务投资者？对币种的要求：美元/人民币？

■ (5) 退出路径（可选）

- [1]企业回购
- [2]上市。计划何时、何地
- [3]出售：若公司未来发展好，股东（战略投资者、产业基金或者上市公司）有意收购。

三、商业计划书撰写要点

[进阶要求]

项目摘要

■ 重点阐述

- ◆ 概要介绍项目情况
- ◆ 精炼展示项目亮点
- ◆ 瞬间打动投资人/评委

■ 一个好的执行概要内容要高度概括、精炼，通常可以用1-2句话对以下信息介绍：

- ◆ 公司使命
- ◆ 产品/服务概括
- ◆ 市场机会
- ◆ 商业模式
- ◆ 主要业绩
- ◆ 未来计划
- ◆ 发展愿景

说明：上述内容的表述内容，可以依据项目的实际情况做适当调整

1. 市场分析-1：行业趋势、业务空间

■ 重点阐述

- ◆ 行业趋势
- ◆ 市场空间
- ◆ 市场痛点
- ◆ 创业缘由

■ 主要内容

◆ 行业现状与趋势分析

- 行业发展历程、现状及特点，
- 行业内的龙头、骨干、知名企业

◆ 市场痛点与机会

- 目标市场主要存在哪些问题
- 市场痛点：价格高/效率低/使用不方便——存在市场需求
- 目标市场、目标客户
- 创业公司的技术产品能很好解决目标客户的痛点

◆ 创业缘由与历程

- 讲述创业初衷
- 介绍创业经历

1. 市场分析-2：目标客户

■ 重点阐述

- ◆ 目标客户群体定位，客户特征
- ◆ 目标客户的需求
- ◆ 创业公司产品/服务如何满足客户需求

■ 主要内容

- ◆ 创业公司的产品或服务的客户是谁，满足怎样的需求
- ◆ 创业团队对客户认识了解（客户描述）
 - 收入水平
 - 消费偏爱
 - 层次地位
 - 客户规模
 - 区域分布
 -
- ◆ 如何满足客户需求
- ◆ 如何获客，扩大客户规模

2. 竞品分析

■ 重点阐述

- ◆ 竞品分析：行业中主要竞争对手与创业公司做详细对比分析
- ◆ 对标企业：重点分析对标企业情况

■ 主要内容

- ◆ 基本情况对比：竞争对手公司有哪些，处在哪一发展阶段，
- ◆ 产品/服务对比：具体技术、产品参数、性能等量化指标对比
- ◆ 经营市场对比：竞争对手公司年营收、客户规模（主要客户）、融资请（融资额，到位资金）

□ 收获建议：分析对标公司得出建议：学习竞争对手“成功之道”，自己公司落地方略

■ 注意事项：

- ◆ （1）竞品分析对象务必要选择正确
- ◆ （2）竞品分析尽量做量化数据对比。

3. 公司简介

■ 重点阐述

- ◆ 介绍公司基本概况（概要）

■ 主要内容

- ◆ 公司概况：成立日期、法定代表人、注册资金（实到资金）、股东、附营业执照
- ◆ 经营宗旨（理念）
- ◆ 公司管理（管理理念）
- ◆ 组织结构
- ◆ 公司战略（总体战略、竞争战略）
- ◆ 技术知识产权（专利、软件著作权）
- ◆ 人员概况
- ◆ 公司主营业务、主要产品
- ◆ 公司主要荣誉、资质、行业地位

4. 核心团队

■ 重点阐述

- ◆ 团队负责人
- ◆ 团队核心骨干成员

■ 主要内容

- ◆ 团队负责人（详细介绍）
 - 教育经历、工作经历，创业经历
 - 工作经历
 - 能力方面：
 - 企业管理、
 - 技术研发、
 - 市场营销、
 - 标志性业绩
- ◆ 团队核心骨干
 - 姓名、公司职位、承担的工作职责
 - 教育经历，专业背景、特点、特长，擅长技能
 - 工作经历（资历）
 - 能力评价、特长说明

5. 项目介绍-1：关键技术

■ 重点阐述

- ◆ 产品或服务所用到的关键技术

■ 主要内容

- ◆ 公司产品所用到的关键技术 in 行业中的情况
- ◆ 关键技术的详细描述（专业+“科普”）
- ◆ 公司创业所掌握的关键技术在行业中的地位
- ◆ 关键技术的难点
- ◆ 相关专利情况

5. 项目介绍-2：主要产品/服务

■ 重点阐述

- ◆ 详细介绍公司的产品/服务
- ◆ 强调公司产品/服务优势

■ 主要内容

- ◆ (1) 公司的主要产品/服务、关键技术
- ◆ (2) 公司产品/服务和其它公司的相对比：3-5个方面的主要差异（产品/服务优势）
- ◆ (3) 这些差异化优势将如何转化为公司的一个时间段内的优势
- ◆ (4) 公司在知识产权方面的情况

6. 商业模式-1：如何赚钱

■ 重点阐述

- ◆ 公司如何赚钱、如何盈利
- ◆ 说明所有跟营收来源相关的内容，包括定价、主营业务成本、利润率等。

■ 主要内容

- ◆ (1) 公司的商业模式是什么？清晰明了
- ◆ (2) 为什么公司的这个商业模式、盈利模式适合公司目前的发展阶段？
- ◆ (3) 公司的产品定价和竞争对手的产品定价的差异在哪里？
- ◆ (4) 公司在未来是否计划新增新的营收渠道？
- ◆ (5) 如果公司现在还没开始创造营收，那么如何/何时能够创造营收？

6. 商业模式-2：落地验证

■ 重点阐述

- ◆ 市场需求得到量化证明
- ◆ 商业模式获得现实验证

■ 主要内容

- ◆ (1) 产品开发：公司产品开发到了什么阶段，是否已投入市场？
- ◆ (2) 生产/分销：是否有成熟的生产/制造伙伴？否有成熟的产品分销伙伴？
- ◆ (3) 早期用户和营收：是否已获得早期用户？有多少？公司增长速度有多快？是否已创造营收？
- ◆ (4) 客户证言：产品或服务是否得到客户的正面肯定的评价？有无知名度高的客户或行业专家？
- ◆ (5) 合作伙伴：公司是否与任何知名品牌建立了合作伙伴关系？
- ◆ (6) 知识产权：公司背后的技术专利情况；公司产品注册商标了吗？
- ◆ (7) 媒体报道：公司有无被一些知名媒体报道过？具体是哪些媒体报道？

■ 小结：

- ◆ 产品获得种子用户/小范围验证有效非常重要：公司产品实现有效落地的第一步，公司业务实质性进展的关键表现

7. 经营现状-1：公司业绩

■ 重点阐述

- ◆ 公司自成立以来业绩情况
 - 创始团队骨干成员
 - 研发投入与技术突破
 - 公司客户与产品销售
 - 公司收入、投入（成本）、利润等

■ 主要内容

- ◆ 产品销售情况：数量、分步区域
- ◆ 客户名单
- ◆ 订单合同
- ◆ 财务数据
 - 财务数据：收入、成本、利润（报表、图表、表格和核算公式）
 - 财务分析：收入结构

■ 小结：公司业绩显示出运营真实情况，业务开展情况，以及创业团队的管理水平。

7. 经营现状-2：客户分析、营销策略

■ 重点阐述

- ◆ 营销策略：如何获取目标客户，如何实现订单收入

■ 主要内容

- ◆ (1) 公司如何获取第一批用户？
- ◆ (2) 公司首先聚焦哪些用户？
- ◆ (3) 在哪些重点市场，公司会推出自己的产品？
- ◆ (4) 面对市场上已有的一些品牌产品，公司打算如何做市场营销？
- ◆ (5) 打算如何提高公司产品的品牌知名度？
- ◆ (6) 公司打算用哪一类媒体，为什么？
- ◆ (7) 公司会利用社交媒体吗，主要用哪些社交媒体平台，为什么？

小结：营销策略的落地是关键，能落地的营销策略才有现实意义！

8. 发展规划：发展进度、财务预测

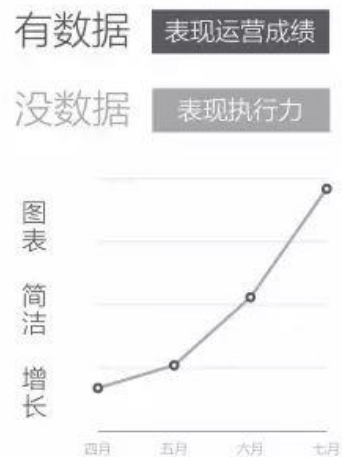
重点阐述

- ◆ 公司未来1-2年发展规划
- ◆ 业务发展进度
- ◆ 财务指标预估

主要内容

- ◆ (1) 公司未来计划推出哪些新产品？具体情况
- ◆ (2) 新产品将如何进一步完善公司目前的产品矩阵？
- ◆ (3) 公司是否打算向全新的市场扩张，如新的城市或新的用户群体？
- ◆ (4) 业务发展进度图、标明业务发展里程碑（点）：未来业务新突破点
- ◆ (5) 实现业务发展里程碑的条件？
- ◆ (6) 投资人未来如何退出？被大公司收购/公司IPO

小结：公司的发展规划进程、如何保证规划的有效落地是关键



里程碑

重点
次重点

第六页

盈利数据
用户数据

数据增长速率
静态数据结果

执行速度
执行进度

9. 融资需求

■ 重点阐述

- ◆ 公司现在股权架构
- ◆ 公司未来2-3年的发展目标，对投资人的诉求（资金和产业资源、业务机会等）
- ◆ 阐释投资人投资创业公司的原因

■ 主要内容

- ◆ （1）融资目标：公司需要融多少钱才能顺利推动公司向前发展。
- ◆ （2）阐释公司投资价值
- ◆ （3）资金使用计划：所融资金具体投向？目标、进程、里程碑
- ◆ （4）里程碑：有了这轮融资，公司期末能做到怎样的目标

■ 小结：融资需求列出公司发展阶段目标，做到扎实、有节奏。

10. 风险分析与对策

■ 重点阐述

- ◆公司发展过程汇总可能会遇到的主要风险
- ◆针对可能存在的主要风险，应对策略

■ 主要内容

- ◆政策风险
- ◆经营风险
- ◆技术产品风险
- ◆团队人才风险
- ◆市场风险
- ◆财务风险
- ◆竞争风险

课堂讨论：商业计划书的必备内容与撰写要点

1. 为什么要制作商业计划书？
2. 请思考商业计划书的结构与内在逻辑
3. 讨论：商业计划书的关键内容是什么？

商业计划书样例详解

样例

■ 案例

思考与训练

思考和训练

■ 请针对自己所确定项目撰写商业计划书

■ 要求

- ◆ 选择拟开展的创业项目（自己熟悉的领域）
- ◆ 组建1-3/3-5人团队，分工
- ◆ 页码：10-15页