**商业计划书写作指南（仅供参考）**

**一、什么是创业计划？为什么要制定创业计划？**

创业计划就是创业者计划创立的业务的书面概要，它为业务的发展提供了指示图，并成为衡量业务进展情况的标准。

制定一个完整的创业计划需要投入相当多的精力，最终计划应做成一份结构清晰完整、可作为公司宪章的业务文件。通常，一份创业计划是一份完整、独立的文件，用以介绍可行的市场需求，公司如何满足这些需求，并强调实施工作所需资源。创业计划要提交给公司筹办合伙人，潜在投资者及融资公司，潜在雇员，合作伙伴及顾问，客户及供应商。

**二、创业方案准备步骤**

从根本上讲，准备创业方案是一个展望项目的未来前景，细致探索其中的合理思路，确认实施项目所需的各种必要资源，再寻求所需支持的过程。需要注意的是，并非任何创业方案都要完全包括上述的全部内容。创业内容不同，相互之间差异也就很大，只能根据各自风险创业的性质和特点，根据创业方案的听众特点，以及各个团队的独立判断来设计方案内容和结构。

●  **第一阶段：经验学习**

下面是美国麻省理工学院斯隆管理学院的创业方案大赛中积累的取胜诀窍：

1、组建一个包括技术人才和管理人才在内的具有综合性技能的团队；组建起来的团队成员每人都能力十足，堪称创业家，同时又能灵活、协调、有效地工作，这是历届胜出团队的经验总结。

2、开发出一种盈利模式，而不仅仅是一项发明。“仅仅说明你的产品或服务的性质还不够，还要清楚地阐明谁、为什么、在哪里、什么时候、如何这些关键问题。技术方面的东西不论如何具体，都不能取代清楚明确的市场营销方案。”这是往届胜者的经验之谈。“你这是一件技术发明，而不是一种盈利模式”，评审专家在淘汰一项创意时如是说。

3、从各方面人士那里获取忠告，不论他们是同学、教师，还是竞争对手或家庭成员。

4、分析顾客：他们在寻找什么？

5、分析竞争对手：你有什么他们不及的长处？

6、展示你有能力获得一种持续的、有竞争力的优势，例如你能够设立市场进入障碍，或是拥有自主知识产权，使得对手们无法夺取你的市场。“千万记住告诉评审专家们，哪些人是你的顾客，他们如何能够从你的产品或服务中得到好处”，一位往届评审专家如是说。

7、写作的文字要直接、中肯，记住评审专家们会认真阅读你提交的文字。“要花费足够的时间和精力来撰写你的创业方案提要和创业方案全文，要竭尽全力，要严肃认真对待之”，这是另一名往届胜出者的体会。

8、制定你的创业方案和时间安排时一定要实事求是、有根有据，注意避免好高骛远、不着边际。

9、不要刻意在技术方面、质量方面和价格方面展开竞争。

10、评审专家们就如潜在投资者，能够吸引他们的是你如何分析出一大片市场空间，他们喜欢的是潜力巨大、增长快速的业务。“如果你正在学到的是如何创造一项业务，那你就已获胜了。”

●  **第二阶段：创业构思**

把自己当成创业家，应该认真思考：

1、市场机遇与开发谋略：社会面临什么问题？你准备以什么产品或服务来解决这个（些）问题？你的产品或服务的潜在销售额有多大？如何创造这些销售额？你的首批顾客何在？

2、产品与服务构思：你的产品或服务如何能够针对真正的顾客需要，帮助解决他们面临的实际问题？你将如何销售自己的产品或服务？你的收入来自何处？要撰写你构思的产品或服务的简介，以便向潜在顾客展示。

3、竞争优势：谁将是你的竞争对手？你的产品或服务与竞争对手相比，在使用价值、生产成本、外观设计、环境和谐、上市时间、战略联盟、技术创新、同类兼容等方面有何长处？

4、经营团队：如果团队已组织好，可以用一自然段说明各人在其中承担何种角色，以及在这种角色方面已经具有的背景。如果团队仍未组织好，可以说明构成经营班子所需的人才与技能。

然后，认真思考和回答下述问题：

· 所说的业务是否具有高速增长的潜力？

· 所说的业务能否抵御竞争对手的竞争？

· 所说的业务需要多少前期投资？

· 所说的业务需要多长时间才能推向市场？

· 所说的业务是否具有成为该市场领先者的潜力？

· 所说业务的创意目前阶段开发得如何？

· 经营这项业务的团队队员的素质水平与技能互补如何？

· 凭什么说此项业务在今后五年能够茁壮成长？

●  **第三阶段：市场调研**

1、顾客调研：在进行市场调研的时候，千万记住要花些时间同实际上的潜在顾客接触，而通常情况下获得有关信息的最快办法，就是向知情者请教。你可以采用采访和调查的方式，去接触潜在的顾客、供应商和竞争对手，这是最为有效、快速和可靠的办法。

至少找到三个你构思的产品或服务的潜在顾客，而且这三者之中至少有一个是你未来的产品或服务的分销商。只有借助这种分销商，你才能将自己的产品或服务推向目标市场。要设计调查问卷，并对这些潜在顾客提问。要将这种问卷和答案、调查的结果保存下来，以便作为实地工作的证据备查。要将对顾客调查的结果分析成一份1至2页的提要。要重视数据计量，如现有顾客数量、他们愿意为产品或服务付给的价格，你的产品或服务给这些顾客带来的经济价值等。还要搜集的数据包括顾客购买此类产品的时间周期、谁在决定是否购买、如何防范别人模仿你的产品或服务、为什么你的产品或服务对于目标市场中的消费者或是用户具有应用意义。

2、竞争对手调研：要找出你的竞争对手，分析该行业竞争的各个方面。在分销产品或服务方面，你会面临什么样的难题？是否有可能结成战略联盟？哪些可能成为你的盟友？将这些问题及其答案写成一份1到2页的提要。

●  **第四阶段：方案起草**

**三、如何撰写创业计划书**

对于正在寻求资金的风险企业来说，创业计划书就是企业的电话通话卡片。创业计划书的好坏，往往决定了投资交易的成败。对初创的风险企业来说，创业计划书的作用尤为重要，一个酝酿中的项目，往往很模糊，通过制订创业计划书，把正反理由都书写下来。随后再逐条推敲。风险企业家这样就能对这一项目有更清晰的认识。可以这样说，创业计划书首先是把计划中要创立的企业推销给了风险企业家自己。

其次，创业计划书还能帮助把计划中的风险企业推销给风险投资家，公司创业计划书的主要目的之一就是为了筹集资金。因此，创业计划书必须要说明：

1、创办企业的目的：为何要冒风险，花精力、时间、资源、资金去创办风险企业?

2、创办企业所需的资金：为什么要这么多资金?为什么投资人值得为此注入资金?

对已建的风险企业来说，创业计划书可以为企业的发展定下比较具体的方向和重点，从而使员工了解企业的经营目标，并激励他们为共同的目标而努力。更重要的是，它可以使企业的出资者以及供应商、销售商等了解企业的经营状况和经营目标，说服出资者(原有的或新来的)为企业的进一步发展提供资金。

正是基于上述理由，创业计划书将是风险企业家所写的商业文件中最主要的一个。那么，如何制订创业计划书呢?

（一）、写好创业计划书的要点

那些既不能给投资者以充分的信息也不能使投资者激动起来的创业计划书，其最终结果只能是被扔进垃圾箱里。为了确保创业计划书能“击中目标”，风险企业家应做到以下几点：

1、关注产品

2、敢于竞争

3、了解市场

4、表明行动的方针

5、展示你的管理队伍

6、出色的计划摘要

（二）、创业计划书的内容和框架

目标：指明计划的投资价值所在。解释是什么(What)，为什么(Why)和怎么样(How)。

参赛项目具体来源：参赛小组成员参与的发明创造或专利技术；经授权的发明创造或专利技术(此种情况下，参赛小组须向组委会提交具有法律效力的发明创造或专利技术所有人的书面授权许可，以引用其产品)；可能研发实现的概念产品或服务。

1、核心内容

· 产品(或服务)的独特性

· 详尽的市场分析和竞争分析

· 现实的财务预测

· 明确的投资回收方式

· 精干的管理队伍

2、写作框架

●  计划摘要：

计划摘要一般要包括以下内容：

· 公司介绍；

· 主要产品和业务范围；

· 市场概貌；

· 营销策略；

· 销售计划；

· 生产管理计划；

· 管理者及其组织；

· 财务计划；

· 资金需求状况等。

（计划摘要列在经营计划书的最前面，它是浓缩了的经营计划的精华。计划摘要涵盖了计划的要点，以求一目了然，以便读者能在最短的时间内评审计划并做出判断。

在介绍企业时，首先要说明创办新企业的思路，新思想的形成过程以及企业的目标和发展战略。其次，要交待企业现状、过去的背景和企业的经营范围。在这一部分中，要对企业以往的情况做客观的评述，不回避失误。中肯的分析往往更能赢得信任，从而使人容易认同企业的经营计划。最后，还要介绍一下风险企业家自己的背景、经历、经验和特长等。企业家的素质对企业的成绩往往起关键性的作用。在这里，企业家应尽量突出自己的优点并表示自己强烈的进取精神，以给投资者留下一个好印象。）

●  产品或服务：

通常，产品介绍应包括以下内容：

· 产品介绍；

· 产品的市场竞争力；

· 产品的研究和开发过程；

· 发展新产品的计划和成本分析；

· 产品的市场前景预测；

· 产品的品牌和专利。

（在进行投资项目评估时，投资人最关心的问题之一就是，风险企业的产品、技术或服务能否以及在多大程度上解决现实生活中的问题，或者，风险企业的产品(服务)能否帮助顾客节约开支，增加收入。因此，产品（服务）介绍是创业计划书中必不可少的一项内容。在产品(服务)介绍部分，企业家要对产品(服务)作出详细的说明，说明要准确，也要通俗易懂，使不是专业人员的投资者也能明白。通常，产品介绍都要附上产品原型、照片或其他介绍。）

●  市场：

市场这一部分计划应包括以下内容：

· 市场状况、变化趋势及潜力；

· 竞争厂商概览；

· 本企业产品（服务）的市场地位；

· 市场细分和特征；

· 目标顾客和目标市场等等。

（当企业要开发一种新产品（服务）或向新的市场扩展时，首先就要进行市场预测。如果预测的结果并不乐观，或者预测的可信度让人怀疑，那么投资者就要承担更大的风险，这对多数风险投资家来说都是不可接受的。

市场预测首先要对需求进行预测：市场是否存在对这种产品的需求？需求程度是否可以给企业带来所期望的利益？新的市场规模有多大？需求发展的未来趋向及其状态如何？影响需求都有哪些因素。其次，市场预测还要包括对市场竞争的情况——企业所面对的竞争格局进行分析；市场中主要的竞争者有哪些？是否存在有利于本企业产品的市场空档？本企业预计的市场占有率是多少？本企业进入市场会引起竞争者怎样的反应。这些反应对企业会有什么影响？等等。）

●  竞争：

这一部分内容有：

· 现有和潜在的竞争者和替代产品分析

· 找到合作伙伴；

· 扫清产品或服务进入市场的障碍；

· 划出竞争空间；

· 当前的角逐者或解决方案；

· 竞争优势和战胜对手的方法。

（在创业计划书中，风险企业家应细致分析竞争对手的情况。竞争对手都是谁?他们的产品是如何工作的?竞争对手的产品与本企业的产品相比，有哪些相同点和不同点?竞争对手所采用的营销策略是什么?要明确每个竞争者的销售额，毛利润、收入以及市场份额，然后再讨论本企业相对于每个竞争者所具有的竞争优势，要向投资者展示顾客偏爱本企业的原因，创业计划书要使它的读者相信，本企业不仅是行业中的有力竞争者，而且将来还会是确定行业标准的领先者。在创业计划书中，企业家还应阐明竞争者给本企业带来的风险以及本企业所采取的对策。）

●  营销：

营销策略应包括以下内容：

· 市场机构和营销渠道的选择；

· 营销队伍和管理；

· 促销计划和广告策略；

· 价格决策。

(营销是企业经营中最富挑战性的环节，影响营销策略的主要因素有：

(1)消费者的特点；(2)产品的特性；(3)企业自身的状况；(4)市场环境方面的因素；(5)最终影响营销策略的则是营销成本和营销效益因素。

对创业企业来说，由于产品和企业的知名度低，很难进入其他企业已经稳定的销售渠道中去。因此，企业不得不暂时采取高成本低效益的营销战略，如上门推销，大打商品广告，向批发商和零售商让利，或交给任何愿意经销的企业销售。对发展企业来说，它一方面可以利用原来的销售渠道，另一方面也可以开发新的销售渠道以适应企业的发展。）

●  运作：

生产运作计划应包括以下内容：

· 产品制造和技术设备现状；

· 原材料、工艺、人力等安排；

· 新产品投产计划；

· 技术提升和设备更新的要求；

· 质量控制和质量改进计划。

（在寻求资金的过程中，为了增大企业在投资前的评估价值，风险企业家应尽量使生产制造计划更加详细、可靠。一般地，生产制造计划应回答以下问题：企业生产制造所需的厂房、设备情况如何；怎样保证新产品在进入规模生产时的稳定性和可靠性；设备的引进和安装情况，谁是供应商；生产线的设计与产品组装是怎样的；供货者前置期的资源的需求量；生产周期标准的制定以及生产作业计划的编制；物料需求计划及其保证措施；质量控制的方法是怎样的；相关的其他问题。）

●  人员及组织结构：

这部分计划应包括：

对主要管理人员加以阐明，介绍他们所具有的能力，他们在本企业中的职务和责任，他们过去的详细经历及背景。

应对公司结构做一简要介绍，包括：公司的组织机构图；各部门的功能与责任；各部门的负责人及主要成员；公司的报酬体系；公司的股东名单，包括认股权、比例和特权；公司的董事会成员；各位董事的背景资料。

（企业管理的好坏，直接决定了企业经营风险的大小。而高素质的管理人员和良好的组织结构则是管理好企业的重要保证。因此，风险投资家会特别注重对管理队伍的评估。

企业的管理人员应该是互补型的，要有团队精神。一个企业必须要具备负责产品设计与开发、市场营销、生产作业管理、企业理财等方面的专门人才。）

●  财务预测：

财务预测一般要包括以下内容：

· 经营计划的条件假设；

· 预计的资产负债表；

· 预计的损益表；

· 现金收支分析；

· 资金的来源和使用。

（可以这样说，一份经营计划概括地提出了在筹资过程中风险企业家需要做的事情，而财务规划是对经营计划的支持和说明。因此，一份好的财务规划对评估风险企业所需的资金数量，提高风险企业取得资金的可能性是十分关键的。如果财务规划准备得不好，会给投资者以企业管理人员缺乏经验的印象，降低风险企业的评估价值，同时也会增加企业的经营风险。那么如何制定好财务规划呢？这首先要取决于风险企业的远景规划——是为一个新市场创造一个新产品，还是进入一个财务信息较多的已有市场。）

●  附录：支持上述信息的材料

（三）、检查

在创业计划书写完之后，最好再对计划书检查一遍，看一下该计划书是否能准确回答投资者的疑问，争取投资者对本企业的信心。通常，可以从以下几个方面对计划书加以检查：

1、你的创业计划书是否显示出你具有管理公司的经验。
　　2、你的创业计划书是否显示了你有能力偿还借款。要保证给预期的投资者提供一份完整的比率分析。

3、你的创业计划书是否显示出你已进行过完整的市场分析。要让投资者坚信你在计划书中阐明的产品需求量是确实的。

4、你的创业计划书是否容易被投资者所领会。创业计划书应该备有索引和目录，以便投资者可以较容易地查阅各个章节。此外，还应保证目录中的信息流是有逻辑的和现实的。

5、你的创业计划书中是否有计划摘要并放在了最前面，计划摘要相当于公司创业计划书的封面，投资者首先会看它。为了保持投资者的兴趣，计划摘要应写得引人入胜。

6、你的创业计划书是否在文法上全部正确。如果你不能保证，那么最好请人帮你检查一下。计划书的字符错误和排印错误能很快就使企业家的机会丧失。

7、你的创业计划书能否打消投资者对产品（服务）的疑虑。如果需要，你可以准备一件产品模型。

   创业计划书中的各个方面都会对筹资的成功与否有影响。因此，如果你对你的创业计划书缺乏成功的信心，那么最好去查阅一下计划书编写指南或向专门的顾问请教。