

商业计划书撰写要点

一、商业计划书基本概念

商业计划书（BP）：基本概念

n 商业计划书（Business plan, 简称BP）

u 创业团队/企业为融资或其他发展目标，在前期对项目进行科学调研、资料搜集与整理分析的基础上，按照一定的内容要求、格式体例所撰写的面向投资者全面展示公司和项目过去情况、目前现状、未来潜力的书面材料。

u 解读：一份商业计划书需要传达给投资人以下基本信息

- p 创业团队
- p 市场空间
- p 核心产品
- p 主营业务+商业模式
- p 发展规划

目的：得到投资人认可——团队卓越、项目难得

二、商业计划书纲要结构与要点

商业计划书（BP）：参考纲目

n 第一章 市场分析

u1.1 市场需求

u1.2 市场痛点

n 第二章 项目介绍/技术产品

u2.1 核心技术

u2.2 主要产品

u2.3 竞品分析

n 第三章 核心团队

u3.1 创始负责人

u3.2 骨干成员

u3.3 导师顾问

n 第四章 商业模式

u4.1 商业模式

u4.2 目标客户

u4.3 营销策略

u4.4 经营实效

n 第五章 发展规划

u5.1 未来1-3年公司发展业务规划：进度、节点、阶段目标

u5.2 关键指标：市场规模、公司规模、财务指标等

u5.3 相关指标

n 第六章 融资计划

u6.1 股权架构

u6.2 融资计划、资金投向

n 第七章 风险分析

u7.1 技术与知识产权风险

u7.2 管理与人才风险

u7.3 资金与市场风险

1.0 市场分析_1： 市场需求

n 重点阐述

- u 行业趋势
- u 市场需求
- u 市场空间

n 主要内容

- u 行业过去、现状与趋势分析
 - p 行业发展历程、现状及特点
 - p 行业内的龙头、骨干、知名企业
 - p 行业未来发展的趋势：全球、国内
- u 市场需求
 - p 目标市场定位
 - p 目标市场需求
- u 市场空间
 - p 目标市场空间

n 注意事项

- u 厘清目标市场
- u 明确市场空间



1.0 市场分析_2：市场痛点

n 重点阐述

- u 市场痛点
- u 创业缘由

n 主要内容

u 市场痛点与机会

- p 目标市场
- p 目标市场主要存在的问题/痛点
 - l 价格高
 - l 效率低
 - l 使用不方便
 - l 过于依赖国外

u 创业缘由与历程（可选项）

- p 讲述创业初衷
- p 介绍创业经历

n 注意事项

- u 陈列痛点须确实存在
- u 量化说明痛点的情况
- u 说明痛点引致的需求



案例- 市场痛点： 简略不当 VS. 详细有度



2.0 项目介绍_1：核心技术

n 重点阐述

- u 产品或服务所用到的核心技术
- u 详细说明解决市场/产业痛点的核心技术
- u 核心技术的自有知识产权情况



n 主要内容

- u 公司所拥有的核心技术在行业中的实际应用情况
- u 公司所拥有的核心技术在行业中的地位
- u 详细描述核心技术（专业+“科普”）
 - p 核心技术的难点
 - p 核心技术的关键点
 - p 核心技术的机理
- u 相关专利情况
 - p 发明专利
 - p 实用新型
 - p 软件著作权
 - p 其他

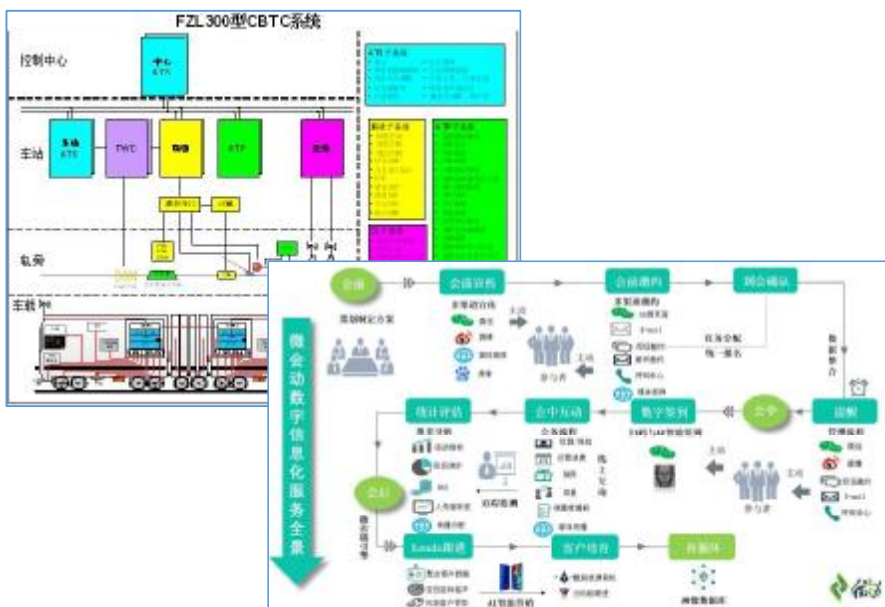
n 注意事项

- u 围绕核心技术有专利
- u 专利所有权人须明确

2.0 项目介绍_2：主要产品/服务[解决方案]

n 重点阐述

- u 详细介绍产品/服务
- u 说明产品/服务优势
- u 目前产品所处的阶段



n 主要内容

- u 产品/服务的架构
- u 介绍产品/服务[解决方案]
 - p 产品形态
 - p 技术参数
 - p 主要功能
 - p 应用场景
 - p 特点优点
 - p 成本售价

n 注意事项

- u 技术类产品，需说明生产相关情况
- u 服务类项目，需介绍资源如何整合
- u 很多时候，需要介绍业务流程

案例-产品/服务



案例-产品/服务：焦化废水深度处理剂

独特卖点



ABC 焦化废水深度处理剂
FE-001

焦化废水深度处理剂

获客成本低

相比于其他工艺需要数千万的基建改造费用，我们的产品一般在现有的处理工艺上就可以使用，无需基建，效果立竿见影，客户接受度高；

性能稳定

对于运营公司而言，一个数据不达标，往往面临5000~10000元的罚款，以吨水运营费15元计算，相当于400m³的废水免费给业主处理了，因此污水第三方运营机构对“稳定”的要求非常高；

多功能

一种产品，保证多项出水指标合格；简化污水处理流程，降低现场维护难度；

立竿见影

ABC 焦化处理药剂处理效果卓越，而且投入使用后当天即可有效果，可保证客户对产品实效的需求。

2.0 项目介绍_3：竞品分析

n 重点阐述

- u 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
- u 对标企业：重点分析对标企业情况

n 主要内容

- u 基本情况对比：竞争对手有哪些，处在哪一发展阶段
- u 产品服务对比：技术、产品、性能等量化指标
- u 经营业绩对比：年营收、客户规模（主要客户）
- u 融资情况对比：融资额，到位资金等

u 结论判断：通过竞品分析，得到的结论是.....

产品	陌陌	探探	知乎	朋友圈	微博	脉脉
APP 图标						
上线日期	2011年8月4日	2014年9月	2010年12月24日	2012年5月24日	2009年8月14日	2013年10月
版本号	8.2.1	2.7.9	5.8.1	6.5.16	8.0.0	4.18.16
AppStore 标题	MOMO 陌陌-开启视频社交, 川直播...	探探-超火爆社交APP	知乎-发现更大的世界	微信-wechat	微博-15秒短视频, 秀出你的故事	脉脉-职场舞台, 机遇无限
活跃用户数	MAU 9440 万	DAU 600 万	DAU 2500 万	MAU 6.3 亿	DAU 1.59 亿	MAU 1000 万
活跃用户同比增长	22%	预计 30%+	未知	4%	27%	未知

DAU：日活跃用户数；MAU：月活跃用户数
陌陌和微博数据均来自 2017 年第三季度报告，探探数据来自 2017 年 6 月融资报告，知乎数据来自 2017 年 9 月的网络数据，朋友圈数据来自微信活跃用户数*朋友圈用户比例（7%）而来

n 注意事项

- u 选择正确分析对比对象
- u 尽可能多做量化对比

案例- 商业模式

竞品分析（数据来源于ASO100、Talkingdata、官网）			
产品名称	唯品会	天猫	京东
上线时间	2011.4.4	2012.4.22	2011.1.31
APP Store排名	17	7	4
电商排名	5	4	2
产品定位	一个专门做特卖的网站	上天猫，就够了	多快好省，只为品质生活
产品用户特征	女多男少，多为追求生活品质的用户	男女比例均当，追求生活品质，热爱网购	男女比例均当，用户多从淘宝转化而来
产品特色	名牌折扣+限时抢购+正品保障	时尚购物、正品网购	正品行货、闪电到货
产品覆盖率	7.15% (2016.9.27)	6.47% (2016.9.27)	9.90% (2016.9.27)
月活	3386万	3270万	6441万
日活	2.38% (2016.9.27)	2.30% (2016.9.27)	1.43% (2016.9.27)
关键词覆盖数	2599个	2501个	1670个

3.0 核心团队

n 重点阐述

- u 创始负责人
- u 核心成员



n 主要内容

u 创始负责人（详细）

- p 教育经历/背景、工作经历/背景、创业经历/背景
- p 能力方面：企业管理/技术研发/市场营销
- p 资历方面：
- p 标志性业绩

u 核心成员（简略）

- p 姓名、专业、学位、角色、承担的工作职责
- p 教育经历，专业背景、特点、特长，擅长技能
- p 工作经历（资历）
- p 能力评价、特长说明

n 注意事项

- u 重点突出负责人
- u 强调：专业、资深

4. 商业模式_1: 商业模式（如何赚钱）

n 重点阐述

- u 收入来源：如何赚钱、如何盈利
- u 所有的收入来源相关内容：包括市场策略、产品定价、主营业务成本、利润率等。



n 主要内容

- u 商业模式是由客户价值、企业资源和能力、盈利方式构成
- u 项目/公司**商业模式**是什么？清晰明了说明
- u **原因说明**：该商业模式适合公司目前的发展阶段的原因
- u **定价依据**：本项目和竞争对手产品定价的差异所在
- u **如何度过当前阶段**：若现在无营收，如何/何时推进业务？
- u **何时营收、有利润**：公司何时能够实现盈亏平衡
- u **收入新来源**：公司在未来是否计划扩增新的营收渠道？

n 注意事项

- u 商业模式可以用商业画布梳理清楚
- u 商业模式的核心是：价值、客户和利润

案例- 商业模式

名创优品商业模式



4. 商业模式_2: 目标客户

n 重点阐述

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



n 主要内容

u 目标客户: 公司产品/服务的客户是谁, 需求是?

p 目标客户画像

- l 收入水平
- l 消费偏爱
- l 层次地位
- l 客户规模
- l 区域分布
- l

u 目标市场: 重点市场在哪里? 如何满足客户需求

u 初始开拓期: 公司如何获取第一批用户?

u 正常经营期: 如何获客, 扩大客户规模

n 注意事项

u 需要准确描述目标客户特征、需求

4. 商业模式_3: 营销策略

n 重点阐述

- u 如何获取目标客户
- u 如何实现订单收入



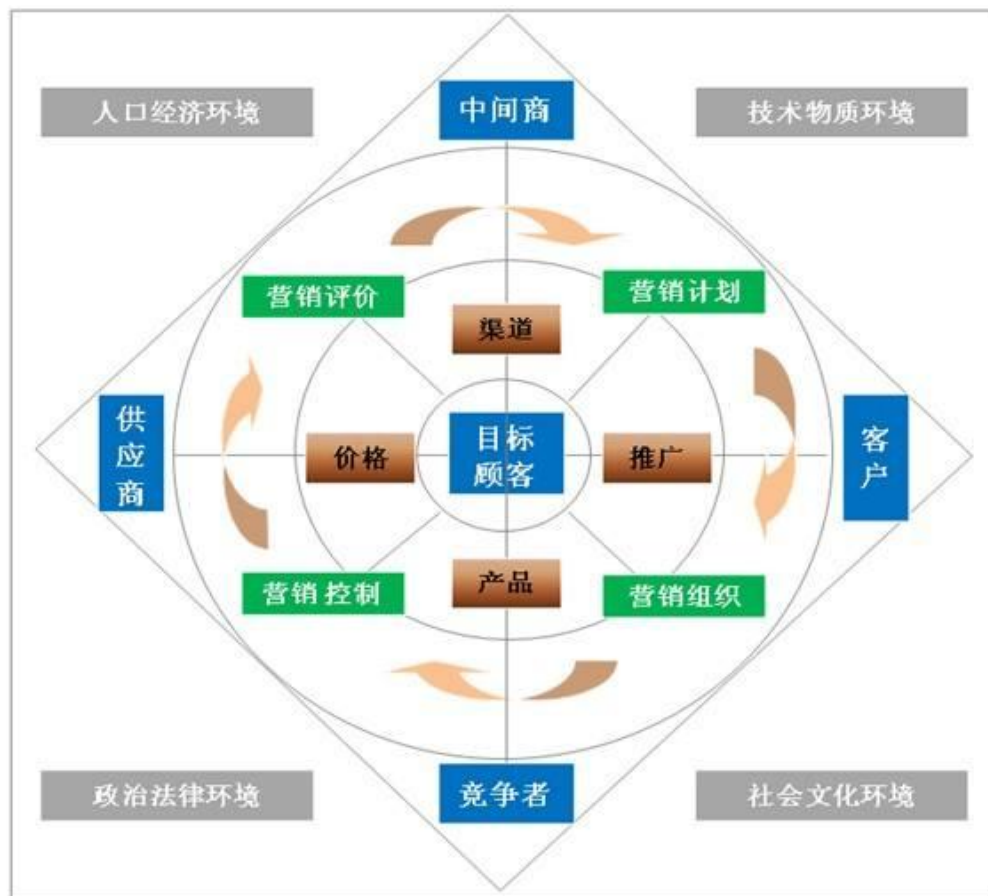
n 主要内容

- u 准备如何做市场、获取订单?
- u 现有的渠道资源情况
- u 如何获客? 获客渠道、获客成本
- u 面对市场上已有的品牌产品, 准备如何做竞争性市场营销?
- u 如何提高公司产品的品牌知名度?
- u 介绍已有实效的营销策略

n 注意事项

- u 营销策略的落地是关键
- u 实际验证案例
- u 忌讳教科书式介绍

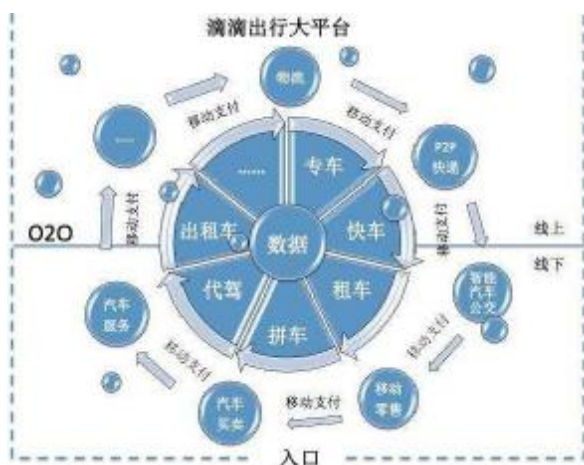
案例- 营销策略



4. 商业模式_4: 经营实效-落地验证

n 重点阐述

- u 商业模式获得实例验证
- u 市场需求得到量化证明
- u 已有商业订单、收入已进账



n 主要内容

- u 产品开发：产品开发到什么阶段，是否已有实物样机、是否已投入市场
- u 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？
- u 早期用户：是否已获得早期用户，有多少？
- u 是否有营收：是否已创造营收，业务增长速度？
- u 客户证言：产品或服务是否得到客户正面肯定评价？有无知名度高的客户或行业专家？
- u 合作伙伴：公司是否与任何知名品牌建立了合作伙伴关系？
- u 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？

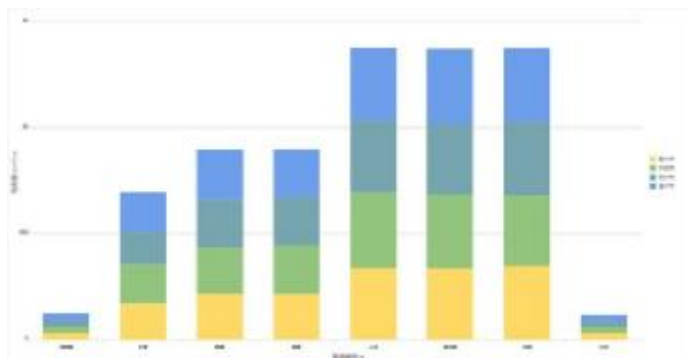
n 注意事项

- u 产品获得种子用户/小范围验证有效非常重要
- u 商业模式有效落地是公司业务实质性启动的关键表现

4. 商业模式_4: 经营实效-公司业绩

n 重点阐述

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



n 主要内容

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

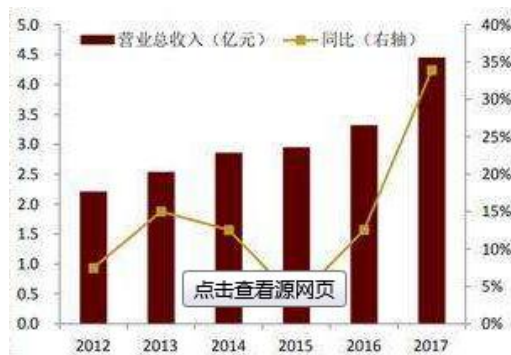
n 注意事项

- u 公司业绩不仅显示收入，更要展示利润。
- u 公司业务规模同样是公司业绩

5. 发展规划：业务规划、进度节点、财务指标

n 重点阐述

- u 公司未来1-3年发展规划
- u 业务发展进度
- u 财务指标预估

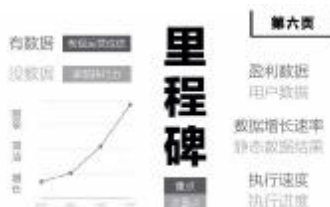


n 主要内容

- u 公司业务发展进度图、里程碑；未来业务新突破点
- u 实现业务发展里程碑的条件
- u 公司未来计划推出哪些新产品？具体情况
- u 新产品将如何进一步完善公司目前的产品矩阵？
- u 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？
- u 投资人未来如何退出？被大公司收购/公司IPO

n 注意事项

- u 如何保证规划的有效落地是关键：逐一落实支撑资源



案例- 财务预测：高精度位移传感器项目

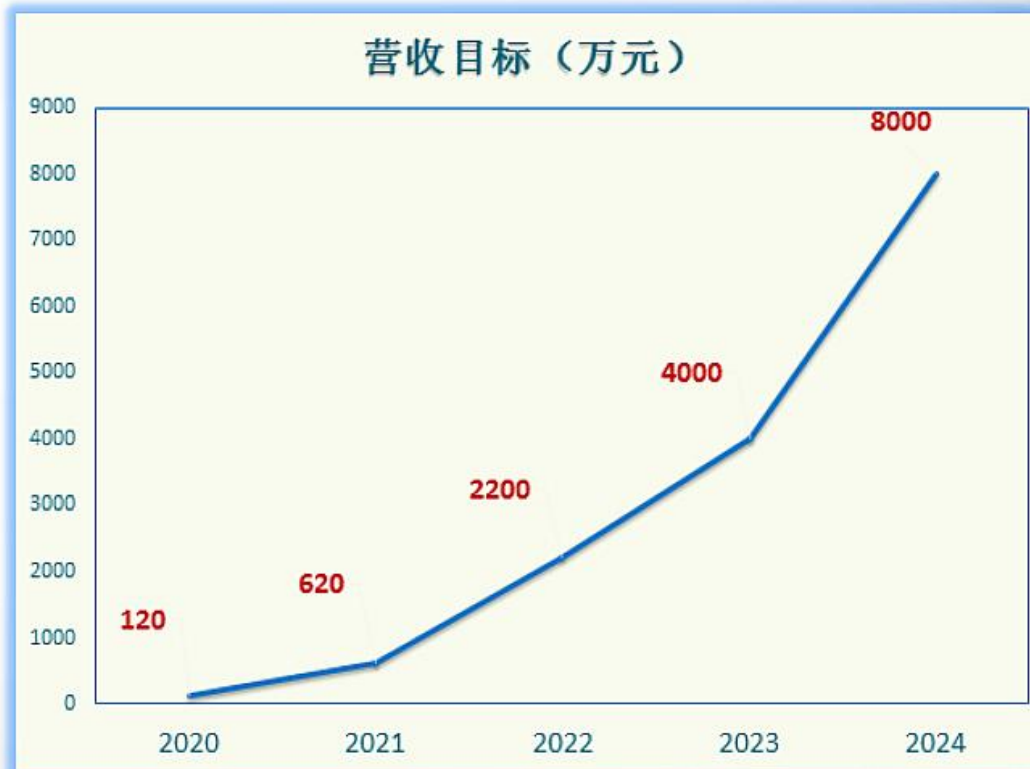
◆ 12. 财务现状及预测

□ 2019年累计项目订单：

35万元

□ 已获得合肥市天使投**300万**元的投资意向，拟出让**15%**股份

- 200万用于研发
- 100万用于市场拓展



6. 融资需求

n 重点阐述

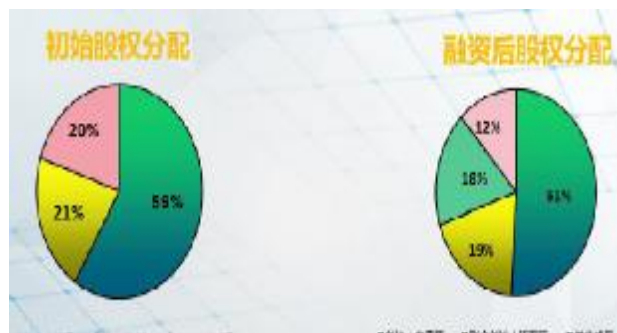
- u 公司现在股权架构
- u 公司未来2-3年的发展目标，对投资人的诉求（资金和产业资源、业务机会等）
- u 阐释投资人投资创业公司的原因

n 主要内容

- u (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。
- u (2) 阐释公司投资价值
- u (3) 资金使用计划：所融资金具体投向；目标、进程、里程碑
- u (4) 里程碑：有了这轮融资，公司期末能做到怎样的目标

n 注意事项

- u 融资需求要做到：有的放矢、同步规划。



7. 风险分析与对策

n 重点阐述

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

创业风险的来源

创业路上风险无处不在、无时不在：

- 1、创业资源的稀缺性（资金、劳动力、资源、设备）
- 2、创业能力的有限性（团队的分歧、业务骨干的流失）
- 3、创业机遇的复杂性（资源整合）
- 4、创业环境的不确定性（市场与技术的不确定性、消费者、资源供应者、竞争者等微观环境因素变数多）

n 主要内容

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

n 注意事项

- u 避免教科书式阐述
- u 结合自身项目具体分析风险及应对策略