

商业计划指引

什么是商业计划？我为什么需要它？

商业计划是一份书面文件，旨在描述你经营的业务、其目标和策略，以及你的目标市场和财政预测。制定商业计划非常重要，因为它能帮助你设立现实的目标、获取贷款、衡量成功指数、清晰了解经营要求并且确定合理的财政预测。准备这份计划还能使你关注怎样才能管理好你的新业务，从而获得最大可能的成功。

能否获得财政援助来开展新业务，与你的商业计划的质量直接相关。要让金融机构或投资者认为你是个有竞争力的申请人，从而得到他们的资金，你必须证明你对业务的每个方面均了如指掌，以及这项生意有利可图。

商业计划不仅是提供给贷款方和投资方参阅的文件，它还可以帮助你为业务制定增长和发展计划。你的业务成功与否，也许就取决于你所制订的未来计划。

以下的例子是你在制定商业计划时需要问自己的一些问题：

- 我怎样可以获取利润？
- 如果销量很低或利润下降，我该怎样经营下去？
- 我的竞争对手是谁？应该怎样与之共存？
- 我的目标市场是什么？

商业计划应包括什么？

虽然不同的商业计划有不同的长度和范畴，但所有成功的商业计划都有一些共同点。以下是成功的计划需要包含的要素：

1. 行政摘要（业务描述）
2. 确定你的商业机会
3. 商业计划中的市场和销售策略
4. 你的团队

5. 运营
6. 商业计划中的财政预测
7. 其它有用的文件

行政摘要（业务描述）

行政摘要是对你的商业计划中主要方面的概述，经常被认为是最重要的一部分。它处于计划书的开始部分，通常是潜在的投资方或贷款方会阅读的第一部分。行政摘要应该：

- 包含其它各个部分的要点，以解释业务基本情况。
- 尽量激发兴趣，务求使读者继续阅读计划书的其余部份。
- 精简扼要，不要多于两页。

虽然行政摘要是计划书的第一部分，但将它放在最后也是一个好主意，在其它部分结束后才来总结。

确定你的商业机会

在计划书的这部分，你需要描述你的业务范畴、产品和/或服务，以及各项业务计划。这个部分通常包括：

- 你是谁
- 你要做什么
- 你打算提供什么产品或服务
- 你的目标市场

请记住，阅读计划书的人也许并不像你一样充分理解你的业务、产品和服务。因此，尽量避免使用复杂的术语。一个很好的办法是，让一个与你的业务不相干的人先阅读计划的这部分，以保证其它人都能看懂。

你应该在计划书中解释的其它内容包括：

- 这是否是新成立的公司，还是收购现有抑或扩张现有企业？
- 你的业务所属的行业领域
- 你的产品或服务的独特性
- 你的产品和竞争对手相比的优势
- 你的业务的主要目标
- 你的法定经营结构（独资、合资抑或公司）

你还可以写上企业注册/成立日期、企业名称、地址及所有联系信息。

商业计划中的市场和销售策略

一个成功的商业计划应该描述你用以推广和销售产品或服务的具体活动。一个有力的销售和市场计划，应该说明你对怎样将产品或服务推进市场有着明确的想法，并能够回答读者提出的以下问题。

- 你的客户是谁？你应该对此做一些研究，并列出让你的产品或服务有兴趣的客户的类型及特点。你可以描述打算如何把自己推销给潜在客户。
- 你打算怎样接触客户？应该了解你的客户，知道怎样才是最好的联络方式。调查研究能够帮助你找出跟你希望接触对象的最有效沟通方式—可能是透过网络、电话，或面对面的交流。
- 谁是你的竞争对手？一旦你知道了答案，你就需要研究他们的优势和劣势，使用这些资料来评估你的生意的潜在机会和威胁。
- 你如何为产品或服务定位？描述你的产品或服务怎样能在要进驻的市场中独特出众。
- 你将怎样为产品或服务定价？这些信息可以概述你的价格策略，包括：奖赏计划、大量购买优惠价和/或团体销售。

你的团队

不要低估这个部分计划书的重要性；投资者需要了解你和你的员工是否具有成功所需的技能、动机和经验各方面的平衡。这部分描述你的企业员工，以及你打算怎样管理业务。这个资料可以包括：

- 一个简洁的组织架构或企业图表
- 各位经理（包括你自己）的简历
- 各个职位由谁担任，以及简洁的工作描述
- 每个职位需要的技能
- 任何与人事相关的其它资料

还可以列出任何招聘或培训计划，包括需要的费用和时间。

运营

商业计划的运营部分需要概述你的日常运营要求、设施要求、数据管理系统和信息技术要求，以及任何的改进计划。以下是一些这部分通常包括的信息：

- 日常运营 — 描述运营时长、经营季节性、供货商及信用条件等。
- 设备要求 — 包括面积和地点、租约内容、供货商报价及任何执照文件。
- 数据管理系统 — 存货控制、帐户管理、品质控制和顾客追踪。
- 信息技术要求 — 你的信息技术系统、任何顾问或支持服务、以及任何信息技术开发计划概述。

商业计划中的财务预测

财务预测把你的计划转化为数字；一份好的商业计划应包括企业财务预测，对未来三至五年作预测。首 12 个月的预算将包含最多的细节、支出和收入资料，这样投资者就能更理解你的策略。

财务预测应包含：

- 现金流量表 — 现金余额和最初 12 至 18 个月的现金流动状况，包括营运资本、工资和销售。
- 盈亏预测 — 在估计销售额、产品和服务成本以及营业间接成本的基础上预测利润水平。
- 销售额预测 — 预期通过产品和服务销售所获取的收入。

其它需要考虑的包括：

- 如果你是寻求外部资金，你需要的资本是多少？
- 你能为你的贷款人提供什么抵押？
- 你是怎样计划还款的？
- 你的收入来源是什么？
- 预测应涵盖各种不同的情况。
- 考虑风险因素及制定应变计划以抵消风险。
- 查阅你的业务类型的行业基准/平均水平。

通过研究，将你的企业与业内其它小企业相对比较是非常重要的。

其它有用的文件

以下部分不是必需的，但它们却能提升商业计划的素质。

- 执行计划 — 这个部分估计你的商业计划各方面的完成日期、你的业务目标以及成果。
- 附录 — 应该包括相关文件，如执照和许可证、协议、合同，以及对你的商业计划有帮助的其它文件。

由谁来撰写我的商业计划？

你的商业计划应该由你，即企业的创办人来撰写。这是你的生意、你的计划。

不过，你也需要积极向你的管理团队、顾问、会计师、记帐员、整理原稿的编辑及其它有经验的人士请教。