

如何写出一份完美的商业计划书？

一、商业计划书是创业者找VC/PE的敲门砖

- 据统计投资人平均每天收到50-100份BP，而只有**5-8份会受到重视**
- 投资人阅读每份商业计划书平均时间为**3分44秒**
- 商业计划书平均长度19.2页，建议不超过**20页**
- 商业计划书撰写建议**使用PPT**（节省投资人时间），核心是把事情交代清楚，而非排版、美术设计等
- 创业者不要过于迷信模板，相信你干的事情是独一无二的，**不建议财务顾问（FA）代为撰写BP**，亲自撰写与修改BP也是对自己创业逻辑的一次次梳理，最终面对投资人的也是创业者自己，FA无法取代
- **不要过于以保护自己的idea为由，核心关键点不写**，投资人会从商业计划书字里行间中看出创业者的诚心诚意、是否认真、下没下功夫，商业计划书是否十分完美不重要，往往是态度最重要，从另外一个角度讲，如果你认为你在商业计划书中把idea写出来就被抄袭和模仿了，那你的壁垒在哪里那，投资人如何会投资你？
- 最后提醒一句，商业计划书仅是打开VC/PE的门，进门后的融资还有一系列事情要去做

二、投资人阅读商业计划书（BP）后需得出核心3大要点

- 验明正身，你到底是**谁（Who）**？
- 你要**做什么（what）**？你的产品或服务到底有什么价值
- **怎么做（how）**？你是不是有执行能力和成功的把握
- 怎么**赚钱（商业模式）**、怎么分钱与需要多少钱（融多少资金）

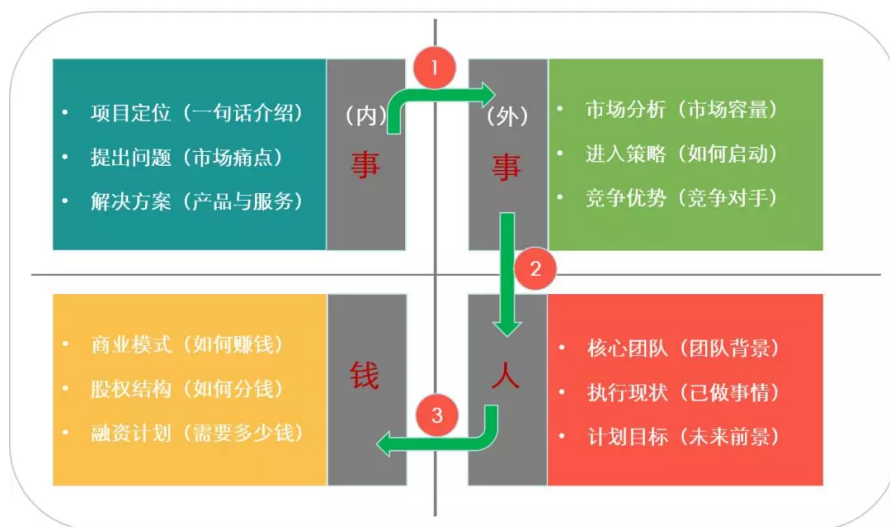
事---人---钱 3大要点

股权投资大的逻辑：人与事的匹配性

三、商业计划书的主要框架

商业计划的主要框架主要从事（分为内事和外事）、人和钱三个部分。商业计划书的框架模型主要分为如下图所示四大部和十二小节。

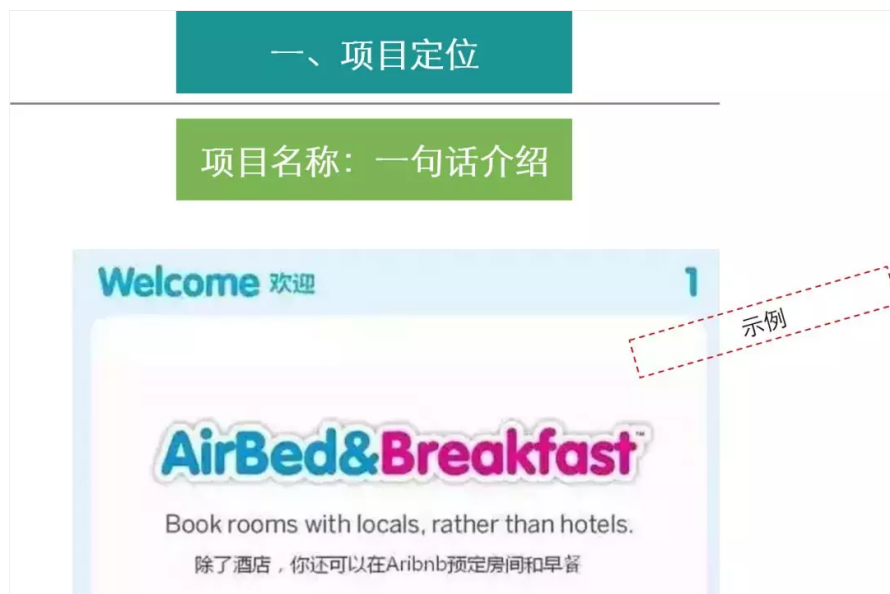
商业计划书框架模型



以下从如下12个小节介绍商业计划书的撰写细节和注意事项。

1、项目定位

项目定位：通过一句话简明扼要地介绍你们的项目是什么，项目定位介绍写在商业计划书首页，让人一眼就知道你们是干什么的。



2、提出问题（市场痛点在哪里）

提出问题：现有的客户需求哪些没有被满足，市场痛点在哪里，市场需求是创业的基础，很多创业者提出的需求多为伪需求或非刚性需求，在确认市场需求的过程中也是创业者在找差异化，如果创业的方向都没有抓住，自然很难的投资人的青睐，创业需要对自己和对别人负责任，市场需求的了解和深入至关重要。

二、市场痛点



巨大的痛点

- 在我们的产品与服务提供之前，市场需求是怎么被满足的？
- 他们有什么问题没有被解决？或可以被优化？



巨大的机会

Problem 解决的痛点

2

Price is an important concern for customers booking travel online.
价格：是消费者在线预定房间时最关注的
Hotels leave you disconnected from the city and its culture.
酒店：让你脱离了旅行所在的城市和文化
No easy way exists to book a room with a local or become a host.
最便捷的方式：让用户预定房间或者成为房东

示例

3、解决方案（产品与服务）

解决方案：通过哪些方法与方式解决市场痛点。

通过哪些方法与方式的创新与改变（如技术、商业模式等创新）解决目前的市场痛点

确保的你提供的解决方案（产品与服务）是可信服的，真正地解决痛点（而非隔靴搔痒）

三、产品与服务

- 通过哪些方法与方式的创新与改变（如技术、商业模式等创新）解决目前的市场痛点
- 确保的你提供的解决方案（产品与服务）是可信服的，真正地解决痛点（而非隔靴搔痒）

Solution 解决的方案

3

A **web platform** where users can rent out their space to host travelers to:

运用网站平台，让用户可以把多余的房间租给旅客

SAVE MONEY

when traveling

房客省钱

MAKE MONEY

when hosting

房东省钱

SHARE CULTURE

local culture host to the city

体验文化

示例

4、市场分析（市场容量）

市场分析：需要证明市场需求的存在以及这个需求市场容量

市场验证：证明你所从事的领域确实存在市场需求，其他公司或竞争对手的数据

市场规模：严谨的测算你未来从事的领域的总的市场容量多大（投资机构非常重视是否有天花板）

四、市场分析

- 市场验证：证明你所从事的领域确实存在市场需求，其他公司或竞争对手的数据
- 市场规模：严谨的测算你未来从事的领域的总的市场容量多大（投资机构非常重视是否有天花板）



5、进入策略（如何启动）

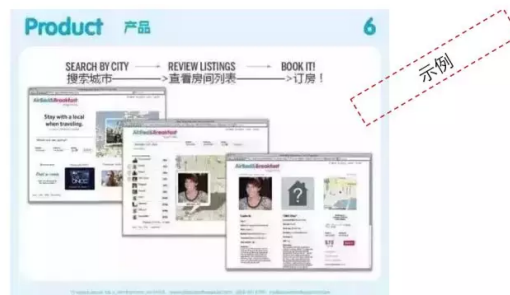
进入策略：项目从无到有，如何启动？

如何有效的启动市场，项目从无到有，也就是我们所说的如何从0到0.1或0到1。

例如针对C端市场，起初缺乏资金，可通过2B2C来解决，比直接C断烧钱更加容易。创业者需要想好进入策略，在融资启动前也需要做好准备或者能够启动行动，让投资人看到决心与效果。

五、进入策略

- 如何有效的启动市场，项目从无到有
- 例如针对C端市场，起初缺乏资金，可通过2B2C来解决，比直接C断烧钱更加容易



6、竞争优势（竞争对手）

竞争优势：行业内的竞争对手有哪些，项目的核心竞争力在哪里？

竞争对手介绍：对目前的竞争对手详细介绍对比，以及潜在的竞争对手分析，客观地去评价竞争对手，不要故意贬低竞争对手。

竞争优势：项目核心竞争优势是什么（别人没有的或做不到的，如技术、专利、团队等等）

六、竞争优势

- 竞争对手介绍：对目前的竞争对手详细介绍对比，以及潜在的竞争对手分析
- 竞争优势：项目核心竞争优势是什么（别人没有的或做不到的，如技术、专利、团队等等）



7、核心团队（团队背景）

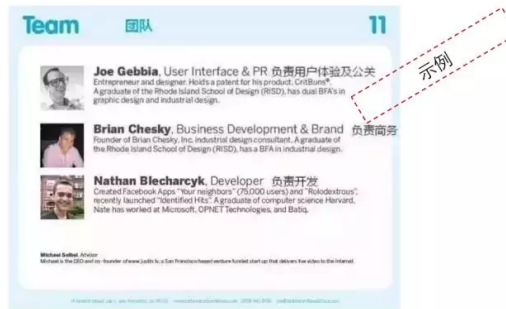
核心团队：核心团队的背景履历，以及要表明为什么你们的团队能干这个事情

核心团队背景：创始人及联合创始人及核心团队的履历，有什么方面的能力及经验

团队分工合理：目前团队的分工情况，并且有效说明你们团队的配置适合干这件事情

七、核心团队

- 核心团队背景：创始人及联合创始人及核心团队的履历，有什么方面的能力及经验
- 团队分工合理：目前团队的分工情况，并且有效说明你们团队的配置适合干这件事情



8、执行现状（已做的事情）

执行现状：目前项目已经进展到什么程度，已经做得事情做个说明

项目推进的计划：整个项目推进的计划和里程碑是什么（明确的时间节点干什么事情）

已经执行的计划：目前项目已经做到什么节点（如已经有产品原型，即将进入批量化）

八、执行现状

- 项目推进的计划：整个项目推进的计划和里程碑是什么（明确的时间节点干什么事情）
- 已经执行的计划：目前项目已经做到什么节点（如已经有产品原型，即将进入批量化）



9、计划目标（未来前景）

计划目标：未来一段时间需要干的事情有哪些

未来计划不是让你去假设很多不切实际的事，而是模拟未来可能发生的事，让未来事情发生时，有更好的对策

计划是对未来的分析，思考，和对现在的总结

九、计划目标

- 未来计划不是让你去假设很多不切实际的事，而是模拟未来可能发生的事，让未来事情发生时，有更好的对策
- 计划是对未来的分析，思考，和对现在的总结

10、商业模式（怎么赚钱）

商业模式：如何赚钱的问题，在什么时间点能够做到盈亏平衡

十、商业模式

- 如何创造价值
- 价值如何变现（如何收费）
- 是短期的还是长期的



11、股权结构（怎么分钱）

股权结构：创始人及核心团队的股权结构，决定未来长远发展基础

十一、股权结构

- 公司及目前股权结构：CEO及核心管理团队的股权结构的合理性，大股东的重要性
- 未来股权的分配设计：如何在保持控制权下，进行设计股权激励及融资的推进

12、融资计划（需要多少钱）

融资计划：需要多少钱干这个事情

十二、融资计划

- 融资金额：在未来6-12月，推进计划需要多少钱，即融资金额
- 融资使用：融资后主要使用在哪些方面？
- 融资推进的目标与财务预测：这一轮融资能把项目推进计划目标，未来几年财务预测



四、商业计划书写完后思路梳理

下图为投资人对项目的主要考量点，需要在商业计划书有所涉及及体现。



五、商业计划书的10大禁忌与建议

- 1、千万不要群发，千万不要抄送所有人群发是最愚蠢的。
- 2、不要密送群发，你没有写抬头，这是最没有意义的，最不礼貌的方式
- 3、不要压缩包。现在移动办公，很多手机不支持压缩包打开的
- 4、不要大文件、不要太多页。很多附件下来要很长时间，往往碰到这样BP我会删掉，10、20MBBP我就删掉了

- 5、不要全部文字叙述，除非是非常有见地，如果没有干货的话，人云亦云的废话就不要写了
- 6、千万不要搬运太多市场数据
- 7、不要发誓。“我一定”这句话千万不要出现
- 8、也不要挟持马云。说我是下一个什么什么阿里巴巴，什么什么淘宝，以及某某方面的滴滴打车
- 9、不要发WORD文档，它不方便直接展现东西，它更多是编辑
- 10、不要奇怪的标题，如“给你一个投到下一个阿里巴巴的理由”，千万不要这样的题目。正常的抬头我还是建议第一公司名称，第二比如移动电商，简单描述。第三A轮，第四时间就可以。这样的四块内容来起标题，击中率会很高

建议：一份简要的商业计划书摘要（1-2页），先期发给投资人，投资人有兴趣再完整的BP