

特别说明

此资料来自豆丁网(<http://www.docin.com/>)

您现在所看到的文档是使用**下载器**所生成的文档

此文档的原件位于

<http://www.docin.com/p-16914295.html>

感谢您的支持

抱米花

<http://blog.sina.com.cn/lotusbaob>

THOMSON

实用商务写作译丛

商业计划书 写作指南

(美) Jerome S. Osteryoung 著
Diane L. Denslow

吕晓娣 潘景华 译

So You Need To Write A Business Plan



清华大学出版社

译者序

大多数企业家都是被迫撰写商业计划书的。在大多数情况下，不是银行为了提供贷款而需要商业计划书，就是一个潜在投资者需要商业计划书来决定是否为企业提供资金。然而，拥有一份合适的商业计划书，并且每年更新一次，是企业获得成功的最关键要素。

目前绝大部分有关商业计划书写作方面的书籍或文章都只是局限于商业计划书写作的细枝末节。本书的两位作者杰罗姆·S·奥斯特扬(Jerome S. Osteryoung)和黛安娜·L·丹斯洛(Diane L. Denslow)都是佛罗里达州立大学商学院创业学专业的教师，还在吉姆·莫兰(Jim Moran)全球创业研究会担任职务。他们既有较高的学术水平，又有丰富的实践经验，长期为创业者提供撰写商业计划方面的指导。书中各章节都附有大量的真实范例和练习题，生动地讲授了撰写商业计划书的具体步骤和方法。书中的范例来自生产业、服务业和零售业，涉及了这三大行业中企业的商业计划书应注意的大部分特有事项。书中对商业计划书的各组成部分及其用途都做了说明，并针对各部分提出了具体的建议。

作者的意图不仅是让读者知道商业计划书写作的程式化内容，更希望读者能够通过商业计划书的写作，对自己的创业构想能否经受住实践的检验有个系统的了解，从而避免失误，成功地实现自己的创业计划。

本书共13章，涉及商业计划书准备和撰写的方方面面，并且在最后还提供了一个中英文对照的商业计划书样本，帮助读者更好地掌握商业计划书的写作技巧。

本书的原著前言和第4章由郝亮翻译、第10章由郭琦翻译、附录由潘丽翻译，吕晓娣负责其余各章的翻译，最后由北京索文翻译公司的刘丹、张超群、马丽萍、刘志国等负责翻译和完成书中的图表、人名、地名等内容，并由潘景华对全部书稿进行了审校。

在本书的翻译过程中，我们得到了清华大学出版社编辑同志的大力协助，在此表示诚挚的谢意。

由于译者水平有限，加上时间比较仓促，文中错误和不当之处在所难免，恳请读者批评指正。

译者

2003年5月

前言

本书向您讲授撰写商业计划书的方法，书中附有丰富的范例和练习。本书的新颖之处在于它是以循序渐进的方式讲授撰写商业计划书的整个过程。书中的范例都来自于真实的商业计划书，其中有值得效仿的优秀范例，也有作为反面教材的范例。各章末尾还备有练习题、针对商业计划书各组成部分的工作表，以及网络资源。练习题和工作表将帮助你更好地掌握书中的内容，而网络资源列出了你可以从网上获取的丰富资源。此外，在计划书的财务部分，我们将从财务报表的基础讲起，指导你为商业计划书编制财务报表的方法。

在书中，我们准备了来自生产企业、服务企业和零售企业的范例，从而能够帮助你了解各种行业商业计划书写作中的独特之处。

本书面向两类读者：创业者和正在学习商业计划书写作的学生。如果你是位创业者，你可以跳过章末的练习题部分，因为这些练习题是为学生们准备的。

我们希望你阅读并学习完本书之后能够很好地掌握一份好的商业计划书应该是什么样子以及如何准备这样一份商业计划书。只要你在阅读本书的过程中仔细填写各章末尾的工作表，那么在读完全书之后，你就已经具备了商业计划书写作方面的基础知识。

本书通篇采用的商业计划书样本是基于暖儿安婴儿奶瓶(Warm' n Safe Bottle)的真实的商业计划。尽管暖儿安婴儿奶瓶公司属于生产企业，他们编制商业计划书的步骤对所有企业都适用。无论你的企业属于什么类型，你都需要在商业计划书中谈到营销、管理和财务问题。暖儿安公司的商业计划书的各部分附在相应章节的末尾，应当将其视为一个完整的计划书样本。仔细阅读一份商业计划书的样本有助于你了解商业计划书的各部分应当包括哪些内容。

如果你对于商业计划书的写作还有什么疑问，敬请通过电子邮件与我们联系：
jostery@cob.fsu.edu 和 ddenslow@acns.fsu.edu

杰罗姆·S·奥斯特扬(Jerome S. Osteryoung)

佛罗里达州立大学商学院

创业学教授、金融学教授、创业

项目主任

吉姆·莫兰(Jim Moran)全球创业研究会常务

董事

黛安娜·L·丹斯洛(Diane L. Denslow)

佛罗里达州立大学商学

院

创业学讲师、小

目 录

第1章 商业计划书的基础知识	1
什么是商业计划书	1
为什么要撰写商业计划书	2
谁是商业计划书的使用者	3
如何着手撰写商业计划书	4
本章小结	5
章末应用题	5
参考资料	5
第2章 制定使命陈述：撰写商业计划书时的关键要素	7
制定使命陈述	7
本章小结	11
应避免犯的错误	11
章末应用题	11
参考资料	11
第3章 决定法律结构	14
个人独资企业	14
合伙企业	15
股份公司	18
有限责任公司(LLC)	19
本章小结	20
应避免犯的错误	20
章末应用题	20
参考资料	21
第4章 可行性研究指南：商业计划书写作的前奏	23
可行性研究的基础知识	23
完成可行性研究报告	24
编制试算财务报表	27
本章小结	48
应避免犯的错误	48

章末应用题	48
参考资料	49
第5章 商业计划书的组成部分	52
封面	52
目录	55
执行概要	58
营销计划	59
管理团队	60
生产	60
财务计划	61
其他重要数据	61
支持性文件	61
商业计划书的提纲	62
本章小结	64
应避免犯的错误	64
章末应用题	64
参考资料	64
第6章 企业	66
描述你的企业	66
产品或服务	67
企业的历史	71
本章小结	72
应避免犯的错误	73
章末应用题	73
参考资料	73
商业计划书样本：暖儿安婴儿奶瓶公司	76
第7章 营销计划	78
营销计划的重要性	78
确定潜在顾客	78
行业趋势	80
确定市场	82
获得市场数据	83
评估竞争情况	85
竞争优势	90
营销战略	92
分销渠道	93
包装	95

定价	95
定位	97
广告和促销	97
预测销售收入	99
本章小结	100
应避免犯的错误	100
章末应用题	101
参考资料	101
网络资源	102
商业计划书样本：暖儿安婴儿奶瓶公司	105
第 8 章 管理团队	110
管理团队的重要性	110
这一部分要谈论的领域	110
管理团队	111
所有权方面的信息	116
组织结构图	117
专业支持服务	120
本章小结	121
应避免犯的错误	121
章末应用题	121
参考资料	122
商业计划书样本：暖儿安婴儿奶瓶公司	125
第 9 章 生产	126
生产过程	126
供应商	129
资本设备	129
人员	130
设施	130
外包	131
研发	133
服务型和零售型企业的生产过程	134
本章小结	135
应避免犯的错误	135
章末应用题	135
参考资料	136
商业计划书样本：暖儿安婴儿奶瓶公司	140
第 10 章 财务计划	141

全面理解财务报告	141
损益表	141
资产负债表	146
预计(试算)报表	152
现金预算	154
盈亏平衡分析	169
应避免犯的错误	176
章末应用题	177
参考资料	180
商业计划书样本：暖儿安婴儿奶瓶公司	184
第 11 章 其他重要数据	192
时间进度表	192
至关重要的风险	197
本章小结	201
应避免犯的错误	201
章末应用题	201
参考资料	202
商业计划书样本：暖儿安婴儿奶瓶公司	204
第 12 章 执行概要	205
本章小结	211
应避免犯的错误	212
章末应用题	212
参考资料	213
商业计划书样本：暖儿安婴儿奶瓶公司	216
第 13 章 支持性文件	218
企业	218
营销	219
管理	219
生产	219
财务	219
范例	219
本章小结	226
应避免犯的错误	226
章末应用题	227
附录 暖儿安婴儿奶瓶公司商业计划书(中英文对照)	229

第 1 章：商业计划书的基础知识

什么是商业计划书

你可能是出于实用需要买了这本书，也可能是因为选修了相关课程，按照教授的要求买了这本书。不论是出于什么原因，我们都希望你会喜欢它并且能从中获益。否则，你可以将这本书付之一炬。如果你还没有决定要烧毁它，那么就紧紧握住它，因为关于商业计划书的主题，虽然枯燥但是非常重要，而本书可以为这个主题带来一些活力。

欢迎来到商业计划或者确切地说是商业计划书的领域。商业计划书是一个企业在赚取了利润、确定账单都已经得到了支付，并且举行了圣诞舞会之后，可以做的最重要的一件事情。到目前为止，一个企业的成功都是与其计划书相关的。

“你总可以对一项大计划进行修正，但是却无法扩充一个小计划。我不信任小计划。我只信任那些大计划，大到足以应对我们目前还无法预测的情况。”

美国前总统哈里·s·杜鲁门(Harry s. Truman)

当我们谈论商业计划书时，我们是在谈论大计划。将企业的规划写在纸上，这样其他人就可以看见它并对其进行评论。有时这并不是一个令人愉悦的过程，但却是相当必要的。

一份商业计划书仅仅只是以可操作的格式来制定的未来企业战略。这意味着什么呢？每一个企业家都对自己可以将企业带往何处有一个明确的概念，例如，5 年的销售增长率为 20%，占领市场 5% 的份额，净利润为 100 万美元，等等。商业计划书就是对这些目标以及实现过程的描述。这些目标应该结合你的个人价值观，因为你将要付出艰辛的努力来实现它们，而且你要对它们具有强烈的感觉，否则将会半途而废。

现在要让你撰写一份商业计划书是毫无乐趣可言的，当然除非你正在阅读这本书。许多企业家，如果让他们在拷问和撰写商业计划书之间进行选择，他们可能宁可选择拷问。然而，如果加入一些幽默，它也可以变得令人振奋而且有趣。在许多方面，正是你的态度决定了你将在这个过程中如何进步。如果你认为你是被迫通过这个过程，并且是带着这种思想来撰写商业计划书，那么这将是一场战斗。然而，如果你认为你将在纸上写下的是你的梦想以及抱负，并且带着这种想法来撰写商业计划书，那么这个过程将会变得很容易。另外，如果可以将商业计划书分为几个部分，也就不会显得如此困难了。

为什么要撰写商业计划书

大多数企业家都是被迫撰写商业计划书的。在大多数情况下，不是银行为了提供贷款而需要商业计划书就是一个潜在投资者需要商业计划书来决定是否为企业提供资金。然而，拥有一份合适的商业计划书，并且每年更新一次，是企业成功的最关键的要素。一份商业计划书就像一份地图，你越遵守它，就可以越快到达目的地。另外，当你偏离你的原定路径时，商业计划书就可以提醒你方向上的改变。如果你将要环游美国，你就必须根据你将要走的路以及路上的停留站与目的地之间的距离，来为这次旅行做出计划。你需要在路途中辨识出这

种偏离，计算你估计的旅行时间，以及你将要在哪些地方停留(除非你很乐于冒险，而且相信在路上总能找到地方落脚)。显然，你需要为这次旅行进行计划，如果你没有计划，你会遇上意想不到的问题。有时，在撰写商业计划书的过程中，企业家就能够预想到处理潜在问题的方法。

拥有一份每年都更新一次的商业计划书，是可以指导一个企业度过其艰难时刻的法宝之一。通常，我们都可以看见企业家们暂时失败了，却可以重新获得他们的方向，并且因为回头看看商业计划书而看到他们已经走了多远而受到鼓舞。每年都要改写商业计划书，这是非常重要的，因为商业环境在变化；可能会出现新的竞争者，并且会影响到你的企业或者新的法规。计划也需要变化，以适应这些变化。另外，在你更多地了解了顾客之后，你还可以把顾客的信息丰富进去。

撰写商业计划书的一个主要好处就是，你将有机会深入了解你的行业，尤其是市场。这是很重要的，因为即使是这些领域的有限信息，也可以在很大程度上决定你的企业的成败。一份商业计划书的真正价值在于它所能影响的决策，例如，对于一个特定市场细分的潜在销量，以及如何在那个市场细分中进行竞争。

企业最大的一个问题就是如何对待竞争。等待竞争的打击，不是你想要对待竞争的方式。只要看一看那些坐以待毙的企业，让沃尔玛蚕食它们的市场份额。大多数的企业家已经发现，制定商业计划书的思考过程以及在抽象中进行竞争，已经能够帮助他们在竞争到来时处理竞争。商业计划书是一种完美的方法，可以聚焦于一些即将来临的问题，并在脑子中尝试一些战略。

通常，准备商业计划书的时机有两个。一个就是在你创办企业时，而另一个就是在需要为你的企业进行融资的时候。不幸的是，大多数企业家只会在他们需要宣传其商业计划的价值时，才会去撰写商业计划书。

谁是商业计划书的使用者

在撰写商业计划书时，清楚地了解你是写给谁看的，是非常重要的。为了内部使用而撰写的商业计划书，与为了外部目的而撰写的商业计划书，是有很大的差别的。拥有两份不同形式的商业计划书，是不道德的吗？有些人可能会说是的，因为有一些人会对每件事都说是的。然而，拥有两份不同的商业计划书，对需要商业计划书的每一个使用者，选择一个对于他们来说最有利的，确实是必要的。撰写商业计划书，类似于写一份简历，你需要在写的时候，脑子里想着一个具体的受众。内部商业计划书是作为企业内部工作的指南而撰写的，具有很大的特殊性。这些特殊性中的一些内容将会有助于商业组织完成它们的计划。外部商业计划书是用来筹集资金的，并且需要销售量的突破，来说服阅读者投资于你的企业。这两种类型的计划之间的不同之处如下：

外部商业计划书	内部商业计划书
1. 面向资金的提供者	1. 面向内部经营
2. 形式为销售文件	2. 目的是为了执行
3. 详细解释概念	3. 简要复习概念
4. 重点是营销和融资目标	4. 重点是量化的
5. 突出管理	5. 突出要完成的目标

银行家和投资者们是外部商业计划书通常的使用者。银行家的目的仅仅是让贷款得到偿还，这就意味着他们要在商业计划书中寻求那些表示企业能够按时偿还贷款，并且拥有有形资产可以用来偿还贷款，以及所有者的个人担保和个人资产方面的信息。投资者的目的之一是要拥有很高的投资回报率。这就意味着他在商业计划书中所要寻求的是表示快速增长率、市场的强大力，以及一个稳定的管理团队等方面的信息。

如何着手撰写商业计划书

撰写商业计划书可能是非常令人头疼的。你应该如何着手呢?你可以边喝啤酒边思考,也可以购买一个计算机程序来帮助你完成。然而,这两种方法都有一个缺点,就是不够有效(不论有效是什么意思——每次你都会看到政府或者一位执行官提到“这个很有效”,“那个不够有效”,但是没有人对这个概念进行定义,你注意到这一点了吗?)。

显然,喝一些啤酒,会让你感觉很好但是会妨碍你撰写计划书的工作。我们也不建议使用计算机程序,这是因为它们使用的是模板,而大多数看到这计划的外部人员,一看到这种一个模子里刻出来的商业计划书,很快就会感兴味索然。另外,任何企业都会具有一些特性,而标准计算机程序是无法抓这些的。然而,它们可以作为一种资源,引导商业计划书的撰写者到达他们追求的那些领域。

一种方法就是每天都在这个计划书上花一定的时间。只要按预定时间一个一个进行计划,每天花上半个小时,大约四个星期就可以完成计划书。如果你的时间很紧迫,那么这种方法就不会有效,而你就需要加快速度了。看起来最有效的是要计算出你有多少时间,然后进行时间分配。一个通常的规则是,将40~60个小时用于这份计划书的撰写、修改,以及最后的定稿。有些计划书所花的时间可能要更长一些。企业越复杂,所花的时间就越长,尤其是那些出售或者服务于不同生产线的公司。商业计划书,需要充分包含相关信息以充实的数据,同时也要清楚而简练。

对于大多数人来说,最有用的是,首先完成一部分,然后再完成其他部分:商业计划书的两个至关重要的部分就是营销部分(你将如何销售)和融资部分(你从哪里获得钱)。这两个部分是商业计划书的关键部分,而且我们将会在第7章和第10章里分别展开谈论。除了营销和融资部分以外,管理团队部分同样也是极其重要的。投资者想要知道的是管理团队所具有的教育背景和经验能否实现他们的承诺。

要开始撰写商业计划书,首先要撰写的应该是营销部分,因为它有助于设想将要如何销售并分销你的产品或服务。另外,这一部分也为你的商业计划书制定了预计的销售收入。预计的销售收入是在未来的5~7年中企业所预期的销售额。

需要集中精力的第二个领域就是融资部分。在这一部分,生成了预期的或试算财务报表。这些报表包括损益表、资产负债表和现金预算。这些报表将会在第10章中详细讨论。当这两个部分完成后就可以加入其他内容了。

本章小结

商业计划书是为了有效经营你的企业所必不可少的。商业计划书是一个书面的计划书文件,展示了达到公司目标的方法。每一个企业实际上都需要两份计划书,一份是为了内部目的,而另一份是为了外部目的。其他人在对你的企业进行投资决策时,所评估的就是商业计划书。在开始撰写商业计划书时,最好是从营销部分开始,接下来是融资部分。

章末应用题

1. 找出一位尚未撰写商业计划书的企业家,并且确定这样将会对其企业产生什么影响。
2. 访问一位在创业之前就已经撰写商业计划书的企业家。找出这份计划书对其的价值。

3. 写一段文字，描述你想要创办或者扩展你的企业的个人原因。考虑一下你在创业方面的技能。

参考资料

Jim Moran Institute for Global Entrepreneurship

[Http: //WWW. cob. fsu. edu/jmi/](http://www.cob.fsu.edu/jmi/)

这个网站有一部分专门介绍制定商业计划书，包括提纲、商业计划书要素、样本计划书，以及其他资源。

U. S. Small Business Administration(SBA)

[http: //www. sbaonline. sha. gov](http://www.sbaonline.sba.gov)

这个网站提供了相当数量的商业信息，包括如何创办一个企业、撰写商业计划书、贷款，等等。

Service Corps of Retired Executives (SCORE)

这个网站为企业提供帮助。在线咨询使你可以向一位你所在行业的专家提问。

Small Business Development Center (SBDC)

[http: //WWW. sbdnet. utsa. edu|sbde. htm](http://www.sbdnet.utsa.edu/sbde.htm)

这个网站是由SBA赞助的。他们提供创办以及发展企业、撰写商业计划书等方面讲座和帮助。

Business Opportunities Handbook: Online

[http: /WWW. busopl. Com](http://www.busopl.com)

这个网站列出了商业机遇以及经营小企业方面的文章。

第 2 章： 制定使命陈述：撰写商业计划书时的关键要素

在第1章里，我们将商业计划书定义为表达在纸面上的企业规划。在这一章里，我们将要探讨一个在制定商业计划书时非常重要的要素。这个要素就是要为企业制定一个使命陈述。

制定使命陈述

从前有一位老船长，恳求他的船员们与他一起进行一次最伟大的航海活动。他将所有愿意航行的人都集中起来。他将他们都叫到甲板上，然后开始授予每个人一定的责任。其中有一个很有抱负的水手问道，“船长，您到底要将我们带到哪里？”船长对于自己的方向感以及卓越的航海技能都很有信心，所以回答道，“只要做我分配给你的工作就行了，剩下的都交给我。”

一天晚上，一场风暴袭击了这艘小船，小船在风浪中飘摇。一次重击将船长打到了桅杆上，他摔在甲板上昏迷了过去。风暴平息下来以后，船员们开始争论到底应该驶向何处，他们根本不知道船长想要去哪里。因为无法在方向上达成一致，船员们就分成了几组，从船上拿出了救生艇，并且抛弃了船长。

这个船长犯了两个致命的错误。一个就是在风暴之中竟然还在甲板上行走，另一个就是不与船员们分享他对航行的预期和目标。在商界中，要建立一个共同的目的，这样所有的员工以及企业的客户能确切了解自己的定位以及公司的目标，这是非常重要的。正如人们总是要尽力确定生存的目的一样，企业也应该问问自己“我们为什么要在这里？”并且要制定一个使命陈述。

(1) 杰夫·福克斯(Jeff Foxx). Business Leader online

在撰写使命陈述时，要让一定数量的员工参与这个过程，这是很重要的。如果希望这些员工执行使命陈述，那么只有让他们在陈述的起草过程中发表自己的意见，对于员工来说

才是公平合理的。不论何时，只要你能够为员工提供机会，让他们感觉到在你的企业中具有既得利益，他们才会变成更出色的员工。

使命陈述在商业计划中可能是最重要的要素了。它确定了公司的根本目标，并以一种非常清楚的方式进行陈述。它包括了提供服务的市场以及所提供的好处。使命陈述通常不超过 50 个字。许多人都说，撰写一个使命陈述类似于在针尖上画一副完整的图画！重要的不是这个陈述只有 50 个字，而是它需要很简练而且切中要害。有些企业的所有者可以有力地掌控这样一些人，但是一个很好的使命陈述能清楚而且简洁地表达出企业的目标。

通常情况下，公司会将他们的使命陈述贴在企业的各面墙上，这样员工们就可以了解组织作为一个整体到底想要做些什么。这是一种很好的传达力法，就像是一首圣歌，确保企业内部以及外部的人，都能够清楚地了解企业右做些什么。一个清楚表达出来的使命陈述还可以指导未来的决策。它可以帮助企业的决策者集中于任务上，而不会因为眼前的与企业的目标不一致的杪遇而分散注意力。

使命陈述的基本特征是：

1. 它是很简练的，通常不到 50 个字。
2. 它确定了你的公司的目的以及所要做的事项。
3. 它明确指出了你究竟想要将你的公司带往何处。

虽然上述三个陈述是很有用的，但是下列各项目将更加具体。

1. 谁是或者将会成为你的顾客？
2. 你的公司在哪个领域进行竞争？
3. 你的公司的产品或服务是什么？
4. 你的公司的基本技术是什么？
5. 你的公司对于增长率以及赢利的承诺是什么？
6. 你的公司对于员工的态度如何？
7. 你的公司的基本核心信仰是什么？

我们一直在谈论使命陈述，现在你可能想要看一些例子。只是为了娱乐一下，先给出互联网上的 Dilbert 网站上的使命陈述：

我们的挑战在于积极而经济地协调智力资本，同时为了 100% 的顾客满意度，要继续恢复低风险、高收益的数据。

评论：显然，这不是你想要撰写的使命陈述，因为它根本没有向你讲述公司的任何东西。

服务型组织的使命陈述

以下是美国红十字会的使命陈述：

美国红十字会是由志愿者组成的慈善组织，以其委员会宪章为准则。国际红十字运动的基本准则，是向灾难的受害者提供信念，帮助人们对突发事件进行预防、做出准备，并做出应对。

评论：注意这个使命陈述，它陈述了这个组织的类型(慈善组织)、所依据的准则以及它的使命——“向灾难的受害者提供信念，对突发事件进行预防、做出准备，并做出应对”。

生产型企业

戴尔计算机的使命陈述很有趣：

戴尔的目标是要成为世界上最成功的计算机公司，并向我们所服务的市场传递最佳的顾客体验。为了做到这一点，戴尔将要达到以下的顾客期望：

- 最好的质量
- 领先的技术
- 具有竞争力的价格
- 个人和公司责任
- 第一流的服务和支持

- 灵活地为顾客定制的能力
- 卓越的团队精神
- 财务上的稳定性

评论：这个陈述是非常大众化的。

OTIS 电梯的使命陈述是：

我们的目标是要向顾客提供一种方法，可以在短距离内将人或物向上、向下或者向侧面进行移动，并且与世界上的类似企业相比，具有更高的可靠性。

评论：注意他们是如何将整个世界定义为他们的市场的，并且非常清楚地确定出他们做什么(移动)以及他们的产品质量(比世界上的类似企业更高的可靠性)。对于他们而言，要是同时加上一个关于增长率和利润的陈述就更好了。

微软的使命陈述是这样的：

自从 1975 年创建以来，微软的目标就是要为个人计算机生产软件，为人们使用的计算机带来更强大、更丰富的功能，而无论他们是在工作场所、学校还是在家里。微软对于每一个家庭的每一台电脑的愿景，在今天已经结合与互联网相关的技术，而这些技术可以扩大个人电脑及其使用者的能力以及作用范围。

评论：微软的使命陈述是非常含糊的，而且也无益于确定他们想要做的事情。它过于圆滑而缺乏特性。像这样的使命陈述，对于可能考虑要投资你的企业的人来说，是没有多大价值的。

Bombardier 公司的使命陈述是：

Bombardier 的目标是要成为其所在市场的领先者。这个目标是要通过飞机、铁路交通设备、娱乐产品以及金融服务领域的出色表现来达成的。所有的 Bombardier 部件都必须要达到顾客和市场的要求，同时要达到并且保持世界水平。为了保持自身的增长率，并且取得对股东较高的经济回报，他们还必须创造附加值。

评论：Bombardier 的使命陈述做的非常好，因为它谈到了要做所涉足所有市场的领先者。当然，这里假定成为领先者就意味着你拥有了最大的市场份额。这个企业的使命陈述特别提到了它所竞争的市场，他们将要表明服务类型、增长率以及股东回报。

某零售企业的使命陈述：

Safari Falls 的目标是要向其顾客提供最有价值、最值得回味的用餐体验

这一目标同时还受到公司的长期愿景的支持，即要在应对顾客的需求，口味，以及个人需求的巨大变化方面成为领先者。

评论：虽然这个使命陈述确定了公司的目的，但是没有提供关于顾客、用餐经历的具体类型，增长率的承诺，对于他们员工的态度，以及公司的核心信仰等方面的信息。

撰写使命陈述需要花很大工夫进行措辞。你可以向别人展示你制定出的使命陈述，并且获得尽可能多的反馈。可以拿给你的妻子、孩子、员工、银行家，甚至是最挑剔的律师，征求他们的意见。在执行概要以及商业计划书的第一部分中，应包含你们企业的使命陈述。

本章小结

商业计划书依赖于一些基本的信条，而这些都是必须要以非常清楚的方式进行表达的。

使命陈述必须清楚表达，这样外部的投资者才可以很容易地看到你对企业的规划。使命陈述可以明确说明公司的核心信仰以及优势。

应避免犯的错误

太含糊。

太具体并且太长。

不能说明你的公司的目的或者是你希望公司向什么方向发展。

不能从你的企业员工那里得到意见。

章末应用题

1. 阅读下面的使命陈述，并且指出至少三个要改进的地方。

某通信技术中心计划及执行公司的使命陈述：

向政府机构和代理商提供信息技术中心的成本节约的计划、设计以及执行，并与计算机读写能力的目标保持一致。

2. 使用工作表，为你的企业撰写一个使命陈述。

3. 阅读 Safe-Temp Bottle 公司的使命陈述，并作为范例。

4. 采访一个成长中的公司的企业家，并且确定其是否有使命陈述。为什么有或者为什么没有？

参考资料

Business Online

<http://businessonline.org/info/mission.Html>

为撰写商业计划书提供帮助。

ABC News

<http://abcnews.go.com/sections/business/YourBusiness/sbb990519.html>

为建立完美的使命陈述提供信息。

Business Leader online

<http://WWW.businessleader.com/bl/sep96/shared.html>

提供一些关于为什么需要使命陈述以及如何制定使命陈述的信息。

BizPlanit

<http://WWW.bizplanit.com/vplan/misson/misstakes.htm>

<http://WWW.bizplanit.com/vplan/mission/basics.htm>

为创造使命陈述提供信息的另一个网站。

计划范例：Safe-Temp Bottle 公司

愿景陈述：

Safe-Temp Bottle 公司的愿景，是要通过对前沿技术的有效利用，在美国的婴儿奶瓶产品的设计，开发和生产方面成为市场领先者。

使命陈述：

Safe-Temp Bottle 公司正在提高佛罗里达西北部的婴儿奶瓶产品的质量，并且正在为婴儿奶瓶产品制定标准。

第三章 决定法律结构

你所选择的组织类型将要被包含在商业计划书中。你可以在商业计划书中的商业部分只提到组织的形式，如果你的企业的所有权形式不太复杂的话。企业家可以有很多经营企业的

选择。当你创办一个企业的时候，你需要决定，你的企业结构是否应该是个人独资、合伙企业、有限合伙、有限责任公司还是股份公司。你如何决定选择哪一种法律结构呢？有很多种选择，所以在选择企业组织形式的时候必须做一些权衡。选择没有对错之分，但是在选择所有权形式时，还是要做一些考虑，包括：组织成本、你愿意承担的责任和风险、企业的持续性、所有权的转让、所得税、你所需要的资本，以及管理上的控制。在考虑组织的法律形式时，尤其重要的一个因素就是与所得税的关系。你可能想要在你做出最终决策之前，征求律师和税务师的意见。在美国要组建一个企业，有四种方式：个人独资、合伙企业、公司，以及有限责任公司。记住，你所选择的法律结构将会决定你进行筹资的责任、你的企业将如何纳税、你将要承担的个人责任，以及所需要的纸面工作的数量。让我们来看一看这四种最常见的组织形式：

个人独资企业

个人独资企业是指由个人所有并且控制的企业。大多数的小企业是以个人独资的形式进行经营的，并且也是这样创办的。然而，它可能会有员工。这个企业从法律上来说可能并不是一个单独的实体，而是这个所有者的个人身份的一部分。个人以及企业的所得税都同时以个人所得税的形式申报。然而，我们仍然建议将企业和个人的银行账户分开。个人独资是最常见的一种企业组织形式，这是因为它易于创办并且政府监管较为宽松。这也同样是成本最低并且受法律限制最少的企业法律结构。基本上，只要持有企业执照并且取得一块地就可以创办了。所有者对于企业具有绝对的管理控制权，但是对于员工或者代理商的行为也承担着个人责任。你需要考虑企业是否会承担任何潜在诉讼风险，例如，顾客因为房屋或者因为企业所出售的产品而受到伤害。如果你决定成立个人独资企业，就要在商业计划书里谈及你的能力和经验，并且附上你的简历。注意，你要直率地说出你需要帮助的所有领域，并且详细说明你将如何获得帮助。

个人独资企业的优势

- 易于创办

创办个人独资企业要比合伙企业或者股份公司制简单，受到的法律限制较少，并且需要更少的资金。

- 财务优势

个人独资企业可以控制利润的分配。企业收入可以作为个人收入进行纳税，从而不会面对双重税赋。财务信息不需要与公众分享。

- 所有权控制

所有者对于公司的所有方面都具有控制和决策的能力。这就使得所有者可以对公司的需求变化做出迅速的反应。

个人独资企业的劣势

- 无限的责任

个人独资企业对所有的企业债务承担个人责任。这些债务可能会超过公司的总投资以及个人资产。个人独资企业主还要对所有与公司经营或公司产品进行接触的人所受到的个人损害负责。

- 有限的寿命

公司寿命受到所有者寿命的限制。

- 有限的规模

公司的增长率、经历以及知识都受到所有者的能力限制。

- 融资

很难获得长期融资。

合伙企业

美国《统一合伙法》将合伙企业定义为“两个或更多的人联合起来，作为一个企业的共同所有者”。通常，合伙人共同拥有企业资产，并且对企业债务共同承担责任。在美国，有两种类型的合伙企业：普通合伙和有限合伙。这两种合伙企业都具有一个重要方面就是合伙协议。合伙协议通常从创办程序的开始就执行了。这种早期执行的办法是相当普遍的。

普通合伙企业

在普通合伙企业中，所有者对每个人将要投入多少资金以及损益如何分配都要达成协议，并且作为正式合伙协议的重要部分。普通合伙人都要为合伙企业的债务承担个人责任。

有限合伙企业

有限合伙企业需要至少一个合伙人来管理公司，并且要对合伙企业的债务承担个人责任。有限合伙人一般并不承担个人责任并且仅对他们在公司里的投资承担风险，除非他们参与了管理并且可以对公司进行决策控制。

合伙企业协议

创办合伙企业启动快，比公司制受到的法律限制少，具有分享才能和责任的优点。创办合伙企业同样也意味着，为了企业能够运作，每一个合伙人都必须诚实、健康、能干而且和谐。如果你已经组成了一个合伙企业，你就应该解释为什么要选择这些合伙人、他们的经历，以及他们将如何弥补你的能力。合伙企业协议可以有助于确定合伙人的关系、每位合伙人的任务和责任。解释协议中的其他问题。下面是一个合伙企业协议的简要提纲：

- 合伙企业的名称和类型
- 合伙企业的地址
- 合伙人的姓名和地址
- 对于合伙企业事实的陈述
- 商业目的的陈述
- 合伙企业的寿命期限
- 每位合伙人的投资数目
- 损益的分成比率
- 薪水
- 管理者
- 合伙人的财务方面的权力
- 每位合伙人的具体义务
- 争议的解决办法
- 合伙企业权益的转让
- 某个合伙人的死亡(解散和终止)
- 对于尚健在的合伙人的保护条款
- 解散条款以及净资产的分配
- 合伙企业的限制
- 利润的分配以及对于任何损失的财务责任
- 合伙人退出条款

合伙企业的优势

- 易于构成
- 与公司制相比，法律上的限制较少。

- 增长率和扩展

资金和信贷来源、技能、经验以及进行决策潜力的增长。

- 动机

合伙人受到激励，共同工作、共享才能，并发展公司。

- 集中

每位合伙人都可以把时间和精力集中到他们最感兴趣并且最有能力的那一部分。

合伙企业的劣势

- 无限责任

合伙人或者无限合伙人对于所有的企业债务承担个人责任。这些债务可能超过了公司的总投资和个人资产。他们还要对所有与公司经营或公司产品进行接触的人所受到的个人损害担负责任。

- 持续性的问题

任何一位合伙人的死亡或者撤资都会引起合伙企业的解散。

- 控制

要确保每个合伙人的工作习惯、目标、伦理以及商业哲学是一致的，这也是非常重要的。

- 授权法

合伙人受到授权法的限制，该法律规定所有合伙人都要为其他合伙人出于商业目的的行为负责。

股份公司

正如美国最高法院的首席法官约翰·马歇尔(John Marsh, d11)所定义的那样，股份公司就是“一个人造的实体，看不见、摸不着，仅仅存在于法律中”。总之，一个公司就是一个显著的法律实体，独立于其所有者。这些所有者对于公司的债务以及风险并不承担个人责任，而且他们的风险仅限于损失其在公司中的投资。

股份公司的优势

- 有限责任

所有者们只对他们在公司中的投资的固定数额负责。

- 所有权转移

股东可以出售他们的所有权股份。

- 增长潜力

权益资本可以通过增发股权或者出售长期债券来获得。从信贷机构获得长期融资要更容易一些，因为公司资产可以用做抵押。

- 集中管理

所有者们可以将权力下放给所雇佣的经理人员。

- 知识基础

公司可以利用许多人的经验和技能。

股份公司的劣势

- 政府法规

需要遵守大量的政府法规。

- 法人程序的费用

要形成并且保持法人身份，是非常昂贵的。还要支出许多特有的成本，包括建立公司架构的费用，法律费用，文书工作的费用，以及股东大会的成本。

- 税务

公司收入要纳税，个人收入也要纳税。

- 安全性

财务报表是公共信息，可能被竞争者看到。

有限责任公司(LLC)

有限责任公司是一种相当新的企业法律结构形式。它是一个没有经过合并的组织，具有或者不具有永远的持久性，拥有两个或者更多的成员(个人、公司、合伙企业、企业联合体，等等)。在一个有限责任公司里，所有者被称为成员(而不是股东或者合伙人)，他们的所有者权益称为权益。基本上，它是一种混合体，向企业的所有者提供了为公司提供的个人义务方面的保护，同时又具有类似于合伙企业结构中的税务优惠。通常，一份经营协议(在公司初始建立时，就由成员订立)规定了有限责任公司将如何经营，损益如何分配，以及成员的权利和义务。

有限责任公司的优势

- 所有权

成员的数量以及资格不会受到限制，无限量的个人、公司以及合伙企业都可以成为有限责任公司的成员。

- 股权不受限制

有限责任公司发行多种等级的股票，各等级的股票具有不同的权利。

- 损失减少

所有者不用承担企业的债务责任，并且任何损失都可以从纳税额中抵扣。

- 责任

有限责任公司中，没有任何成员、经理人员，或者代理商要对有限责任公司的负债负责。但是，债权人对有限责任公司的资产具有索偿权。

有限责任公司的劣势

- 使用范围有限

有限责任公司的使用是受到限制的。它不能用于专业服务，如律师、会计师，或者保险代理。同样，因为有限责任公司是新兴事物，所以现在的判例法是很有限制的。

- 转让的限制

当一个所有者死亡、退休或者辞职时将会怎样，在这方面没有一个统一的法规。对于所有权益的转让是有限制的。例如，除非得到其他所有成员的认可，有限责任公司的成员权益的受让人将不会被接纳为有限责任公司的新

- 持续性

除非企业是经过剩余成员的一致同意而继续经营，否则，在一个成员；死亡、辞职、除名、破产、或者解散时有限责任公司都可能解散。

- 取得融资的限制

为了获得风险资金或者首次公开上市，有限责任公司需要转换为普通公司。

你所选择的组织形式不一定是永久的。如果你的企业环境有了变化，你就可以改变你的企业形式。例如，可能在创办时是个人独资企业，而当企业成长时，就转变成了股份公司。然而，在选择合适的企业形式时，要考虑到这种形式将会面对现在同时也是预期未来的风险需要，例如外部融资、税收安排，持续性等领域的风险。

本章小结

有多种组织结构形式。你的企业的正确选择应该是由你个人所能承担的责任、税务上的考虑、持续性决策、组织成本等决定的。所选择的组织形式在以后企业发生变化时是可以改变的。如果你计划要做出改变，要清楚你为什么需要改变，以及将如何有利于你的企业。

应避免犯的错误

- 试图削减成本，而不是做出合适的决策。
- 不能考虑到所有的相关问题。
- 做出了决策，但是不能在企业成立并开业后进行重新评估。
- 对企业不确定时，未能获得律师的建议。

章末应用题

1. 为你的企业列出在选择组织形式时的关键问题。
2. 详细调查组织的主要形式，并且提出最适合你的企业类型的最任形式。
3. 为下列企业确定最佳组织形式，注意这种企业类型的关键决策因素。

Yuppie Pups Dog Day care 公司所提供的服务就像一个儿童日常护理中心，只不过护理的是狗而不是儿童。狗的主人们在上班路上把狗放下，下班的时候再来接它们。在这个护理中心，狗们将会有有一种如同家里的氛围下跑来跑去和玩耍的自由，而这种氛围包括家具、玩具，以及社交。狗们还可以选择是在室内还是在有管理的室外玩耍。

Yuppie Pups Dog Day care 公司的核心竞争力包括为客户及其所有者提供的高质量护理和服务。通过了解客户的偏好，Yuppie Pups 已经制定了这样的概念，就是要超越他们的期望值，从而确保企业的成功。通过便利的地点以及附加服务，例如饲养、隔夜护理和周末护理，Yuppie Pups 公司已经确定要充分开发塔拉哈西(Tallahassee)东北部的细分市场。

参考资料

Tax Guide for Small Business

http://WWW.irs.ustreas.gov/prod/bus_info/index.html

小企业税务方面的信息。

WSJ StartUp Journal

<http://WWW.startupjournal.com/partners/incorporate.html>

有限责任公司以及将企业进行股份化方面的信息。

Corporate Agents Inc: The Business Incorporating Guide

<http://WWW.Corporate.com>

合并方面的信息。

Small Business Law Center

<http://WWW.ccorttv.com/legalhelp>

为企业家提供的法律资源进行链接。

Biz Filings Incorporated

<http://WWW.bizfilings.com/index.html>

提供决定组织的法律形式方面的信息。

第 4 章 可行性研究指南： 商业计划书写作的前奏

在正式动笔写商业计划书之前，必须细致周到地考虑好要做什么。

在为商业计划书明确了任务陈述和愿景陈述之后，要做的事情是：

- (1) 开始写商业计划书？
- (2) 直接开始经营？

(3) 以上皆不是?

如果你选择了(3)，那你就选对了，因为你接下来应该做可行性研究。可行性研究商业计划书的前奏，它能够帮助你判断你的商业计划是否值得花。

可行性研究的基础知识

可行性研究要回答两个基本问题：

(1) 产品或服务是否有市场需求？

(2) 能否在赢利的基础上满足上述市场需求？

如果对上述两个问题的回答都是肯定的，就说明可以继续全面的商业计划了。很多人希望跳过这一步。但是，如果你需要为某项新的业务或某个新的企业写商业计划书，我们建议你在写商业计划书前一定要进行可行性研究！这是因为你在为一份完整的商业计划投入时间和金钱之前，需要证实你的想法是可行的。不用担心，你从可行性研究中获得的所有信息都会对商业计划书的写作有直接的帮助。

进行可行性研究的目的是让你能够迅速判断自己是否走错了方向。

请注意，可行性研究并非对想要开展的业务的全面研究，而更像是对商业计划的预演，讨论的是有说服力的事项。因此，可行性研究报告应该不超过 5 页，下面是我们推荐的提纲：

(1) 简单介绍是哪方面的业务(1 页)。

(2) 产品或服务的市场情况及市场分析结果(1~2 页)。

(3) 你的产品或服务相对于竞争对手的竞争优势，以及竞争对手能力和弱点(1 页)。

(4) 包括损益表等在内的概略性试算财务报表，显示未来 5 年的预计额和利润。

在写可行性研究报告时，请千万牢记它的目的就是帮助你评估是否继续实现你的商业构想。如果在这一阶段感到你的想法不可行，那么放弃它吧。与大多数企业家一样，你会有无数的想法，而可行性研究就是为了你的商业构想会取得巨大成功。如果有几项业务不符合要求也没有关系们都有备选方案，必须避免对头脑中出现的第一个或第二个想法过于沉迷。可行性研究的首要作用就是过滤或筛选这些想法。摒弃某一个想法是很的，因为我们试图寻找的是最佳的想法，而不仅仅是最初的想法。

我们建议，你不仅应该将可行性研究报告的篇幅限制在 5 页以内，而作可行性研究报告的时间也不要超过 16 个小时。

完成可行性研究报告

第一步是写下对业务的简单介绍。下面是一个范例

范例

暖儿安(Warm' n Safe)婴儿奶瓶

这个新企业要开发一种测量婴儿奶瓶中的液体温度的塑料温度计。这种温度计呈涡形弹簧状，安在婴儿奶瓶的中间，供家长们了解奶瓶中液体的温度

这一产品目前面临来自 XYZ 公司的竞争，该公司生产的温度计装在外面，无法测量出奶瓶中央的温度，因此 XYZ 公司产品的竞争力不是很强。

该产品的生产将采用外包的方式，公司主要致力于销售。公司打算一名销售经理，该销售经理需要与其他塑料奶瓶销售商有良好的关系，以产品的销售。与制造商签订协议，根据需要对产品进行分销和装运。

评论：在上面的讨论中，仅介绍了可行性研究的基础内容，其中包括和销售方面的一些信息。

下一步是进行市场分析。市场分析就是为了查明对于产品或服务的需求而做的工作。这在可行性研究报告和商业计划书中的重要性都很高。你必须通过经验证明人们想要购买你的产品或服务。这一步骤的重要性在可行性研究中是无以复加的，因此我们强烈要求你进行深

入的市场分析。

在明确了市场分析的重要性之后，下面要解决如何进行市场分析这一问题。与大多数问题一样，这要分成几个部分：

- (1) 看看该行业的状况是否良好。
- (2) 量化对产品或服务的需求。
- (3) 确定你的竞争优势。

看看该行业的状况是否良好

在看行业的状况时，要考虑你打算进入的行业的活力和发展潜力 《美国产业展望》(U. S. Industrial Outlook)等刊物是评估行业状况的很好的参考。

你还可以上网查找资料(见章末的参考资料)。

本节中的一个重要内容是确定该行业的发展潜力。这十分重要，因为在有选择余地的情况下，没有人愿意涉足一个衰退的市场。电脑诞生以后，显然不会有人再想做加算机的生意。但是，也有例外的时候。例如，当某种产品的市场趋于饱和时，可能会出现越来越多的机会。还记得半导体收音机用的电子管吗？那是早在晶体管和电阻器采用前所使用的东西。电子管是一种玻璃管，电通过其中的真空状态发挥功用。技术改变之后，仍然有很多人需要这些电子管。一些企业靠为这个不断萎缩的市场提供服务，仍然赚取了可观的利润。然而，对于大部分企业而言，应当确保自己要进入的是有发展潜力的市场，因为在有发展潜力的市场上求生存毕竟要容易得多。

那么，关于市场发展潜力的信息应当从何得来呢？许多行业都会发布未来增长率的估计数据，上网查询一下会有很多收获。即使你找不到该行业的相关信息也不要紧，下面介绍几个备选方案。

获得行业数据或增长率的一种较为快捷的方式是看一下该行业中其他企业的资料，以及分析人士对其预计的增长率有何评价。另一种方法是考察一下涵盖你打算进入的行业的规模较大的行业，用其作为参考。例如，如果你试图调查一种新型的水浮球的行业增长率方面的信息，你可以使用水中玩具作为水中球类玩具的替代品。将你的市场定义扩大，直到找到所需的数据。但也不要大得离谱。有位企业家就曾经使用美国国民生产总值替代炭火炉架市场。很显然，他把市场定义扩展得太大了，或者说他所做的市场调研很有问题。我们想要说明的是，你想要了解的某个行业的市场增长率数据可能：获得，这种情况下就要适度扩展能够代表你要了解的领域的行业增长率定

量化对产品或服务的需求

从我们到目前所讨论到的可行性研究中的各项内容来看，量化对产品服务的需求是重中之重。正是在可行性研究的这一部分说明了对于你的产品或服务有多少需求，以及人们为了购买你的产品或服务愿意花多少钱。询问身边的亲朋好友，了解他们对你的产品或服务的看法并不是一个好主意，朋好友往往不愿意给你泼冷水。但是在这一阶段，你需要尽可能多的反馈意见，既要有正面的，也要有负面的。

你至少应该随机选取 20 个人做调查。这里所说的随机选取并不是你从商店门口的人群中选，虽然这样操作起来很容易。你应该尽量选择：类型(年龄、性别、种族等)的人。你要问的问题，无论是书面还是口头形声应当包括对产品或服务的简单介绍，并至少应当包括下面两个问题：

- (1) 您会购买这个产品或服务吗？是()否()

Would you buy the product or service?

- (2) 如果您对上一问题的回答是“是”，您愿意花多少钱买这个产品？

If you answered yes to the previous question, what would you be willing to pay for the product?

此外，你还可以问下面几个问题：

- (1) 您认为我们做哪些改进会让您更想买这个产品？

What improvements would increase your desire to buy this product?

(2) 您认为该产品应该在哪里销售?(这有助于做分销计划)

Where would you expect to find this product for sale?

(3) 如果您不打算购买该产品或服务, 原因是什么?(这个信息很重量)

If you did not want to buy this product or service, why?

(4) 您对该产品还有什么意见或建议吗?

Do you have other comments about the product?

通过做上述市场需求调研, 你可以明确人们是否想购买你的产品。得到的数据有助于确定你能否获得满意的利润率。

如果得到的结果很悲观该怎么办呢?这可能是由两个原因造成的, 有可能是你所调查的样本并不能代表整个市场。如果是这样, 你只需地方再做一次调查。如果这一次的调查结果仍然很不理想, 你就应该考虑放弃这个项目了。虽然这好像很难接受, 但是如果你不放弃这个项目, 到最后有人买你的产品, 你面临的境况会更糟。

放弃一项没有市场的美妙计划是对的。我们看过太多的企业家本应在这一阶段终止项目, 却一意孤行, 最后耗尽了所有的资金, 不得不宣告破产。在早期阶段就做出明智的选择, 放弃项目, 能够让你有精力和资金投入到其他能够取得成功的项目中去。

确定你的竞争优势

可行性研究的这一阶段分为两个部分: 你的竞争优势, 预计主要竞争对手的强项和弱点。

竞争优势

在确定你的竞争优势时, 必须找出你的产品与竞争对手的产品有何不同。例如:

- (1) 品质
- (2) 性能
- (3) 位置
- (4) 价格
- (5) 服务
- (6) 新的功用

对于大多数企业而言, 价格并非是一个很好的竞争优势, 因为它不能带来回头客。而大部分企业想要也必须要有回头客。靠低价产生不了回头客, 因为顾客只重视价格, 而不会忠实于该产品——这类顾客不应该是企业的目标。企业在销售其产品或服务时, 应当就价格以外的其他因素展开竞争。

主要竞争对手的强项和弱点

在可行性研究的这一部分, 你要列出各个竞争对手、它们的主要特征及其与你的产品有何关联。本章我们一直在以婴儿奶瓶温度计为例。下面列出了与该产品存在竞争关系的企业的主要特征:

- (1) 知名度
- (2) 已确立的运营机制
- (3) 与供应商的关系

编制试算财务报表

可行性研究的最后一步是财务情况。这里需要确定企业的盈亏平衡点和试算损益表(第10章会对此做详细介绍)。本节的目的是用量化的方式考察能否从产品或服务中获利。虽然产品或服务有市场需求, 整个可行性研究的结论还是取决于财务分析。我们想要知道, 这项业务是否会有足够的把握让我们赢利。

下面是两个可行性研究报告的范例, 其中一个是一家体育用品商店的可行性研究报告, 另一个是一家家具公司的可行性研究报告。

狂野时代(Wild Times)的可行性研究报告 市场分析

狂野时代销售与陆地和水上极限运动相关的产品。我们的顾客群主要由热衷于消遣和户外运动的人群组成。由于我们的产品十分独特，我们要提到的数字会有些高估。普通顾客不会到我们的店里买东西，因为他们不会参加这些户外运动。

我店吸引的顾客的年龄段为 17~45 岁(AEA)。在 Lowen 县 Somersville 地区的市场上共有 192 493 名顾客，而我们所面对的年龄段的顾客有 104333 人。考虑到我们经销的产品的价格，应减去低收入的顾客，因为他们不会到我们店购物，也不会参加户外运动。因此，我们的潜在顾客的总人数应该为 86597 人，他们都属于中等收入和高收入人群。

本地从事户外用品零售业务的企业还有三家。我们认为有可能购买我店经销的产品并在本地购物的人会光顾我们。将 86 597 除以 4，得到我们的潜在顾客为 21 649 人。也就是说，如果四家商店占有的市场份额相同，各占约 25%。我们还考虑了 86 597 名潜在顾客中会有多少人真的会在我店购物。如果我们能占领潜在市场的 10%，就会有 2 164 名顾客在我店购物。我们估计一名顾客一年中平均会在本地消费 300 美元。根据上述数据，我们估计我们的净收益约为 649 200 美元。如果我们的市场占有率达到 20%，我们的纯利润将达 1 298 940 美元。我们认为这些数字是准确的。对这一规模的户外用品零售店而言，这样的市场潜力似乎是可以达到的。

我们商店的规模相对较小，我们认为这样更容易取得成功。纯利可以支撑这一规模的商店，但基于目前的市场状况，可能要过一段时间才能获得可观的利润。随着 somersville 地区的发展和开发，我们认为该业务取得成功的可能性会不断提高。预计到 2010 年，Lowen 县的人口会达到 288 200 人，这一数据可能不十分准确，因为该地区的学生市场非常大。我们认为该地区的学生市场会有助于我们的业务，因为学生都富有活力，属于我们的顾客群。但我们也不得不考虑到学生市场上的可支配收入并不太多。从长期来看，我们仍然认为学生市场会为我店的发展带来很大的商机。

市场调研显示，极限运动的发展开创了一个新的户外市场。旅游行业的扩展使得制造商的产量急剧扩张。人们比以往任何时候都更爱旅游了，增长率高达 55%。这些游客都会装备背包、旅游鞋等户外用品。(Agoglia)

极限运动市场的增长率也达到了两位数。滑雪、冲浪和滚轴溜冰使得大批体育用品企业应运而生。传统运动项目由于人们对其兴趣减弱而现出颓势。极限运动呈三位数增长。仅野营这一产业的销售额就已经达到 15 亿美元。随着第二次世界大战末到 1964 年生育高峰期出生的婴儿潮(BabyBoomer)一代逐渐达到退休年龄，越来越多的人参加户外运动，野营产业的年增长率为 11%。我们认为，我们既能够吸引婴儿潮一代，也能够吸引 X 一代(Generation X，又称迷惘的一代，是指出生于 1965—1980 年，成长于经济困难时期的一代人。——译者注)。

有篇文章主张根据行业理念设计店铺。现在人们的想法越来越千变万化，希望到特定的商店购物。这些特色店能为顾客提供最好的服务。然而我店却要反其道而行之——我们将提供该领域最齐全的产品。据估计，1997 年全美户外运动市场的产值为 50 亿美元。而 1994 年这一数字为 47 亿美元，这期间的增长主要得益于概念店的诞生。概念店由某种户外装备的制造商掌控。当地的零售商鼓励发展，而概念店由于受制造商的掌控而过于保守。

我们认为，我们为顾客提供大量产品，使其在我店能找到所有想买的产品的经营理念能够为我们带来竞争优势。这就是我店的基本理念，相信它能够让我们在市场上取得一席之地。

评论：占有市场 20% 的份额可能过于乐观。他们没有说明对于人均 300 美元的购物，其成本情况如何。他们也未说明其目标市场的收入水平及其与最初潜在市场 86 597 人的缩小之间的关系。他们提到了婴儿潮，将其作为目标市场，但却未将其包括进最初的潜在市场数据。他们需要注意他们在确定市场潜力时的不一致。

竞争性分析

狂野时代需要考虑当地的三家商店。我们要销售的商品与这三家商店卖的商品相似。我们将销售这三家商店在销的所有产品，这将成为我们的竞争优势。这三家商店是：

Washout Sports：亚当斯北大街 2415 号

The Boat Dock：奥斯本西路 1115 号

Sled and Hike：卡姆登商圈 NE 2748 号

Washout Sports 是一家连锁店，拥有很多优势。它在广告促销方面花了大量费用。我们认为，要想在广告投入上与其竞争十分困难。该店位城里面，通过每周特价和促销活动吸引了大量的顾客。这些特价商品的价格十分低廉，我店的商品定价因此也不能太高。这会使我店某些商品的利润低得可怜。该店的服务只能称得上是普通水准，我们认为在服务上可以这个竞争对手。在该店，有时候你找不到店员，即使找到了店员，他们也能真正帮上顾客什么忙。我们会对店员进行培训，因此，我们的顾客服务到很高的水准。我们认为，这会让我们有别于这家竞争对手。但即便如此 Washout Sports 仍然会对我店的生意构成很大的威胁。

The Boat Dock 是家位于奥斯本路上的小店。该店的店主是户外运动族，对账目方面的事情不太在意。该店采用单式会计系统，效率低下。我为这是我们胜过该店的地方。一家经营效率差的企业远比一家经营效率好的企业更容易战胜。The Boat Dock 的店主做生意全凭感觉。该店很注重服务，我认为这也正是它能够生存下来的惟一原因。店里有 4 名店员，他们都拥有相关产品方面的丰富知识，并且态度非常好。该店开通到河边的班车，从而为顾客带来附加价值。没有用来参与独木舟运动的交通工具的顾客都会来找 The Boat Dock。The Boat Dock 还组织周末游，由店员当向导。这使得顾客能够在导游的帮助下尽情享受短途旅游的乐趣。上述特色使得 The Boat Dock 具有了与那些不怎么关心顾客的大型连锁店相抗衡的优势。我们也打算提供这样的服务，并将在班车和旅游等领域直接与其展开竞争。

Sled and Hike 位于 Esposito 购物中心的卡姆登商圈。该店面积 5 000 平方英尺，有 8 名店员。该店已经成立 20 多年了，并且在 Somersville 境内拥有许多家店铺。他们认为这里是他们选的最好的店址 (Gayhartt)。他们出售中高档户外用品，包括背包、滑雪装备、长靴和运动鞋。我店要销售的商品要比这些多得多。Sled and Hike 的销售理念是以顾客为中心，他们认为顾客就是上帝，他们对店员的培训也正是基于这一理念 (Gayhartt)。该店店员受过专门训练，对店里经销的所有商品都一清二楚，能帮助顾客推荐他们可能需要的产品。他们对产品的了解使得他们能够指出产品的优缺点，从而帮助顾客做出选择。我们认为，他们的不足之处在于经销的装备品种太少，供顾客选择的产品有限，而且价格也较为昂贵。他们选的地点的确不错，位于富人居住区。

Sled and Hike 是我们要认真对付的又一个强劲对手。

Dave 运动用品店出售的产品可能有些与我店打算经营的产品有重叠，但他们主要经营狩猎和垂钓用品，因此我们认为，该店对我们不会造成太大的影响。

尽管面临上述竞争对手的压力，我们仍然认为我们拥有很多竞争优势。首先，我店经销的产品将涵盖这三家商店经销品种的全部。顾客可以在我店备齐他们需要的所有极限运动和户外装备。其次，我们还将提供优质服务。无论是向有经验的还是没有经验的顾客出售装备，顾客服务都非常重要。我们将对店员进行培训，使其掌握我们经销的商品及其他相关产品的知识。我们还将把店址选在 North Monroe。这可以让我们远离其他竞争对手，同时又能吸引 Somersville 商城来往的人流。我们认为，店址选在这里能够吸引 Somersville 所有的人来我店购物。在调研中，我们发现人们愿意开车 45 分钟去户外用品店购物。我们认为这会有助于我店的发展并在现有市场上争得一席之地。

评论：他们对竞争对手做了深入的分析。

财务评估

在寻找潜在的创业领域时，我们两个人不约而同地选择了极限户外运动。这些运动项目的市场目前呈现出前所未有的增长势头。因为预期未来这一市场会出现巨大的需求和赢利空间，我们决定投资创建自己的企业。根据 G—Man 建筑设计公司的估算，基础设施的建设投资近 100 万美元。我们所选的店址属于 Somersville 土地不动产公司，占地 1.5 英亩，价格为 55 万美元。土地和建筑物占预计开办费用 (200 万~220 万美元) 的近 75%。预计最初的

存货要花费 72 万美元(预计销售额的 60%)。根据行业正常水平估算, 设备开支为 2. 2 万美元。根据上述估算, 第一年的开支约为 212. 2 万美元。 我们两个人的父母都为我们提供了资金。约翰(John)的父母出了 10 万美元, 用于支付建筑物的首付款。本尼(Benny)的父母出了 5 万美元, 用于支付土地的首付款。(这两笔钱使得我们能够获得土地和建筑物的贷款, 两笔贷款的利息率都是 11%。靠着这两笔长期贷款, 我们得以分期偿还债务。)

评论: 这里应该包括潜在利润方面的资料。文中没有提到这些大额贷款所需的抵押品, 以及每月应支付的成本(财务报表的编制将在本书第 10 章详细介绍)。

狂野时代的财务报表假定

损益表:
根据目标市场的人数以及我们认为能够占有的市场份额, 我们对销售收入做了预测。在估计时还考虑到了交易数。预计第二年销售额上升 10%, 第三年上升 11%。
货物的成本占销售额的 60%
固定费用包括工资和折旧。由于第二年业主的工资将增长 33%, 这个项目会发生相应变化。第三年, 公司将聘用一名经理, 该经理的年薪将为 2. 5 万美元。第三年, 业主的工资还会再提高 33%。
变动费用在第一年按照销售额的 5% 分摊。第一年之后会减少广告开支变动费用将按照销售额的 4% 计算。
长期借款的利息按年计提。
资产负债表:
现金按照销售总额的 16% 计算得出。
应收账款只占销售额的 3%。这个数字很小是因为大部分顾客在购物时都会立即用现金或信用卡结账。不过, 对于较为昂贵的商品, 我们将采用分期付款的方式, 包括 10% 的首付款以及因具体情况而异的分期付款安排。
存货占销售额的 60%。
设备的开支随着办公场所科技含量的提高会有所增加。这些固定资产占销售额的 125%。
应付账款占销售额的 30%。
应付票据包括较小的设备。
长期债务是为土地和建筑物支付的款项, 会逐年递减。
所有者权益是总资产和总负债之间的差额。
现金预算:
采购额按照销售额的 60% 计算得出。
应收账款按照销售额的 3% 计算得出。对于应收账款, 我们按照销售额计 50%, 次月计 25%, 第三个月计 25%。
现金支出得自损益表、资产负债表以及开办费用估计表。

土地和建筑物的购置

购买的位于 N Monroe 的 1. 5 英亩土地按 55 万美元计算。这块土地的贷款属于抵押贷款, 首付款最低为 9%。本尼的父母出资 5 万美元, 用于支付这笔贷款的首付款。剩下的 50 万美元分 25 年偿还, 利息率为 11%。下面是最初 5 年的还款安排:

年	年初余额	还款总额	偿还的利息	偿还的本金
	(美元)	(美元)	(美元)	(美元)
1	500 000	75 000	55 000	20 000
2	425 000	66 750	46 750	20 000
3	358 250	59 408	39 408	20 000
4	298 842	55 873	32 873	20 000
5	242 960	46 727	26 727	20 000

店铺的面积是 25 000 平方英尺。店铺仿 Sam’ s 建造, 不过规模稍微小一些。店铺的建筑成本是 40 美元 / 平方英尺, 总成本约为 100 万美元。银行要求有 10% 的首付款才能发放贷

款。约翰的父母出资 10 万美元支付了这笔款项，从而使我们的商店得以兴建。剩下的 90 万美元分 30 年偿还，利息率为 11%。下面是最初 5 年的还款安排：

年	年初余额	还款总额	偿还的利息	偿还的本金
	(美元)	(美元)	(美元)	(美元)
1	900 000	129 000	99 000	30 000
2	771 000	114 810	84 810	30 000
3	656 250	102 181	72 181	30 000
4	554 842	90 941	60 941	30 000
5	463 960	80 937	50 937	30 000

评论：他们做的财务报表很细致，但是需要说明在预测报表中是如何确定变动费用和固定费用的。

下面是另一个可行性研究报告范例。上一个范例在市场分析方面有缺陷，而下面这个范例在这方面则做得很好。上一个范例的竞争性分析做的不错，而下面的范例在这方面却差强人意。这两个范例在财务分析方面做的差不多。

范例

ABH 家具公司的可行性研究报告
市场分析

阿灵顿(Arlington)地区已经有很多家具店了，但是大多数家具店并不出售高档家具或定制家具。我们相信在这一行取得成功的机会很大。只要有人买房，就会产生对家具的需求。虽然家具的式样可能随时间的推移而发生变化，但家具本身并不是短时期内的时尚，它肯定会存在相当长的时间。我们的市场瞄准年龄界于 25~49 岁，年收入超过 3.5 万美元的人群。我们之所以选取这类人是因为该年龄段的人大多已经学业有成，正处于工作阶段。我们要经销的家具会比城里大多数家具店经销的家具要昂贵一些，因此会吸引收入较高的顾客。

为了确定我们的市场潜力，我们选取了林肯县年龄界于 25-49 岁之间的人口占总人口的百分比(39.1%)，并将其乘以 MSA 人口(246 400)。我们再将结果(96 342)乘以收入超过 3.5 万美元的家庭占全部家庭的百分比(60.7%)。从而得出，在林肯县，位于我们所选取的年龄段和收入水平的有 58 479 人。根据这一数据，我们用 Simmons Study of Media and Mark 来确定我们所经销的家具的市场潜力。我们选取了头六项商品——席梦思床垫，床架和床头板，躺椅，长沙发、沙发或双人沙发，餐厅家具以及小块地毯。接下来，为了找出市场潜力，我们将过去 12 个月购买过上述物品的人所占百分比乘以我们的目标顾客群的人数(58 479)。然后再将得到的结果乘以平均消费额(1 000 美元)。我们对上述六项商品分别进行上述计算，然后相加。最后得出的市场潜力为 7 689 000 美元。购买这些商品的人所占的百分比以及平均消费额得自 Simmons Study of Media and Market。

在确定了市场潜力之后，我们充分相信，阿灵顿还可以再容纳一家家具店。虽然目前该地区的家具店可能已经超过 50 家了，但直接与我们竞争的只有少数几家。我们将在竞争性分析中进一步讨论我们面临的竞争。我们对林肯县规划部门提供的 1990 年统计数据进行了分析，决定把店址选在界于 Meridian 路和 Thomasville 路之间的半径为 24.02 内的地区。我们经销的产品不是便利商品，因此没有必要非将地址选在距离顾客群 1 英里以内的地方。我们所选的地址可以让我们瞄准八个不同的人群。我们对这八个人群进行了调研，得出下列数据。位于该地区的 26 662 人中 55% 的人属于我们的目标年龄段。这些居民的家庭收入中

值为 44 462. 37 美元。该地区共有 18 240 所房屋，房价的中值为 94 075 美元。根据我们所掌握的资料，我们相信我们所经销的产品会有广阔的市场

评论：他们在市场潜力的确定和描述方面做的很到位。

ABH 家具公司的市场潜力	
MSA 人口	246 400
林肯县 25~49 岁的人口	39.1
	96 342
收入超过 35 000 美元的家庭	60.7
收入符合要求的人口	58 479
收入符合要求的人口	58 479
购买席梦思床垫的比例	2.70%
	1 579
平均支出	1 000 美元
目前市场潜力	1 579 000 美元
收入符合要求的人口	58 479
购买床架 / 床头板的比例	1.10%
	634
平均支出	1000 美元
目前市场潜力	643 000 美元
收入符合要求的人口	58 479
购买躺椅的比例	1.60%
	936
平均支出	1000 美元
目前市场潜力	936 000 美元
收入符合要求的人口	58 479
购买长沙发、沙发或双人沙发的比例	5.30%
	3 099
平均支出	1000 美元
目前市场潜力	3 099 000 美元
收入符合要求的人口	58 479
购买餐厅家具的比例	1.70%
	994
平均支出	1000 美元
目前市场潜力	994 000 美元
收入符合要求的人口	58 479
购买小块地毯的比例	0.50%
	292
平均支出	1 500 美元
目前市场潜力	438 000 美元

竞争性分析

通过查阅电话号码簿，我们发现阿灵顿地区的家具店超过 50 家。但是根据我们经销的品种和价位，我们将直接竞争对手缩减为七家。这七家商店都属于有吸引力的小企业。他们经销的商品种类与我们打算经销的商品种类相同，其商品价位属于中高档。各家商店提供的服务也基本类似，包括向顾客提供特别订货、送货和分期付款安排。基于上述分析，我们认为他们的目标市场与我们类似，从而成为我们的直接竞争对手。因此，我们希望通过在基本商品之外向顾客提供定制商品的方式吸引顾客。我们还打算在广告方面投入较多资金，从而与 Harvey's、Rhett's 和 Thompsons 这几家相对于其他直接竞争对手更舍得在广告方面投入的商店展开竞争。

至于其余 43 家或更多的商店，我们认为只是我们的间接竞争对手。与我们的直接竞争对手一样，这些商店也都属于有吸引力的小企业。之所以将其归为我们的间接竞争对手是因为他们所销售的产品或其价位与我们有

这些商店中有些经营浴室家具、旧式家具或半成品家具，有些还经销电子产品、器具、地毯、帷帐等。其他一些与我们经销的产品品种相类似的商店则是以较低的价位出售相对低档的产品。

除了阿灵顿地区的零售商店以外，我们在间接竞争对手中还包括进了 Pottery Barn、Crate 和 Barrel 等网上商店和目录销售商。他们与我们的商店不同，属于高潜力企业。之所以将其称为高潜力企业，是因为我们认为这些公司能够以较低的成本接触较多的人，并且能够针对市场的变化迅速做出应对。网上商店通过在网站上推出种类繁多、各种价位的商品，能够达到几乎所有目标市场。目录销售商不同于普通零售商店，它们销售的是零售店里平常见不到的独特的产品。目录销售商还会将其经销的产品扩展到其他领域，如。厨房和浴室用品。

对我们所有的竞争对手进行观察后，我们认为没有哪家公司会在市场上独占鳌头。我们相信，能够占领市场的企业应该是能准确预见家具业未来几年的发展趋势及市场变化的企业。因此，我们需要搞清楚家具业的发展方向。为此，我们找到了 JIII's Dad，他已经从事这行 15 年多了。他的回答归结为“皮革和布艺”。在《家装新闻》(Home Furnishing News)前不久发表的一篇文章中，作者指出，顾客对于皮革制品的需求一直比较旺盛(Buchanan, 4)。问题是疯牛病不仅对牛肉的供应造成了不利影响，还影响到了牛皮的产量。这使得皮革的价格一路飞涨，造成了皮革家具面临退出大众市场的危险(Buchanan, 4)。由于预测皮革的价格还会上涨，家具市场上很可能出现两种情况。第一个是，低档皮革家具商会被挤出市场；另一个是，皮革家具的替代品，较为贵重的布艺家具的产量会上升。欧洲市场上销售的家具中 40% 以上都是布艺家具，美国很可能也会出现布艺家具替代皮革家具的趋势(Buchanan, 4)。

根据这些信息，我们认为我们还是能够开一家与众不同的商店与我们的竞争对手抗衡的。我们选择了一个很不错的地点作为未来的店址，它周围的人口数量和收入水平都很合乎我们的要求。我们相信，通过我们提供的产品和服务，一定能够吸引顾客。顾客可以在我店选购众多高档家具制造商的产品，这有助于我们在皮革家具和布艺家具日益占主流的趋势中增强优势。顾客如果未能在我们的商店里找到他们想要的家具，我们还可以为其定做具有特色的家具。至于顾客服务方面，我们认为，必须对我们的店员进行培训，让他们能够充分掌握有关产品的知识并介绍给顾客。我们相信，做到上述几项会让我们的目标市场上取得成功。

评论：他们没有认真分析他们面临的 7 家主要竞争对手，也没有对间接竞争对手做评论。

财务分析

我们研究了人口普查资料，找到了位于理想的目标市场的店址。我们决定租赁位于 Meridian 路和 Thomasville 路之间，面积为 8 000 平方英尺的店铺。店铺的成本是 13 美元 / 平方英尺。我们还查阅了报纸，从中找到了库房。库房位于 Apalachee Parkway，月租金 1

575 美元。上述开支列入总计为 322 941. 66 美元的开办成本。我们决定为此贷款 400 000 美元。South 银行同意给我们贷款，固定利率 9 9 / 6，贷款期限为 6 年。

假 定

损益表：

销售收入的预测基于当前市场潜力和我们相信我们能占领的市场份额。我们估计第一年我们所占的市场份额在 1%~2 9 / 5。我们考虑到了当年会造成销售额下降的几个因素，如 4 月份缴纳所得税以及 11 月份开始的圣诞淡季，我们认为在上述两段时间，我们所占的市场份额会有所下降，因为人们用于购买家具的可支配收入会减少。

我们将第二年和第三年的销售收入增长率定为 5%。我们的销货成本占 55%。工资和津贴在第一年占 10%，第二年和第三年涨到 12%，从而可以给业主发薪水。这是我们净收益下降的原因。

利息成本来自 400 000 美元的银行票据，固定利率 9%，期限 6 年。

我们商店的租金是按照 13 美元 / 平方英尺乘以 8 000 平方英尺得出的。库房的租金是每月 1 575 美元。

资产负债表：

现金是按销售收入的 25% 计算得出的。销售收入的其余 75% 是应收帐款。这是因为大多数顾客直到收到家具才会付清货款。

存货占销售收入的 22%。这是基于我们商店和库房的面积以及我们能存放的家具数量得出的。我们认为，我们的销售额主要来自特别订货。

应付账款占销售收入的 45%。

长期负债是 400 000 美元银行票据，其支付额逐年递减。

所有者权益是总资产与总负债之间的差额。

现金预算：

我们的采购支出占销售收入的 22%。

应收账款占销售收入的 75%，首付款为 25%，余款在两个月内分两次支付，每次支付 37. 5%。其余数字得自我们的预计财务报表和开办费用。

评论：总体来说，财务报表做得不错。但是留存收益的计算有误——应该是累计数。

本章小结

可行性研究的目的是确定你的产品或服务是否有需求，以及你的产品或服务能否获利。可行性研究报告是商业计划书的前奏，通常长度为 5 页。可行性研究有助于你了解你所涉足的领域、面临的竞争对手及其强项和弱点，以及你的企业应在哪些方面与其有所区别。依据从可行性研究中获得的信息，你可以决定是否继续实施你的商业构想。

应避免犯的错误

- 未能对市场潜力做出适当的估计。
- 未能收集用来进行准确销售预测的足够数据。
- 未能完成可行性研究报告。

章末应用题

1. 完成可行性研究工作表。
- 2 • 阅读下面的商业构想，找出需要回答的关键问题。

咖啡亭商业构想

在 Mayville 地区开一家类似 Java on the Road 的咖啡亭应该有大量的需求。它可以满足预备、追求高品质产品和快捷服务的需求。Espresso 能够迎合具有快节奏生活方式的顾客。它可以满足上班族、生意人和郊区居民们的需

求，这些人追求生活品质或是希望喝上一杯香浓的咖啡而又不愿受寻找停车场或挤在屋子里排长队的困扰。

参考资料

U. S. Industrial Outlook

<http://www.ita.doc.gov/td/industry/otea/usio/usio/usio95.html>

该网站提供多个行业的发展趋势。

Business Enterprise Centres

<http://www.bec.com.au/becarm/assess.htm>

利用该网站可以评估你的商业构想。网站上提供工作表，帮你进行营销和融资方面的分析。

Eweb

<http://www.eweb.slu.edu/papers2/feasplan/frame.htm>

该网站提供可行性规划和商业计划方面的信息。

Center for Strategic Planning

<http://www.Businessingsight.org/index.asp>

该系统能够帮助你了解商业计划流程。

第5章 商业计划书的组成部分

在这一章里，你将会了解到商业计划书的各个组成部分、每一部分的目的，以及如何制定商业计划书的提纲。

所有的商业计划书都包含一些关键要素，然而，其内容和组织则根据不同行业而有所变化，有些特定部分可能比别的部分更详尽，这取决于计划书的目的。然而无论如何，所有的商业计划书都应该包括以下部分。

封面

我们将要讨论的第一个领域并不是一个部分，但是它的重要性在于，它提供了一个企业的第一印象。文件的封面向阅读者传达了文件的目的。正因为如此，封面就应该看起来很专业，在外表上应该很吸引人。简单的版面设计加上白纸上清楚明了的铅字，是最好不过的了。它应该包含下面这些内容：

- 公司名称(表示是这个公司的商业计划书)
- 产品或服务的标识
- 公司地址(包括电子邮件地址)
- 电话号码(非常重要，一定要包括，这样投资者才可以联络到你)
- 所有者或者公司高级职员姓名、头衔
- 计划书的日期
- 复本的编号(例如，20份中的第2份)(以便你掌握送出去供评价的商业计划书)
- 机密性的陈述(计划书的内容是专有的，未经允许不得复制)

评论：下面的这个封面是一个完整封面的优秀例证。将其与后一个封面进行比较，就会发现后一个虽然具有好看的图画但是缺乏关键信息，如公司地址、电话号码、计划书的日期、复本号，以及机密性陈述。

目录

目录紧跟在封面之后。同样也是很重要的，必须要包括。因为它便于阅读者确定可以获得的企业信息，并且迅速翻到感兴趣的部分。将每个部分加上标号，也便于查找。主要部分以及副标题应该按照顺序列出，并且要使用粗体铅字。不同部分的相应页码也要包括在内。确

保目录组织的井然有序，还要列出相应的页码。下面一份商业计划书中要包括的基本组成部分，应该列在目录中：

- 执行概要
- 公司描述
- 营销计划
- 管理团队
- 生产
- 财务计划
- 至关重要的风险
- 支持性文件

范例

目 录	
执行概要	II
行业、公司和产品	II
行业	
公司和概念	
产品设计和开发	
进入和发展战略	
市场调研和分析	III
顾客	
市场规模和趋势	
竞争情况和竞争优势	
预计市场份额和销售量	
持续的市场评估	
企业的经济状况	IV
营销计划	V
整体营销战略	
定价	
销售策略	
品质保证政策	
广告和促销	
生产和运营	VI
管理团队	VII
至关重要的风险因素	VIII
财务评估	IX
建议的公司融资条件	X
期望得到的融资	
融资条件	
附录 A	
附录 B	

附录 C

评论： 用上面这个目录，很难查找出各个部分。如果能使用实际页码，而不是罗马数字，会更好。此外，应该按顺序进行描述。

范例	
目 录	
执行概要	第 1 页
行业、公司和产品	第 3 页
营销计划	第 5 页
管理团队	第 7 页
计划中的公司产品	第 8 页
财务报表	第 9 页
财务报表	第 9 页
损益表	第 12 页
资产负债表	第 15 页
现金流量表	第 16 页

评论： 这个目录比较合适，但是还需要包含更多的副标题以及相应的页码。

范例	
目 录	
执行概要	
愿景和使命	
现状	
愿景和使命	
目标	
公司概况	
法律上的企业描述	
管理团队	
市场分析	
市场定义	
顾客概况	
竞争情况	

风险	
市场潜力	
地点	
营销计划	
销售策略	
广告和促销	
公共关系	
财务计划	
财务报表	
资金需求	
退出或偿付策略	
结论	
支持性文件	

评论：这是一个完整而且组织得很好的目录，但是有些过长了。

执行概要

这一部分是商业计划书的第一个主要组成部分，然而，它却是最后才写的，因为正如它的名称所表示的那样，它是商业计划书各部分的简要总结，并且是直到每一个组成部分都完成了以后才能写的。一个很好的执行概要，关键在于要简练(少于两页)，并且要能引起阅读者的关注。不论商业计划书主要是为了内部人士还是外部人士的利益而制定的，它都应该能够引起阅读者的注意。

这是非常重要的一个部分，不仅是因为它第一个出现在商业计划书里，最先被读到，而且因为它是关键的决定因素，它决定着阅读者是否会继续阅读商业计划书剩下的部分。由于这个原因，它可以被看成是商业计划书中最重要的一部分。如果你不能在这两页纸中让阅读者感兴趣，他们就不可能再查询你的商业计划书中的剩余部分，来决定你的计划是否值得他们投资。尤其重要的是，你通过执行概要传达了你的产品的市场潜力、管理团队的专业性，以及你的风险项目的利润潜力。执行概要本身就可能引起投资者对你的企业的兴趣。

要注意，在这一部分以及商业计划书的其他部分中，不仅要引发兴趣，而且要用数据来加强可信度，而不是通过虚假宣传，这是非常重要的。有许多商业计划书一直都在谈论风险项目的观念是多么伟大，但是却没有提供支持来说明。即使有支持，虚假宣传也会让阅读者兴味索然——只要以一种有趣的格式，向他们给出事实就可以了。虽然商业计划书可以被用作推销的工具但是它不应该显得太商业化。

这一部分还应该包括公司现状、产品及服务、顾客的利益、财务上的预测所需的融资数目，以及投资者将如何受益。确切地告诉投资者，他们将会如何获得他们的投资回报，是要进行经营性再融资还是要向别人出售股权。

企业

现在要开始谈到商业计划书的主要部分了。在这一部分，包括了下面几个部分：对企业的描述，产品或服务，以及企业的历史。

1. 对企业的描述

包括一些基本情况，例如，企业的名称(找出这个名称的特别重要性，如果有的话)、位于哪里、组织形式、企业所处的行业、对公司产品或服务的描述，以及定价策略。探讨一下这个风险项目在竞争中的潜在优势，包括商标、专利或者技术，以及市场中的优势。

2. 产品或服务

解释你的产品或服务，即说出这种产品是做什么的以及将如何使用，有哪些与众不同的特色或者优点，以及是为谁而设计的。包括你的产品或服务是如何的独一无二。同时还要探讨你是否计划用额外的产品拓展你的生产线，或者你是否打算对你的现有产品做出任何的改进。

3. 企业的历史

包括有关企业的重要背景信息，什么时候以及在哪里创办，公司注册的时间和地点，创立时的股东和董事。如果公司的所有权或管理方面有任何重大变化，也要包括这些信息。例如，如果你的公司从个人独资变成了股份公司，那么要在这一部分包含这些信息。包含公司的年度销售额、前三年的利润，以及到目前为止的总体表现。

4. 地点

包括为什么选择这个地点，因此而可以获得的劳动力、供应商、顾客以及竞争者等信息。提供有关工资率的信息，并介绍当地法规以及当地税务的影响。此外，还应提供要与地点因素相联系的成本数据。

营销计划

这一部分将要花相当长的时间，因为你需要谈论你的产品或服务的竞争情况和市场潜力，以及你将要用以覆盖你的市场的战略。这是要进行准备的一个具有挑战性的部分，也是非常重要的部分，因为这里所制定的预计销售量(根据你的市场调研)是计划书其余部分的基础。它将要决定你的生产经营规模、所需要的资金数目，以及营销战略。

在为你的产品进行市场评估时，你需要识别并且描述你的目标市场，包括识别顾客及其对产品或服务的偏好，他们购买你的产品或服务的原因。市场评估同样还包括进行调研，以确定产品或服务的市场潜力，同时要了解行业本身以确定趋势和增长潜力，还要对竞争情况进行评估。对竞争情况进行评估，包括识别直接或间接的竞争者，比较他们的优势和劣势，并识别他们各自的竞争优势。

在为你的产品或服务制定营销战略时，你要对你的行动计划进行描述，以成功进入市场并且进行经营。这需要找出你的企业的目标顾客群体是哪些，要制定的渗透目标，以及将要谈到的定价和包装。

管理团队

这是商业计划书中最重要的一部分之一。大多数企业家认为财务计划是仅次于企业描述的最重要的部分(在企业描述部分，他们花很多时间谈论他们的产品或服务是多么伟大)。他们对于财务计划的看法是正确的，然而，除非有一个很强的管理团队，否则这个风险项目很可能无法达到所陈述的目标。底线是企业家及其管理团队能够让其发生。这就是要清楚识别管理团队的技能和能力，他们的专业领域及在企业中的作用，他们在公司里将要扮演的角

色，他们以前的经历以及他们原先是否拥有一个企业。应该在支持性文件部分提供每一个成员的完整简历。这一部分还要谈到所有权结构以及补偿协议。还应当包括董事会以及外部咨询人员的信息。提供资金的人最关心这个团队。他们是对领导企业的管理团队进行投资。

生产

这一部分包括生产过程、时间进度，以及研发。关于生产过程，如果你外包的话，要包括生产方法。说明你的产品在哪里研制，并且是否为其研制或改进进行了任何开发。

财务计划

虽然这一部分通常是商业计划书的结尾部分，却是商业计划书最重要的部分之一。这

是因为你的企业的财务计划表示了你的风险项目的利润潜力。通常，财务报表要包括今后3~5年的损益表、资产负债表和现金流量表预测。如果你的企业已经经营了一段时间，你应当在财务报表中包括过去3年的损益表和资产负债表。

由于很难做出精确的预测，有时要建议企业家们分别根据最好的情境、最可能的情境以及最坏的情境做出三个不同版本的计划。这当然是最理想的，但是做出最可能情境下的报表其实也就足够了。

这些报表还需要附加一些假设，来解释报表中的数字的基础。你的这些数字是以商业计划书营销部分中所制定的销售计划为基础的，并且应该是现实的。有很多时候，企业家们想要夸大这些数字以使他们的风险项目看起来更加有吸引力，但是这对于他们来说也没有什么好处，因为他们不仅是在欺骗他们自己，有经验的投资者也会质疑那些看起来有些过分的数字。计划应该是合情合理的。

其他重要数据

这一部分要谈论的是你的计划书的时间进度表以及所涉及的至关重要的风险。应该制定一个时间进度表，识别出企业中重要的里程碑及其完成的先后顺序。描述一下你的企业可能遇到的至关重要的风险，以及如何去避免，并且如何能够使其对企业的影响最小化，这是非常重要的。同时要讨论那些将要导致它们发生或者使其加重的情况或者环境，以及如果它们发生了，你将如何应对。记住，那些事从来都不会完全按照计划来发展，所以要制定意外计划以面对危机以及可能发生的问题，这是非常必要的。

支持性文件

这一部分应该包含商业计划书所参考的所有文件。它所提供的数据，是要支持商业计划书的主要组成部分中所做的陈述。这些陈述可能是关于行业趋势、市场潜力，或者管理的。最有可能包括的文件是：人口统计市场考证、法律合同、管理团队的所有者及成员的简历、公司或合伙企业的协议条款、组织结构图以及图示。

商业计划书的提纲

开始着手的最好方法就是为商业计划书制定一个提纲，并且确定要完成每一部分所需要的信息。本书在每一章的最后都有个工作表，其中会提出一些问题并指出首要的问题。如果你在看这本书的过程中，完成了每一个部分的工作表，你将会得到你所要完成的商业计划书的精髓。此时，你需要把问答式转化为陈述式，但是毕竟最棘手的事情已经做完了。

下面是一个商业计划书提纲样本，能够帮助你了解每一部分都由什么组成，以及你所需要涉及的领域。

- 一、封面
- 二、目录
- 三、执行概要
 - (一) 企业描述
 - 1. 名称
 - 2. 地点和厂房的描述
 - 3. 产品
 - (二) 市场和竞争
 - (三) 管理专家
 - (四) 财务计划
 - 1. 财务需求以及资金的运用
 - 2. 收益计划以及投资者潜在回报
- 四、企业描述
 - (一) 对于企业的描述
 - (二) 对于产品线和服务的描述

- (三)专有权：专利、版权以及法律和技术方面的考虑
 - (四)企业的历史
 - (五)拓展或重新设计产品或服务的机会或计划
- 五、营销计划
 - 市场分析
 - (一)总体市场的描述
 - (二)行业趋势
 - (三)目标市场
 - 竞争分析
 - 市场战略
 - (一)总体战略
 - (二)定价政策
 - (三)销售条件
 - (四)产品销售、分销以及售后服务的方法
- 六、管理计划
 - (一)管理团队的定位和责任
 - (一)董事会构成
 - (三)组织结构图
 - (四)主要人员的简历
 - (五)招聘计划或者员工数量
- 七、生产
 - (一)材料
 - (二)供应来源
 - (三)生产方法
 - (四)设备计划或者计划中的资金改善
 - (五)经营计划或者今后一年或两年的工作计划
- 八、财务数据
 - (一)财务历史(前5年)
 - (二)5年财务预测(第一年按月度的，其余几年是年度的)
 - 1. 损益表
 - 2. 资产负债表
 - 3. 现金流量表
 - (三)对预测中的潜在假设的解释
 - (四)关键的企业比率
 - (五)对于新资金的使用和影响的解释
 - (六)与竞争者以及总体行业相比，对于投资者的潜在回报
- 九、其他重要数据
 - (一)企业的时间表
 - (二)你的企业所面临的至关重要的风险
- 十、支持性文件

本章小结

商业计划书的关键组成部分包括执行概要、企业描述、生产、管理计划、营销计划，以及财务报表。企业家应该最先开始制定营销和财务部分。

应避免犯的错误

- 计划书过长；要让它彻底而完整。

- 各个部分的安排不够井然有序。
- 缺乏支持性文件。
- 没有包括至关重要的风险部分。
- 无法抓住读者的兴趣。

章末应用题

1. 采访一些在过去5年中创办了企业的人，并且确定其所完成的计划书的数量，如果有的话，并且根据商业计划书的重要性来确定这个人的职位。
2. 为你的商业计划书写出提纲。为每一部分做出你需要包括的事情的注解。例如，对于产品部分来说，为你的产品或服务的独特性做出注释。同样要为你所需要包括的信息(行业数据、市场数据)做出注释。
3. 列出在撰写商业计划书时会涉及的人，并确定你在工作时与他们打交道的次数。
4. 对 <http://www.businessplanlans.com> 上的零售业、服务业，以及生产型企业的商业计划书样本进行比较，记下三个不同之处以及三个相似之处。

参考资料

Toolkit

http://www.Toolkit.cch.com/tools/buspln_m.asp

这个网站提供了许多创办企业以及撰写商业计划书方面的信息。

Wall Street Journal

<http://www.wsj.com>

这个网站提供了制定商业计划书的模型以及商业计划书的样本。

The Small Business Resource/sbrc

<http://www.Webcom.com/seaquest/sbrc>

这个网站为创办和经营企业提供帮助

第6章 企 业

在这一章里，我们将要探讨在商业计划书中如何对企业、企业所提供的产品或服务，以及企业的历史进行描述。

描述你的企业

在第2章里，你已经了解了如何撰写使命陈述。有时，它在计划书里是在目录之前单独列出的，有时则放在这一部分的开头。你还记得，使命陈述不仅说明了企业的目的，而且具体指出企业将面向哪些人。最重要的是，你必须清楚知道你所要做的是什么以及是为谁而做。计划书的其他部分必须与这个陈述相吻合。

虽然这一部分需要探讨一些具体的领域，但是你仍然应该尽量让这一部分显得有趣一些(到目前为止，我们还不是非常有趣)。你要将你的企业与潜在的贷款人以及投资者联系起来。这个部分是很容易完成的。每个人都这样说!如果你是刚刚开始创办一个企业，而且某些详细内容都还没有确定下来，计划书中就可以包含一些关于这些具体领域的信息。例如，如果你还没有找到地点，你就可以将如何为企业选址及选址过程方面的信息包括进去。

这一部分应该包括你的企业的合法名称(包括品牌或商号名称、所做的业务，以及子公司，如果有的话)。给出企业的地点以及公司在其名称或标识上附加的商标。还要说明将在哪里开展业务。陈述企业类型(制造业、零售业、服务业)。指出所要服务的目标顾客。你将要陈述组织形式(个人独资、合伙企业、公司制)。列出企业所涉及的人以及他们将要扮演的角色。尤其是，要提到是谁建立了这个企业，以及是什么时候创办的。如果公司已经改变了所有权，那么你要说明原因。虽然你要在管理部分详细介绍企业中所涉及的人，在这里还是要提到他们的姓名、职位以及经历。例如，说明公司的总裁约翰·琼斯(John Jones)，原来是Adam公司的营销副总裁，拥有20年的营销经验。要提到你现在的增长战略以及是否要拓展新的市场。要说明你的产品或服务在市场中服务在市场中如何销售，如果你是一个现有企业的话，亦给出你的增长率，(这一年的销售额为200万美元，比上年增长15%)。同样要说明你的

产品或服务定位于哪些人。要从你所能够提供的益处，而不是你做了些什么的角度来思考。

范例

描述你的企业

比利·麦克唐纳 (Billy McDonald) 在 1998 年就构思出了 EZ 开瓶器。而辛普森 (Simpson) 先生在他的个人生活中看到了对于这种产品的需求。他发展了这个想法，绘制并最终做出了现在的这个原型。公司于 2000 年在佛罗里达州注册。EZ 开瓶器的原型已经研制出来并且正在申请专利。公司正在筹措资金，以开始 EZ 开瓶器的最初生产和分销。公司目前正在寻找这种产品的生产厂商，以便找到成本最低而且信用条件最优惠的生产设备。

评论：虽然已经给出了产品名称，但是并没有对企业名称，以及关键管理人员及其责任领域进行陈述。这一部分也没有说明产品定位于哪些人。

范例

描述你的企业

Bus Builders 是由约翰·布朗 (John Brown) 于 1979 年在 Ft Lauderdale 城创立的一家公司。约翰在 1979 年移居到佛罗里达之前，曾经是一家全国领先的校车制造商的营销代表和全国销售代表。Bus Builders 创办时只有一名销售代表，而现在已经成长为从事全面销售及服务加上部分分销的公司，并且目前已经拥有 15 个全职员工及 6 种产品。Bus Builders 及其蒸蒸日上的产品将会向全州提供全面的服务。

评论：这是对企业的一个全面描述。

产品或服务

谈谈你的产品或服务，包括它的独一无二的特色以及目的。这是真正重要的一个部分，因为你的整个企业都是建立在你产品或服务的高质量的基础上。详细描述你的产品或服务的特征，而且要包括它的成本以及在哪里进行分销。

你要提到你的产品或服务是如何区别于你的竞争者的。讨论一下你的竞争优势。这些优势可能是价格、质量、地点，或者服务。你需要清楚地识别你的企业的产品或服务的特别之处。通常，企业所有者会使用“最好”“先进”这样的字眼，但是他们并不解释这些字眼是什么意思。不要只是说它是很卓越的而不说它为什么是卓越的！小心一点，不要以夸大的方式来陈述你的产品。记住，你要做的是让它有吸引力，而不是显得像个售货摊。换句话说，要避免虚假宣传。

范例

产品或服务

Magic Film 浴室涂料是一种高科技的硅聚合物，可以涂在陶器、瓷器、玻璃上，例如瓦片、浴缸、盆、游泳池，以及玻璃窗。它能形成一层抗腐蚀的外层，可以抵御灰尘和污物，防止碎屑的附着。这层壁垒还可以抵御液体水，但是水蒸气可以通过表层，从而能让渗透的物质保持干燥，这样就可以阻止霉菌的滋生。这种涂料是耐久性的，可以持续一年，防水、耐高温、干净、有光泽，并且在赤脚接触时防滑。它还可以抵抗氯水、氧化剂、酸、香波、清洁剂、海水以及紫外线。

如果覆上油，渗入肥皂水、清洁剂，或者其他润滑剂，经过 Magic Film 涂过的表层会

变得光滑。浴缸的地板会被腐蚀性粒子磨损。淋浴的地板每6个月或者预处理当防滑物掉落时，就要重新涂一次。Magic Film的担保并不包括防滑物。

因为表层物质、预处理以及应用方面的问题，我们无法预测这个产品可以在地板上保持多长时间。Magic Film可以为所有垂直表面上的非商业性应用保质一年，前提是要根据说明书使用。

评论：这是对产品及品质保证的全面描述。然而，还需要包含这种产品与其他产品的区别(如果有可以比较的产品)以及它是如何定价和分销的。

范例

产品或服务

Morrison’s Medical 是一种地面提升机，它在提升病人时没有采用普通提升机所用的悬臂吊索装置。它的座椅与两个可伸缩的千斤顶相连，使得病人可以从地面抬升到32英寸的高度，病人的抬升高度可以在这个范围内调节。玩提升机配有供病人斜倚的带衬垫的靠板、供病人抓握的扶手和安全带。其扶手可以向前也可以向后，因此，不论病人是从前面还是从后面进入座椅，都可以固定住病人。该提升机用耐用塑料制成，重量轻，便于携带，从而在当前的市场上具有显著的竞争优势。它由GE塑料公司用加强塑料采用注塑工艺制成。该塑料的名称是Noryl。这种塑料的最大特点是热稳定性和抗水解稳定性极佳，而且它的成本非常低廉。

评论：对于产品本身有非常完整的描述，但是没有包括它的成本以及它是如何进行分销的。

范例

产品或服务

亨迪(Hendy)博士几年来一直都在改进 Kennel wash，以试图向 Kennel 的所有者提供一种更安全有效的方式来消除 Kennel 设置中的不良成分。Kennel wash 技术提供了一种卓越的消毒剂，并且完全除臭。这代表了消毒剂以及一步式卫生领域的一场变革。已获得专利的水疗注射管可以使得流过涡流帽和文丘里(Venturi)软管的含氯液流及其氯浓度更加均匀。这种设计提供了对于固体氯片向液体氯转化过程中的稳定而长期持续的抗腐蚀性。这种产品区别于其他胶皮管喷雾器的特色还包括：

- (1)经过EPA和UsDA的批准和认证：Kennel wash 具有专利权的缓溶耐久药片已经同时得到了EPA和USDA的批准和认证。
- (2)Kennel wash 是经济的：它可以根据使用者的要求对氯化水平进行调整。
- (3)一步式洗涤操作：Kennel wash 在整个洗涤过程中，提供了一种不断更新的次氯酸消毒剂来源。依靠它以及洗涤的“翻滚”效果，Kennel wash 使用的耐久性药片可以对环境进行消毒。Kennel wash 向使用者提供了一种最简便、最有效的消毒方法。与其他许多消毒药片不同的是，Kennel wash 不需要任何的事先清洗，事后也不需要用水清洗以清除有害的化学残余物。
- (4)不需要计量式混合：因为其“使用上得力”的设计，Kennel Wash 不需要复杂的计量装置，也不需要工人们进行化学药品配比混合。另外，由于没有任何的配比混合，Kennel wash 通过提高工人的安全性，并缩短清洗时间，减轻了工人的负担。
- (5)稳定性：耐久性药片比平常使用的次氯酸钠要稳定的多。在干燥的储藏下，它每年要丧失5%~7%的能量，而次氯酸钠在90天内就要丧失高达50%的能量。
- (6)无腐蚀性：Kennel Wash 抵御次氯酸钙的独特能力可以保证对pH值的控制。大部分

与次氯酸盐相关的腐蚀性是由于对于次氯酸钠(家庭用漂白剂)的使用及其过分碱性而产生的。而耐久性药片的自我缓冲的特性防止了这种高度的碱性腐蚀。对于 pH 值的控制也同样意味着最活性氯消毒剂——hypochlorous. ion 的很高的百分比。

(7)没有任何有害的化学残余物: Kennel wash 生产的这种活性消毒剂和耐久性药片可以在不被氧化之前进行消毒、除臭,并发挥作用。此后它就变成了氯化物并失去了所有的消毒能力。氯化物是惰性的,并且是自然生成的,因此也是环保的。

(8)气味上的控制: 使用 Kennel Wash, 不会有令人不悦的气味。大多数气味都是氨水或者氮所造成的。耐久性药片中 65% 都是氯, 提供了足够的氯来“燃尽”, 那些氨水。家庭用漂白剂所提供的低浓度的氯(5. 25%)是不足以“燃尽”的。相反, 低浓度的氯结合了氮而产生了氯胺。氯胺产生了令人不悦的刺鼻的气味, 许多人都会将其与“氯消毒液”相联系。Kennel Wash 系统已经证明它们可以安全并且经济地控制猫科白血病、HIV、沙门氏菌、犬热病、狂犬病、假丝酵母、葡萄状球菌, 以及伪狂犬病等。Kennel wash 将会向整个东南部的兽医营业所进行分销。

评论: 对于新产品、目的及其使用进行了非常完整的描述。

生产型企业要特别注意

如果你的产品已经生产出来了, 最好讨论一下它所处的发展阶段, 并对产品是如何研制的进行详细描述。要是能够用一个流程图来确定研制阶段, 将是非常有益的。在这一点上, 你关心的并不是它对于顾客的吸引力, 而是它是否能够被经济地生产出来。

如果你的公司提供的是服务, 那么就陈述一下该服务的特性, 以及它是如何提供的。要提到你的供应来源以及为什么选择这些来源。如果你拥有或者计划创办一家零售型企业, 则应当包括对于产品的描述。还应当包括有关你的供应来源以及为什么选择这些来源的信息。

企业的历史

从公司的实际建立开始, 说一说它是什么时候创办的, 以及企业的最初地点。还要包括组织形式, 如果已注册, 应给出注册状态。写明创立时的股东及董事。如果公司的所有权或管理上有任何变化, 或者是结构上有变化, 都应该进行说明。公司的任何重大成就或者里程碑(例如签订了一项重大合同或者申请到了一项专利)都应该被包括其中(但是不要包括这样的一些事情: 如第一位员工的姓名, EPA 关闭你的企业的年份及原因, 或者是第一间休息室建在哪里)。

这一部分应该包括的项目是:

1. 企业成立的日期
2. 企业构成的类型
3. 销售增长率
4. 顾客的数量
5. 产品或服务的定价
6. 对于任何利润或损失的解释
7. 营销战略
8. 任何可能影响公司业绩的因素(例如, 产量问题)
9. 关键员工
10. 新产品的开发

这一部分的目的是要对你的企业的业绩进行最好的、诚实的陈述。这一部分需要花很多时间, 因为它是潜在投资者在确定你的企业管理工作时, 真正要进行评估的部分(我们希望你还没有对你在这一部分需要花多长时间而感到厌倦)。如果你的企业具有一定的历史, 或者如果你已经在这行干了一段时间, 那么强调这一部分是非常重要的。

企业的历史

1997年7月1日，TT公司与某投资集团合并。在合并完成之前，TT公司是一家拥有30年历史的企业，其主要产品 MileageMaster 的固定客户超过了3 000人。这种产品有多个组成部分，可以追踪客户服务访问量，以及在摩托车行业组织销售量的记录过程。

公司由简·布莱克(Jane Black)于1968年建立，每年的销售收入达到了60万美元。1991年，公司的所有权以及日常经营都转让给了埃伦(Ellen)(简的女儿)。他们将企业从密歇根搬到了朋沙科拉。自从合并以来(两年前)，新的管理团队就将销售收入提高了315%，而收益上升了625%。销售收入和收益的增长率十分惊人，但是管理层最近业绩的关键基准——其企业战略的严格实施才是使其市场潜力最大化的关键。管理团队已经成功地将老生产线的

MileageMaster 转换成了一种全国性的客户关系管理系统。

评论：这个历史部分是有价值的，但是如果再加上定价、对于利润的解释，以及营销战略，就会更加完整了。

企业的历史

Lake Side Car6 是由琼·格林(Joan Green)和约翰·格林(John Green)所有的个人独资企业。它位于佛罗里达州 Winter Brook 的 Beatrice 湖边，于1997年10月31日开业，是一家服务于 Winter Brook 市场的关食咖啡店。Beatrice 是佛罗里达 Winter Brook 的一个小湖泊，它的周边有一条人行道。据估计，每天有300~400人来游览这个湖泊。湖泊周围有16个彼此独立的小商店，被称为“Beatrice 湖的别墅”。这些小店所销售的商品，从自行车到进口服装，应有尽有。但这些“别墅”都不提供食物和饮料。

评论：该历史陈述仅仅介绍了周围小店的其他信息，而这些与这一部分是不相关的。关于销售增长率的信息、顾客的数量、对利润增长的解释、已经推出的新产品，以及营销战略都可以充实这一部分。

本章小结

这一部分的开头要说明使命陈述，以确定企业的目的和特性。这一部分包括了下列信息：对于企业的描述、企业的产品或服务，以及简要历史。

认真地描述你的产品或服务，识别它们的目标市场，并说明企业一直以来是如何发展等都是非常重要的。另外，将重点放在企业以前的历史上，也是非常重要的。

应避免犯的错误

- 没有对企业进行充分的描述。
- 企业历史的介绍不够完整。
- 只集中于企业的现状。

章末应用题

1. 完成企业工作表。
2. 评价下列商业计划书的企业部分。对于其改进，提出五点建议。

Extreme Fitness 是一个刚刚启动的风险项目，并且取得了市区一个健美中心的极好的场地的暂时性租赁协议。这个场地离资本大厦只有很短的距离，位于一条繁华商业街的店面位置，每天都有大量的潜在顾客开车或者步行通过。这个交通流量很大的地区是理想的位置，

可以很容易地同时接近州政府的工作人员以及在市区工作的人。它可以保证很多市区工作人员都会成为会员，因为从任何停车库或者市区的办公大楼走到这里都只有很短的距离。

该市区的地点是在一个临街的建筑物内，紧邻一个停车库，而这个车库也是包含在租赁协议中的。而这个车库又有 25 个以上的附加停车点，从而保证了所有顾客或会员都能找到舒适的停车场地，尤其是因为我们大部分的顾客都因为工作已经把车停在附近了。停车库可以让我们的个别健美顾客从市区以外进来使用我们的设备。这个建筑物提供了 2 000 平方英尺的场地，绝对已经超过了个人训练场、浴室、更衣室、快餐店，以及小型办公室的场地了。这对于寻求与工作地点很近的人来说，应该是很有吸引力的，这样在运动的时候就不用在市里艰难地寻找停车场了。

参考资料

BizPlanit

<http://www.Bizplanit.com>

这个网站所提供的资源可以帮助你制定你的商业计划书。

WSJ.com Startup Journal

<http://www.wsj.com>

这个网站有一个帮助你撰写商业计划书和计划书样本的迷你计划。

企业计划书样本：暖儿安婴儿奶瓶公司

企业

暖儿安奶瓶最初是在 1993 年由瑞安·艾迪生(Ryan Addison)构想出来的，并且由于意识到了这种产品拥有市场，所以于 1994 年建立了暖儿安婴儿奶瓶公司。这个公司将于 1995 年在佛罗里达组建。公司已经生产了产品的原型，并且正在申请专利。公司正处于筹集资金，为最初的生产和分销进行融资的阶段。公司已经按照严格的规格，找到了产品的生产厂商，并且正在挑选协助在美国分销产品的营销代表。

产品

在过去的两年里，艾迪生对他的初始设计做了改进，希望生产一种婴儿奶瓶，可以从瓶子的外部读出内部液体的温度。

由于产品的特性，所以必须顾及许多设计上的要求和规定：

- (1) 所有部件都必须无毒性；
- (2) 产品必须适合于在微波炉里加热；
- (3) 产品必须适合于沸水里加热；
- (4) 温度计必须是可靠的、精确的，并且容易读出；
- (5) 温度计必须具有始终一致的重复读数；
- (6) 整个产品必须能够在洗碗机中安全清洗；
- (7) 温度计的加入不能过高地增加瓶子的成本。

最后的设计满足了所有设计上的要求和限制，原型就这样诞生了。

暖儿安奶瓶提供了对于瓶内物质的温度的指示。这个瓶子使用一种特殊的聚合物弹簧，可以根据温度改变大小。温度计使用了和家庭自动调温器同样的原理。弹簧在加热时会伸缩。弹簧固定在底座上，顶头就显示了温度。瓶子的温度是通过瓶盖上的指示器窗口来阅读的。这个瓶子所显示的“喂奶”温度是 90~150 华氏度，大部分儿科医生都会推荐这样的喂奶温度。

这种简单的设计仅使用三个部件：弹簧、瓶体和盖子。所有部件都固定在一起，不需要任何扣件或胶水。没有任何的小部件，所以对于婴儿来说也是安全的。所有的部件都是由可回收再用的塑料制成的，设计上也是环保的。

暖儿安奶瓶提供了在各种加热方法下的温度指示。温度计具有始终一致的重复读数，产品寿命大约为两年。

暖儿安奶瓶所有的部件都是经过 FDA 批准的。所使用的全部材料在食品行业都已经使用了

10 年以上。材料在洗碗机里都是安全的，并且很容易清洗。所使用的聚合物(塑料)都经过了试验，从 10 英尺高处落下也不会损坏。

暖儿安奶瓶正在美国申请专利，而且一旦确定其拥有市场，将在全世界范围内申请专利。

第7章 营销计划

在这一章里，你将了解到营销计划的各个方面，包括如何识别潜在顾客、获得行业信息、取得市场数据、评估你的竞争力，并为你的产品或服务制定营销战略。

营销计划的重要性

这是商业计划书中非常重要的一个部分，你需要在这一部分花一段时间认真地准备。你需要做一些严肃的工作来完成这一部分。你的工作会为你以及感兴趣的阅读者提供有益的信息。商业计划书的这一部分需要你获得一些关于你的以及竞争者的市场潜力的事实信息(猜测是不行的)，从而可以向你的商业计划书的阅读者证明，你的企业的产品或服务将会拥有充足的顾客。这是非常重要的，许多企业家都想跳过这一调研，从未真正了解他们想要销售给哪些人，以及潜在顾客的数量是否足以让企业生存下去。你必须在这一部分做出完整的工作。一位潜在的贷款人或者投资者想要知道的是，不论竞争如何，你的企业所拥有的潜在顾客都足以使你赢利。所以在制定营销战略之前，就要花一定的时间搜集关于你的目标顾客以及行业的竞争情况的资料。

确定潜在顾客

你需要做的第一件事情就是识别你的顾客以及他们的购买特征。许多企业家都不知道他们的顾客到底是谁，并且通常都会说每个人都是潜在顾客。在大多数情况下，并非如此，你需要具体了解谁将会购买你的产品或服务。在确定你的顾客时，要制定顾客概况。这基本上是对潜在顾客的描述。你要确定他们与众不同的特征，这些通常都是人口统计方面的术语，如性别、收入水平、教育，等等。在这一章的后面，我们将谈到可以从哪里得到这些信息。一旦你找出了这些特征，就可以开始搜寻关于他们的地点及数量的数据。如果你的目标市场超过一个，你必须为每一个市场制定顾客概况。还要包括关于他们从你的产品或服务中需要或者需求些什么的信息。这些信息也将帮助你制定你的营销战略。如果你拥有一个现成的企业，就要分析你的现有顾客，指出你的主要购买者，并且找出他们所能够代表的总销售量的百分比。

范例

潜在顾客

Quick Paint 公司的 Touch—up 绘画用具的预期顾客是居住于东南部、中西部，以及西南部地区的大学生，他们属于流动人口。所选择的这些城市的学生超过了 15 000 人，并且具有显著特征。目标人口可以分为两类——居住在学生宿舍里的学生，以及在校外租房居住的学生。这些特征可以在全国的许多地区找到。

评论：这一部分明确了企业的目标顾客以及市场本身的关键信息。

范例

顾客概况

根据《Adweek 杂志》的调查结果，30~49 岁的人几乎占到了上一年度草坪和园林购买者的一半。而在婴儿潮高峰期出生的人当中，有一个不断增长的趋势就是进行园林绿化，因为

他们觉得那样可以提高他们家庭的质量，而且成本也很低。这一年龄群体将是 Weed Master 的主要目标，因为它的节约劳动力的设计将会有效降低消费者花在园林绿化方面的时间和精力。

评论：他们并没有清楚地确定顾客是哪些人。他们提到了 30~49 岁的人几乎占到了草坪和园林购买者的一半，但是却没有说这就是他们的目标市场，也没有确定这一群体的特征。他们继续陈述婴儿潮高峰期出生的人中的趋势就是进行园林绿化，然而婴儿潮高峰期出生的人却并不属于先前提到的年龄群体。显然，婴儿潮高峰期出生的人是他们的目标群体，但是他们给出的原因却实在是毫无意义。另外，他们也没有描述这个群体的特征。

范例

顾客概况

All Terrain 'n stroller 的潜在顾客是新出生婴儿到 4 岁婴儿的父母以及祖父母。潜在顾客的收入水平有很大差别；我们期望主要的销售量来自于中高收入的家庭。我们的婴儿车的吸引力在于，它可以在柔软并且不平坦的地面上使用，如沙土、沙砾，或者草地。因此，我们的顾客是喜欢带着他们的孩子去公园、海滩或者其他通常都没有经过铺路的地方的那些家长。总而言之，All Terrainstroller 的顾客最有可能具有下列中的某项特征：

新出生婴儿到 4 岁婴儿的父母、祖父母或者监护人。

收入水平处于中高层。

喜欢带着孩子到户外活动。

评论：对于他们的顾客进行了很好的描述，但是可以在年龄以及收入水平上再具体一些。

行业趋势

这一部分为什么重要？通过考察你的企业所处的行业，你能更好地了解将影响到你的企业的各种因素。在描述你所处的行业时，应详细介绍趋势和机遇，以及存在于行业中的战略性机遇。要注意你所处的行业的增长率，因为这有助于了解你的企业的机遇。你的目标不仅仅是要展示行业知识，而且要让阅读者对你的行业以及你的企业感兴趣。你应当包括有关你所选择的行业的未来机遇，以及它在未来 5~10 年的发展。将你的行业的增长率与国内生产总值进行比较，因为这能向阅读者说明你所处行业的现状。在陈述行业每年将会增长 15.9% 这样的事实时，也要说明其原因，因为这会对数据产生影响。要说明你的企业所处的行业在全国范围内以及区域性范围内，正在发生的情况。

探讨一下你的企业在行业中所处的地位，以及它可能如何变化。大多数企业家只看到了未来最好的情境，但是也要考虑到并不理想的行业状况，并且说明你将如何变化或者如何适应变化了的行业，这才是明智的。如果你的企业是一个创办中的企业，如果你发现了一些需要关注的行业信息，那么不要犹豫，要认真地重新考虑是否继续创办这个企业。如果行业正在发生变化，而你的企业又是一个现有企业，就要讨论为了保持竞争力，需要做出的改变涉及的时间和金钱。

所有信息都应该以事实为基础。图书馆里有无数的资源，你也可以在互联网上找到许多信息（互联网资源将在章节的最后列出）。如果你找到了关于你所在行业的信息的文章，你可以参考它们，或者在商业计划书里引用它们。在商业计划书的支持性文件部分包含这些文章，并对它们的出处做出注释，从而方便阅读者在需要了解更多详细内容时进行查阅。虽然你想在这一部分将行业作为一个整体来介绍，但是至少要提到行业中的主要竞争者，并探讨一下谁是领先者（你将在这一部分的竞争性分析中进行更详细的讨论）。

范例

行业分析

虽然现在并不存在涂料用具行业，但仍可以找到几个有助于研究这一潜在行业的指标，例如租房子的人数，以及 Quick Paint Kit 产品（例如，规模喷涂所使用的涂料和用品）的销量，显示了这些产品的需求量以及现有行业的优势。

行业分析

在美国大约有 1.02 亿个家庭每天都使用日用品。家庭清洁行业是由几个大厂商组成的，最重要的是 Clorox, Dow, 宝洁 (Procter&Gamble), 以及庄臣 (Johnson Wax)。按照美国商务部的说法，1994 年的家用清洁产品的零售销量总计为 208 亿美元，而在可以预计的未来，每年将增长 2%。商务部将家用清洁产品定义为家用、社会以及工业用的清洁剂和肥皂（总销量的 73%）；抛光剂和卫生产品（27%），包括家用漂白剂 and 工业消毒剂。

评论：这一部分指出了行业的关键厂商以及增长趋势。没有提到潜在的新产品，也许这个阶段还没有新产品或者是他们没有提到。

范例

行业分析

根据全国饭店协会的报告，民族烹饪在美国越来越流行了。虽然意大利菜、中国菜，以及墨西哥菜是最流行的民族烹饪，但是其他不太知名的烹饪也正迅速得到接受。到 2010 年饭店行业的销售量将达到 5 770 亿美元，饭店将超过 100 万个。53% 的食品方面的支出都是花在家庭以外的。另外，每个人在饭店的消费额平均为 10 美元，比前一年增长了 4.1%。到 2000 年，饭店行业食品和饮料的购买量将会超过 1 300 亿美元。另外，每年在饭店以及学校的自助食堂的就餐将会有 500 亿次。这些发现说明饭店行业仍然在成长，并且预期在未来 10 年里会继续增长。这就意味着将有很多企业进入这个行业。

评论：这个分析虽然很简要，但是提供了该行业的相关数据。

确定市场

在这一部分，你需要确定市场，包括总体规模，并确定你的目标市场，也就是你要将你的企业定位于哪些群体或潜在顾客群体。认真考察每一个市场，包括它们的总体规模、需求量，以及潜在的赢利性。确定对产品或服务具有最高接受能力的市场。这将是你的目标市场。试图服务各个潜在市场类别，你将无法使那些最有可能购买的顾客满意，而如果你聚焦于市场的特定类别就可以做到这些。更重要的是，试图覆盖所有的人需要大量资金，所以如果聚焦于那些最有可能购买你的产品的人会更好些。确定市场中的哪一个市场类别最有吸引力，就是进行市场细分。在市场细分的过程中，你可以制定营销战略，并对每一个目标市场进行相应的促销、定价和分销组合。

你可能希望找出最近几年市场中可能已经发生的变化，包括任何可能已经开放而你的企业可以为之服务的新市场、市场份额的变化，以及需求量的变化。探讨一下哪些市场是最重要的，而这种重要性是否能够在一段时间内保持下去还是已经发生了变化。

这是很重要的一个部分，因为你要说明对于产品或服务的需求量，这是非常重要的。充足的需求量将会决定你的商业构思是否具有潜力。要注意，你所做的任何陈述都必须有数据的支持。最重要的是，要确保你对市场份额的假设是现实的。

确定市场

Quick Paint 公司将会首先以东南部、中西部，以及西南部地区为目标市场。有 43 个城市满足这种人口统计特征，总计有 44 所大学，共 100 多万学生。Quick Paint 公司将在三年半的时间内分 7 个阶段在这些城市开展推广活动，每 6 个月为一个阶段。

根据 Simmons Marketing 的数据，18~25 岁的人中有 26.4% 的人在过去 12 个月里已经做了一些室内粉刷工作。基于 Touch-up 涂料工具在测试阶段的 4.3% 的市场渗透，Quick Paint 公司在最初经营的 7 个阶段之后，每年可以取得总计为 46 785 个单位的销售量。

评论： 这个计划书明确了市场区域，并且包括了覆盖这些市场的时间框架。第二段是用统计数据来支持这些信息(我们将在下一部分探讨通过什么方法在哪里获得这些数据)。

确定市场

根据婴儿车的领先生产厂商之一 Graco，所提供的信息，每年销售的婴儿车大约为 200 万辆。我们预计，我们在第一年就可以抓住总市场份额的 1.25%。我们认为这是非常保守的估计，是可以达到的。我们将在第一年获得 250 万美元的总销售额以及 75 万美元的利润。

评论： 没有给出关于他们如何确定他们的市场份额的任何信息。除了参照了一个二手数据，没有给出其他的任何参照。他们需要讨论一下主要竞争者所拥有的市场份额。这对他们的婴儿车的调研会很有价值。

获得市场数据

一旦你已经确定了你的顾客是谁，你就可以通过做一些市场调研，计算出潜在顾客的数量，然后再确定你可以获得市场的哪一部分。获得并在商业计划书中包括这些信息的主要原因是，它将帮助你了解哪些人是你的顾客以及这些顾客为什么要购买你的产品。它还可以增加你以及阅读者对市场的了解，更加重要的是，它将增强阅读者对计划书的信任程度。

进行市场调研还是用来证实市场上现在还没有达到的一般需求的方法。解释一下你的产品或服务将如何满足市场上未得到满足的需求。不要在还没有弄清市场对你的产品或服务是否有真正的需求量时，就将一个商业理念继续下去，不要犯这样的错误。

有两种方法可以获得市场数据：一手调研和二手调研。为了获得一手数据，你需要通过调研、访问以及观察来直接研究顾客。二手调研则要查找各种来源，如行业协会、政府数据、行业资源，以及已经编辑了的数据。你的调研应该提供包括你的顾客的人口统计数据、他们的购买习惯，以及他们购买的原因等信息。你要在你的商业计划书里同时包含一手数据和二手数据。你可以亲自做调研或者付钱让别人去做。

二手数据

要得到这种数据，有很多资源，而互联网是可以获得数据的最简单而且成本最小的一种方法。图书馆和大学图书馆都有很多资源，包括光盘数据库，而图书馆员可以帮助查找所需要的信息。大部分的数据在杂志、期刊、私人信息来源、行业协会的出版物，以及政府出版物中都有。你可以从美国小企业管理部门(sBA)、美国人口普查局、美国商务部，以及所有的政府资源(他们的网站都在章节的末尾处列出)那里获得相当多的信息。你还可以与当地的商

会联系，因为他们会有很多当地企业的数据以及人口信息。另一个人口统计信息的来源是当地政府的计划部门。如果你的企业是一个现有企业，则可以从你自己的文件，例如销售记录中获得数据。

虽然二手调研很有价值，但是你要获得当前确切符合你所要度量的数据，可能还是有一定困难的。无论如何，有很多信息可供查询，你很有可能可以查到你需要的大部分信息。静一手调研。

另一个资源就是一手数据。你要亲自收集数据。这可以通过调研和观察来完成。调研的好处在于它们可以通过电话、电子邮件，或者个人访问来完成。调研还可以通过集中讨论来完成，向消费者询问他们所购买的产品，或者得到他们对于你要销售的产品或服务的反馈。在研究了这些信息之后，你就可以将你的企业集中于满足日益增长的需求。你首先要对这一需求有所行动，这样你就可以利用潜在增长率。

要包括来自于商业计划书主体中的调研的信息、实际调研的文件，以及商业计划书的支持性文件部分的详细信息。

如果你的企业是一个现有企业，在你的记录中可能已经有了一些购买的信息。如果你有消费者购买方面的信息，就可以分析这些数据，来确定你的顾客位于哪里、购买类型、已经购买的频率等情况。

评估竞争情况

创业者们要避免因为没有密切关注行业竞争而导致失败。现实一些，并且要了解到，你将会有竞争者，并且如果你取得成功的话，就会有更多的竞争者。在你创办企业时，就花一些时间仔细看看竞争情况是很值得的，然后要继续监控它们。为什么这样做会如此重要呢？因为竞争者的一举一动会对你的企业产生重要影响，所以你要在你的营销战略还没有实施前先动。要先动，就需要你了解所有的事情。

一个潜在的创业者必须研究竞争的类型和规模。很显然，最好是在一个没有受到其他公司统治的环境里进行竞争。另一方面，许多创业者宁愿和一个大公司而不是另一个创业者进行竞争，因为创业者可以迅速对市场中的变化进行调整，而大公司要做到这一点却很缓慢。

7年前，一对夫妻白手起家，创办了一家防晒品企业，因为他们爱上了出售防晒产品的商业理念。7年后，他们仍然没有赚到任何钱，负债却已经达到100万美元，所以正在找寻出路。问题就在于他们没有进行足够的计划就贸然创业。他们试图与Coppertone以及其他大公司进行竞争，但是却从来都没有做足功课，并没有意识到这些大玩家在这个行业中到底统治到了什么程度，以及他们应该以什么样的方式来面对竞争。如果这对夫妇在企业开办之初，就花上一点时间，了解一下行业中的竞争情况，可能就会避免他们在这7年中所受的很多痛苦。

通过了解你的竞争者的情况来做你的工作。看看他们的规模以及他们是如何进行竞争的。如果竞争是建立在价格上的，你通常不会希望进入那个行业了。价格竞争不会产生任何的消费者忠诚度。市场上购物的消费者只是在寻找最低的价格，那么就很难留住这种类型的消费者。你获得了一位顾客后会希望留住他，因为你不必再支付营销费用来吸引新的顾客。当然你也需要吸引新的顾客，但是我希望让你现有的顾客感到满意而不愿离开。你要做到这一点，就不能在价格上进行竞争。

要想看到价格竞争的影响，只要看看干洗行业。它已经被分割，而顾客看重的主要是便利性和价格。在这个市场中，就很难在非价格的基础上留住并且保持顾客。并不是说这就是不可能的，但是会非常困难。

看一下你的直接竞争者，也就是向同样的市场出售同你一样的产品或服务的企业。包括年度销售量的信息，以及市场份额的统计数据，如果可以获得这些信息的话。在这个群体中，有些竞争者的竞争力要比其他的竞争者更强。消费者在做出购买决策时，会将这些竞争者与你的产品或服务直接进行比较。这些企业也正是你想要了解的，因为进行比较的购物者可能也会向你询问他们。但是更重要的是，你需要知道他们在做些什么，这样你就可以有效地同他们进行竞争。其他竞争力不太强的竞争者也需要被监控。

这要考察你的间接竞争情况。有些企业，虽然他们向不同的目标市场进行销售，但是所提供的产品或服务却与你的产品或服务相同。例如，如果你拥有一个家庭清洁服务企业，而

一个竞争者面向商业客户，另一个则面向高档房屋拥有者。你应该提防着哪一个？实际上两者都要提防，但是显然，你想要密切关注的是直接竞争者。不要对你的主要竞争者是谁做出假设，同你的顾客进行交谈，然后询问他们在购买你的产品之前会想到其他什么产品或服务。

不要忘记关注新的竞争者以及潜在竞争者。不要图舒服，因为你必须一直监控现有的活动。例如，一个大学城里的寝具公司正经历着持续3年的销售量和利润的下滑。原因在于，他们处于一个有利可图的市场，许多大学生需要寝具。许多新的竞争者已经在这3年里进入了这个市场，而这个市场本身却并没有相应增长。通过进行市场调研以及竞争性分析，他们可以了解这个市场，并且了解他们的竞争者正在做些什么。结果就是他们可以制定一个先动的营销战略，并抓住更多的市场份额。

你想要获得关于你的竞争者的哪种类型的信息？当然是他们的产品或服务。记住，你知道的越多，就越能确定如何与他们竞争。从获得他们的市场份额、他们市场份额的变化，以及他们的目标市场入手。在评估行业中的其他公司时，要考虑以下因素：

- (1) 公司的销售规模；
- (2) 他们是如何进行竞争的（例如，价格或服务）；
- (3) 产品或服务的质量；
- (4) 他们为客户服务的质量；
- (5) 他们的员工素质；
- (6) 他们是如何营销他们的产品或服务的；
- (7) 是什么让顾客购买他们的产品或服务；
- (8) 顾客对他们的印象；
- (9) 地点；
- (10) 财务状况以及他们可以获得的资源。

你可能想要将这些结果设计为一个矩阵，以易于比较。

在哪里能找到竞争对手的信息？可以先从电话黄页找起。这能让你很好地了解这一地区的竞争企业的数量。你可能想要得到一张这个地区的地图，然后找出他们各竞争企业的位置，以确定与你的企业的距离。为了获得更多的信息，可以联系当地的商会，因为他们大部分都会拥有这个地区企业的数据。另一个信息来源是你所在行业的行业协会。如果你不了解这些行业协会，可以在当地的图书馆查阅商业和专业协会辞典，然后再与你所在的行业协会进行联系。行业协会编辑了大量的数据，不仅对于这一部分，而且对于市场数据也是很有用的。还可以查阅行业杂志、你所在行业的业务通讯，因为他们报道的都是行业趋势以及行业报告。

在获得了这些信息以后，打电话给他们或者是拜访他们。你必须侦察并且确定这些你将要与之交锋的公司的能力。要获得这些信息的一些方法就是，看看公司的网站，与顾客进行交谈，联系行业协会，并且以潜在顾客的身份与之打交道。这些都被看成是竞争情报，而且你要意识到，他们同样也会对你进行考察的。从打电话开始。在你打电话时，你要把自己说成是一个寻求信息的顾客，这些信息涉及他们所拥有的产品或服务、价格、折扣，等等。要注意的一个重要方面就是他们的客户服务。注意他们是如何对待你的，他们是否适当的回应，他们是否知识渊博而且有所帮助，你对他们的总体印象如何。注意企业的地点和总体形象、客户服务，以及服务的质量。在你完成这一过程时，你已经获得了相当多的有益信息，这有助于确定你将如何根据他们的优势和弱势进行竞争。

你要时常留意你的竞争者都在做些什么。注意他们的广告、促销、新地点，以及销售。如果他们有网站，你可以很容易地监控新产品或服务以及其他信息。你还可以利用互联网来确定是否有新的竞争者。这有助于你对营销战略进行调整。

范例

竞争性分析

1994年10月，只有两个知名的竞争者在同样的市场上(牙科治疗用烤瓷)经营。虽然也

有其他的企业，但是他们的定价都太高。一个竞争者是密歇根州特洛伊的 ADL。该公司生产的是 KCP2000 并以 18 000 美元的零售价格销售他们的产品。该公司创立于 1993 年，到 1994 年 10 月，已经有 200 个牙医使用他们的 KCP。另一个竞争者是加利福尼亚州 Fremont 的 SunriseTechnologies。他们的产品 Microprep 的零售价为 12 500 美元，但是使用他们产品的牙医数量还不知道。此外，DentuLab 公司是 TeethVac 的独家分销商。

Genesis 公司在价格和服务两方面展开竞争。KV-1 的零售价为 7 995 美元——差不多只是竞争对手所定价格的一半。低价也将是产品成功的关键要素之一。

评论：这个竞争性分析给出了主要竞争者的至关重要的详细情况以及这个风险项目据此将如何定位。

范例

竞争性分析

许多耐用医疗设备的生产厂商都有病人升降梯的生产线。这些升降梯的通常售价是 900 ~5 000 美元，取决于升降梯的类型。现在市场上最普通的升降梯是一种吊索型的升降梯，Guardian Products 和 Invacasre 提供的就是这种最流行的升降梯。这些升降梯通常都很大而且很重，所以很难从一个房间挪到另一个房间，并且通常出于运输的目的而需要拆卸。由于其升降梯的体积和价格，大多数竞争者都以事业机构为目标市场。这些升降梯对于家庭的使用，通常都太大了，所以也就不能向这些使用者进行营销。家庭使用的一种病人升降梯是附在天花板上的轨道上。这些升降梯售价大约为 5 000 美元，而且由于价格太高，并没有很大的增长潜力。大多数竞争对手对于他们的升降梯都有一年的保质期，而有些公司对升降梯的主要框架提供更长的保质期。

评论：虽然他们识别出了两个关键的竞争对手，但却没有描述竞争对手的优势。他们还应该同时描述其他直接竞争对手。

范例

竞争性分析

下列图表说明了 Manana 的产品在几个不同的关键领域里，与竞争对手的比较。
竞争性综合报道——公司

饭店	Manana	LongHorn Steaks	The Loop
1995 年的预计销售量	175 万美元	200 万美元	100 万美元
预计的市场份额	9. 1%	9. 1%	9. 1%
等级：1=弱 5=强			
最大的优势	地点	质量	沙拉条
质量	【5】	【4】	【3】
广告效果	【4】	【3】	【3】
员工的优秀	【5】	【5】	【3】
未来的潜力	【5】	【3】	【3】
竞争的激烈性	【5】	【3】	【2】

竞争性综合报道——产品

价格	【4】	【2】	【4】
规模	【4】	【4】	【3】
生产能力	【5】	【5】	【4】
外表	【5】	【5】	【3】
外表	【5】	【5】	【3】
质量	【5】	【5】	【4】
酒吧间	【5】	【5】	【0】
服务的效率或速度	【4】	【4】	【5】
就座速度	【4】	【4】	【5】

观察和结论

以上信息显示，Manana 与当地的直接竞争对手相比，具有很强的竞争优势。我们认为我们可以以卓越的方式，服务于我们的目标市场类别，这都归功于我们的服务质量，确立并追求卓越的作法，并让每件事都简单而直接。

评论：他们做得很好，与他们的竞争者在关键领域进行了比较。有了等级表，就更易于比较。

竞争优势

虽然竞争优势并不需要作为一个单独部分，但是在商业计划书里谈到这些，还是很重要的。每一个企业都必须具有竞争优势。你要确认是什么可以将你的产品或服务区别于你的竞争对手。它可以建立在价格、服务、特色、地点和质量的基础上。如果你拥有一个以上的竞争优势，你会拥有更多打击竞争对手的机会。为了确定你的竞争优势，你要问一问是什么让你的产品或服务与众不同，顾客为什么会购买你的产品而不是竞争对手的？否则你的产品或服务将会显得没有任何特别之处。解释一下，你将如何取得这些竞争优势。例如，如果你的优势在于服务，那么就说一说是让你的服务更好。如果是根据价格，如果你的价格更低，你将要解释你将如何能够取得利润。要发展竞争优势，必须相当认真，因为这正是顾客们为什么要购买你的产品而不是竞争

对手的产品的原因。在新的市场中，显然，你将能够通过竞争不是很激烈的时候早进入市场而获得市场份额。然而，在这一部分做好功课，也是很重要的。如果你正进入一个成熟市场，你就需要通过从你的竞争对手那里挖取市场份额来获得自己的市场份额。

范例

竞争优势

由于所处行业相同，我们的竞争对手将提供同样的基本服务和产品。他们都拥有同样的基本产品，只是在不同的晚上提供。同样，大多数俱乐部在不同的晚上，提供不同风格的音乐，而且许多侍者、保镖，以及其他员工都是不太得体的。在这一点上，Fteedom 能够轻而易举地很好地区别于它的竞争对手。目前还没有优雅的“迈阿密风格”俱乐部。现在没有哪个俱乐部能在凌晨 2 点还开业，而且没有任何俱乐部的 DJ 能像 Freedom 这样优秀。除此之外，Freedom 即使不是惟一的，也是拥有自己独特饮料配方的俱乐部之一。我们的员工不仅是有经验的，而且是美丽的，并且服务是最到位的。将会有一套穿衣章程，男士着衬衣，而女士着漂亮衣服。牛仔、网球鞋以及任何不适当的服饰都是不被允许的，而且这样着装的人也不能进入 Freedom。

评论：这一部分并没有真正说出这个俱乐部将如何受益于它的不同之处。同样，也很难确定这些不同之处是真实的还是假设的。例如，拥有最好的 DJ 是一个真正的还是假设的不同之处？同样，也没有陈述对于这些不同之处是否有市场需求。例如，市场对于俱乐部开业很晚以及“迈阿密风格”有需求吗？

范例

竞争优势

我们的企业希望通过专业化、延长的经营时间，以及对于收发件服务的承诺，能够在竞争中获得竞争优势。看一下 Evansville 周围的相似企业，大多数都提供了相同的服务，并且具有相同的特征。这些企业中没有哪一个看起来是通过提供别人没有的服务，而与别的企业有所区别的。在调查该地区的存储设施后，我们发现，只有两家是专门用于文件存放的。而其他的都是可以存储任何东西，只要适合它们的存储空间。所有的公司都拥有一个计算机系统来追踪存货。这些设备都受到警报系统的保护。我们公司是专门从事计算机程序以及警报系统的先进应用的。我们实际上已经找到了将我们与竞争对手区别开来的方法。我们提供的收发件系统不会收取任何额外费用。我们同样还可以每周 7 天，每天 24 小时递送这些文件。在对这些设施进行调研之后，我们感到，我们可以通过提供高质量的客户服务以及个性化的销售技术，来对这一市场加以利用。我们的个人销售以及我们为了服务客户的需求而与他们建立起来的关系，将会把我们与竞争对手区别开来。我们认为，这将是我们与竞争对手相比的直接竞争优势。

评论：他们已经完整地考察了他们的竞争者，并且明确了他们的竞争优势，而这将把他们与竞争对手区分开来。

营销战略

确定了你的目标市场之后，你还需要制定一个战略，来详细探讨你将让消费者购买你的产品或服务的方法。你要考虑执行这个战略的成本。

范例

营销战略

我们的目标是，使用 National Inquirer 来覆盖我们的目标市场，并且根据黄道十二宫图的 12 种符号来提供我们的独一无二的 T 恤衫的设计。这基于 NationalInquirer 所拥有的 515 万读者，而在 1991 年就有这么多人通过杂志的广告购买服装。对于经营的第一年，我们将黄道十二宫图的设计与相关的垂饰和帽子一起进行营销或广告。而在经营的第二个年头，我们认为顾客将接受我们的广告，并且更倾向于购买我们的产品。

评论：显然，在经营的第二个年头，他们的营销努力将要根据第一年的销售量而定。这是一个非常受限制的战略，而且如果销售量没有达到预期水平，也没有给出任何的后备计划。

范例

营销战略

24 小时急诊医院预计要在 Orange 镇的 Winter Brook 以及周边地区做广告。第一年的广

告额将是销售量的 0.7%。第二年到第五年，广告额同样计划为销售量的 0.7%

在这一行业，内部营销战略同印刷、广播、电视广告一样重要。Veterinary Economics 的一项调查显示，有 54% 的宠物拥有者根据推荐而选择了他们的兽医。同样，一个满意的客户向他们的朋友或亲戚谈论的可能性是一个中立或不满意的客户的 35 倍。超过顾客的期望，是一个在行业中建立客户基础的最好方法。另一个提高顾客基础的战略就是通过使用一个为顾客定制的介绍册。封面突出名称、地址、电话号码以及标识，而内部的插页将描述业务、服务和职员。潜在客户在打电话时，就会被问到是否可以向他邮寄一份手册。在最近的研究中，4 个独立的咨询公司追踪了该方法的有效性，并且发现在收到手册的人中，有 72% 成了新的客户。

其他策略包括：

- 在奥兰多的电费黄页中刊登 Veterinarians-Emergence Services 的广告。
- 在 Pet-clinic.com 网站上创建一个主页，并且专门为兽医门诊和医院提供服务。
- 与那些在医院出售产品，例如跳蚤药品的公司进行合作性广告。
- 由于目标市场的特性，在 winter Brook 的报纸上突出女性部分。
- 主办一个盛大的开幕式，包括设备的巡展。

战略性伙伴关系：为了让 Em Vet 成为 WI' nter Brook 地区的一个成功的紧急护理治疗中心，它必须与这一行业的其他兽医专业公司建立伙伴关系。这是由于兽医诊所的联合，以及宠物商店的扩张。这包括在兽医和宠物商店成为直接竞争对手之前与其建立合作关系，并与医药及动物供应商、医药商合作。

评论：这是一个经过深思熟虑的计划书，并且包括了可以覆盖到他们的目标市场的几种方法。它甚至给出了支持这个战略的数据。

分销渠道

探讨一下你将如何让你的顾客获得你的产品或服务。这涉及了解你的顾客的购买模式。你要评价各种分销渠道与你的目标市场相关的优势和劣势。探讨一下你将要使用哪一个，以及你这样选择的原因。有关分销的不同方法都应该被包括在内，因为情况并不一定就像所计划的那样发展。

范例

分析渠道

在 Central City Magazine 的早期阶段，至少是有一段时间，杂志都必须是上门递送的。原因是双重的。首先，直接邮寄的成本。即使是在最好的情况下，订阅的收入也只能补偿邮寄的成本。另外，邮寄服务还要严格按照编辑内容与广告的比率。如果没有达到杂志内容的标准，出版物是不能获得杂志邮费的折扣率的。

所以，至少是因为第一个问题，也许是第一年，这本杂志要上门递送，以确保目标市场中合适的人能够获得这本社区杂志。例如，central City、central City Beach 以及其他周边的下级市政当局，如 Summersville 和 Valley Dale 的市长，以及其他的市民领导人，都必须得到这本杂志。Gulf Point 和 Pirate' s Cove Road (Central City 的一些临近的有名望的城市) 的每一个家庭也都必须

有这本杂志。有种可以挂在门把手上的塑料包正好适合我们的需要。其他要集中递送的邻近城市包括：Cove, Pelican' s Point, Lighthouse Point, Wood Brook, Forest Dale 和 Refuge。

我们还会确保 Junior League、Nations Air Force Base 官员的夫人们，以及 Naval coastal systems Center 和学校董事会、镇里以及城市委员会的成员们，都可以获得免费杂志。剩下的可以在服务于 Sea way 和 Sunnyside 社区的租赁代理商那里进行分销，因为他们时常在假期里访问周围地区，如 Central City 和 Summersville。

对于首次发行，我们包括一个简短的注释，解释这是试发行，将会发放给上述人员以及许多临近城市，我们已经准备在4月出版下一期杂志。为了保证下一次发行的杂志能及时递送，将鼓励他们在此后的几个月里打电话订阅。我们同样要参照“必须要有”社区成员。如果我们确定了，我们还没有覆盖到我们所讨论的临近城市的人，我们可以在电话簿里查到他们，并且给他们送一本“必须要有”的清单上的个人将是那些可以很容易散播关于我们的新杂志的消息的人。

以后，随着发行量的增多，更多的订阅量可以补偿邮寄的成本，分销也会主要通过邮寄。然而，对于一些零售网点以及Marriott，医生办公室，以及学校等其他地点，我们将用自己的车辆运送杂志，这样可以降低成本。

正如以上所述，我们将在本地的杂货店及书报摊以寄售的方式销售这些杂志。例如，如果我们拿给Publix 500本杂志，然后他们每销售一本提取50%的佣金，那么Publix只是因为杂志架子上留有一定空间就可以获得687美元。

评论：他们对他们将如何分销产品进行了很好的描述。

包装

在制定你的产品或服务的包装时，你需要关心目标市场的价值观。你必须了解谁是你的目标顾客，这样你就要设计可以吸引他们的包装。这对服务型企业也是一样，因为包装代表了企业与顾客交流其独特性的方式。大多数顾客是根据包装而不是产品做出决策的。同样重要的是，你的包装有效地传达了你的公司的定位，例如，独特的价值观念。

定价

在这一部分，你将要探讨的不仅是你将为你的产品或服务制定的价格，还有你是如何确定这个价格的。在确定价格时，你需要在最低价和最高价之间选定一个价格。最低价是底价，但是必须要有利润。最高价是由你的市场所决定的。基本上，它是顾客愿意支付的最高数目。为了制定价格，考虑一下你的产品或服务的质量，以及你将要计划的形象。看看你的竞争对手。探讨一下你将如何在价格上与你的竞争对手进行比较。如果你为你的产品或服务制定的价格低于你的竞争对手，你要说明你将如何保证仍然有利润（记住，我们所进行的讨论不仅仅是关于价格的竞争——要牢牢记住）。如果你的定价要比竞争对手高很多，那么要说明你将如何在那个价位上保持市场份额，以及会如何影响你的预计销售收入。同样要包括对于这个价格将如何与生产利润相关的讨论。你能够用这个定价来获得并且保持市场份额吗？在制定价格时，要确保你认真计算过成本，这样你就不会因为不精确的计算而不得不再提高价格了。一个合适的价格是至关重要的，因为它对于你的市场渗透能力以及保持市场地位，都是关键的要素。显然，它是最重要的，因为你需要一个能够保证充分收入的数目。我们建议你花些时间研究关于定价的标准行业惯例（向行业协会查找这些信息）。

范例

定 价

调查结果显示，目标市场愿意为每本杂志支付2.68美元，并且如果订阅的成本少于在书报摊购买的出版物的价格，会愿意订阅。杂志的生产成本为每本1.30美元。为了将价格提高到一个更加平衡的数目，同时仍然保持在3美元以下，正如类似的社区杂志的竞争对手所做的那样，每本价格为2.75美元被确定为最适合。另外，每次购买多支出一个硬币，还会具有一定的心理影响。研究显示，当许多报纸将他们的价格从25美分提高到50美分的时候，支出额外硬币的心理影响对于那些前一天还只支付1/4美元的人来说会认为是不合算的，从而会引起发行量的急剧下降。所以，将价格定为2.75美元的另一个好处是，如果一个人给了店员3美元来买这本杂志，他们仍然可以找回一个硬币的零钱。

评论：这是对于定价决策的一个很好的描述。他们还需要说明该定价与生产利润的联

系。

范例

定 价

校车市场要求低价位，是由于招标文件对定价的规范。Bus Builders 在零件市场上具有而且还将继续保持竞争力，其竞争力在于提供了最好的服务以及最大的库存和选择。Bus Builders 并不总是选择以低价位来进行竞争。BusBuilders 可以做到这一点，因为他们是 Thomas Bus 零件在佛罗里达州的唯一零售商。这种商业产品具有两个档次，而 Bus Builders 致力于更高的利润和更低的销量。

评论：他们并没有明确他们的定价策略，或者是这一战略将如何与其生产利润，以及市场渗透并保持市场地位的能力相联系。

范例

定 价

传统婴儿车的平均零售价格为 80 美元，而多功能婴儿车的平均价格为 175 美元。我们的婴儿车的批发价为 100 美元，而建议零售价大约为 130 美元，向零售商提供了 30% 的标高价格。这将使我们的价格定位于比传统婴儿车高而比多功能婴儿车低的价格范围内。然而，它可以提供两种市场都具有的益处。

评论：再加上关于成本的信息，会有助于对他们的价格决策的正确性的理解。

定位

仔细考虑一下，你打算如何使你的产品或服务不仅被市场上的消费者，而且被竞争对手刮目相看。为了定位你的产品或服务，你需要考虑你的产品能够满足消费者的哪些需求，以及你的产品或服务有哪些过人之处。同样要考虑竞争对手是如何定位的。与你的竞争对手相比，看看你的产品或服务所能提供的独到之处是什么，并以此来进行促销工作。

广告要有效，就需要使你的广告等目标市场相互吻合。想一想那些可以覆盖到你的目标市场的媒体。他们收听什么样的广播电台，他们阅读什么样的杂志(人口统计数据也可以从这些媒体处获得)?同样，看一看你的竞争对手都在做些什么。

所有的广告方法都应该在这一部分进行描述，还应介绍你将使用的任何促销工具或方法。说明广告费用占销售量的百分比，并说明这些成本是在什么时候发生的。

广告和促销

ProFit 目前将销售额的 4 9 / 6 分配给广告费用。以后，公司会将销售额的 5%~6% 分配给广告费用。财务计划显示，1998 年花了 1 万美元来“急速启动”，这个企业。财务计划还显示，1999 年及以后每年的广告费用为 5 000 美元。这是假设上述激励措施会鼓励培训人员通过口头积极推广企业。

ProFit 现在是通过口头、邮寄的宣传小册子、医生办公室以及每周一的 Daily Sentinel 的健康部分的报纸广告来做广告。这些广告媒体将会得到拓展并且是定期的，从而能使目标受众的覆盖面最大化。

评论：对于他们的广告和促销计划给出了很好的解释。

广告和促销

Sport Fan’ s 对于它的大部分广告都会采取非常规的营销策略。为了吸引初次来饭店的客人，sport Fan’ s 必须在开业之前就营造出吸引人的概念。为了从一开始就引起人们的兴趣，在开业前的一个月里，将在 collegeView 和 SpringTimes 杂志上做广告。在开业前的一周，将要印制赠券，作为每种杂志的全页广告的一部分。饭店开业后，还将使用非常规的营销手段。例如，在车上放传单并在潜在顾客离开当地的酒吧和晚间俱乐部时向其发放传单。Sport Fan’ s 将积极在学生们中进行推广，成为其在凌晨消闲的首选。SportFan’ s 还将继续在 Collegeview 和 SpringTirues 杂志上做广告，因为两张报纸的读者群都与酒店的受众相同。最后，Sport Fan’ s 将致力于提高店名和品牌的知名度。Sport Fan’ s 的标识将会放在几个促销项目中。饮料放在可重复使用的塑料杯中，并贴有标识，还将销售各种印有标识以及印有 sport Fan’ s 特征的标语的 T 恤衫。

我们最初的营销预算是第一年计划销售额的 5%。Sport Fan’ s 将逐渐依赖于顾客的口头传播以及回头客。因此，公司认为每年都将降低 1% 的预算，直到营销预算等于销售额的 1%。Sport Fan’ s 认为这个数目对于此后各年都已经足够了。

评论：他们对他们的广告和促销计划给出了很好的解释。他们有望建立顾客数据库，从而能够据此获得顾客，并减少在直接广告上的开支。

广告和促销

由于最初可以获得的广告和促销资金很有限，互做广告以及贸易将是前两年的关键。如果，例如，在新出版物发行后的第一个月里，WTXC 电视台向 Central City 杂志承诺了 10 次 30 秒的新闻播报，那么作为回报，这本杂志可以为这个新闻台进行价格相当的广告。促销的另一个方面涉及社区。公司的成功依赖于广告以及与社区的关系，因此必须回报社区。我们计划通过向学校捐赠以前的版本，来帮助孩子们更多地了解他们的社区，并发起能使当地图书馆受益的社区项目，以及能推动教育的拼字比赛等活动。

评论：广告的创新方法，不会增加成本。

预测销售收入

取得精确的营销信息至关重要，因为它将成为销售收入预测的基础。利用调研获得关于将会购买你的产品或服务的人数方面的信息。在下面的例子中，来自于 Simmons Study of Media and Markets 的数据以及调查用于确定市场潜力。在为企业取得目标市场的市场潜力之后，你就要确定竞争对手的数量以及你预计可以取得的市场份额。要现实一些，因为你不可能马上就获得 10%。这个数字必须乘以花在这一产品或服务上的平均年度费用。这就是你的销售收入预期。这在制定你的财务报表时，是至关重要的数字。要记住，你的销售收入预测应来自于你的市场调研中所取得的数据，这是很重要的。

Manana 销售量预测

24 600	MSA 人口
20.1%	18~24 岁的人数比率
49 527	
29%	收入低于 15 000 美元的个人
14 363	具有合适年龄以及收入的消费者

97%	会时常在附近
13 932	适合于外出用餐的消费者
×9. 2	每个消费者每月的平均就餐次数
128 175	每月的潜在饭店就餐次数
×9	每学年两个学期的月份数
1 153 575	每 9 个月所销售的潜在正餐
×12. 45 美元	花在正餐上的钱数
14 362 055 美元	MSA 塔拉哈西 (Tallahassee) 地区的销售预测

评论：在销售量预测确定方面做的非常好而且易于理解。

本章小结

营销计划是商业计划书的重要组成部分。在这一部分，你要确定你的目标市场，并制定你的顾客简介，评价现有的数据，进行调研以确定你的市场潜力。你还要对你的竞争对手进行分析，这就要求你对他们的优势和劣势进行仔细的评估，才可以确定你的竞争优势。让顾客愿意购买你的产品或服务的营销战略，是根据市场分析以及竞争性分析来制定的。

应避免犯的错误

- 将竞争对手的影响最小化，或者是认为你没有任何真正的竞争对手。
- 不能确定你与竞争对手相比所具有的竞争优势。
- 不能识别直接或者间接的竞争对手。
- 没有进行市场调研以制定战略。
- 没有包括你的企业所处行业的重要统计数据以及增长趋势。
- 认为你可以抓住所有的细分市场，而这个市场确定的太广泛了。
- 没有明确地确定定价策略。
- 没有确定目标顾客的特征。
- 认为每一个潜在顾客都会购买你的产品。
- 试图立即覆盖太多的市场。

章末应用题

1. 完成营销计划工作表。
2. 选择一种新的产品或服务，并确定这种产品或服务的最佳目标市场。
3. 拜访一位当地的小企业的所有者，并要求经理人员描述公司的营销战略。

参考资料

Statistical Abstract of the United States. U. S Bureau Of the Census

拥有消费者费用的比较数据，包括美国社会和经济状况的统计数据。

Gale Encyclopedia Of Business and Professional Associations

一本囊括 8 000 多个企业、行业和专业协会的指南。几乎任何一个行业或产品群体都会拥有一个或更多的协会，来收集并且传播这些信息。

U. S. Department Of Commerce City&County Databook

提供了人口、教育、就业、收入以及零售方面的统计信息。

Dun&Bradstreet Directories

按照产品分类字母顺序表以及地理位置的顺序列出各家企业。

Study Of Media and Markets. Simmons Research Bureau

提供了市场调研信息。数据根据各种人口统计以及经济要素分类。

The Bibliography Of Marketing Research Methods. Lexington Books

综合性地详细列出了营销调研方面的书籍和杂志。

Data Sources for Business and Market Analysis, 4th ed. Scarecrow Press

展示并描述了来自美国政府、外国政府和组织、大学、调研机构，以及行业协会的营销数据和统计来源。还包括商业服务、广告媒体、名录和邮寄清单、信息中心，以及调研助。

COuntY Business Patterns. US Bureau of the Census

它给出了每一个行业的薪水以及员工的总数。

ABI / Inform

这个计算机数据库，为来自商业、管理、会计、信息科学等方面 800 多种学术刊物上的文章提供了索引和概要说明。

General Business File

这一个搜索库来源包含了 300 多种商业期刊，《华尔街日报》以及《纽约时报》的商业版面，此外还有 50 多种本地的商业出版物。

American Statistics Index

为来自于广泛主题，包括产品，行业，州，国家以及人口统计的联邦代理商的统计数据提供索引并利于查找。

网络资源

Business Resource Center

WWW. Morebusmess.com

该网站拥有许多营销计划的样本，供你进行评价(点击商业计划书，然后再点击营销计划样本)。

U. S. Department Of Commerce

[http://home. Doc.gov](http://home.Doc.gov)

该网站拥有大量对市场调研有所帮助的数据。

Thomas Register

[http: //WWW. thomasregister. com](http://WWW.thomasregister.com)

该网站拥有关于工业产品或服务的生产厂商以及公司方面的信息。

Understangding Your Market

[http: ||WWW. sbaonline. sba. gov](http://WWW.sbaonline.sba.gov)

小企业管理部门网站的这一部分将会帮助你更好地了解你的顾客。

American Demographics/Marketing Tools

[http: //www. marketingtools. com](http://www.marketingtools.com)

如果你在确定如何定位你的市场方面需要帮助，这个网站可以助你一

U. S. Bureau of the Census

[http: //WWW. Census.gov](http://WWW.Census.gov)

提供了识别和分析行业方面的很有价值的人口统计信息。

Securities and Exchange Commission

[http: //WWW. Sec.gov](http://WWW.Sec.gov)

提供了查找某个具体行业的资源。

American Marketing Association

[http: //WWW. Ama.org](http://WWW.Ama.org)

提供了与营销相关的问题的资源。

商业计划书样本：暖儿安婴儿奶瓶公司

行业

美国的婴儿奶瓶行业由几家大生产厂商组成，即 Playtex, Evenflo, Gerber, Munchkin, NUK, Chubs 和 Ansa。美国现在的婴儿奶瓶市场预

计为 1.54 亿美元。其中，可重复使用的奶瓶占了市场的 52%，即 8 000 万美元，剩下的 48% 是一次性奶瓶。一次性奶瓶是指在每次使用之后就抛弃的奶瓶。一次性奶瓶市场曾经高达整个美国婴儿奶瓶市场的 53%，但是近年来，其占整个市场的百分比呈现出了稳定的下降趋势。暖儿安奶瓶最初会设计成可重复使用的奶瓶。然而，公司将在以后对进入一次性奶瓶市场的可行性进行评估。

市场调研和分析

顾客

婴儿奶瓶产品的大多数顾客是二三十岁的职业女性。婴儿奶瓶的大多数顾客的平均家庭收入为 36 120 美元。因为大部分的婴儿奶瓶顾客都是职业人士，所以奶瓶加热的时间以及便利性十分关键。

市场规模和趋势

继 1990 年婴儿出生高峰期为 416 万人之后，美国的新生儿数量预期将会稳定在 400 万人左右，并将在世纪之交保持这一水平。美国现在的婴儿奶瓶市场大约为每年 1.54 亿美元，或者是 7 300 万个奶瓶。

现在，可重复使用的奶瓶占整个婴儿奶瓶市场的 52%，或者是每年 3 860 万个。在过去几年里，可重复使用的奶瓶相对于一次性奶瓶，市场份额平均每年提高 2%。预计在未来几年里可重复使用的奶瓶仍将保持这种增长趋势。

竞争情况和竞争优势

虽然在婴儿奶瓶市场上有几个主要的竞争者，但是没有任何一个厂商经销的产品可以显示瓶子里的液体的温度。暖儿安奶瓶仅在生产成本上比标准奶瓶提高了一点点，就提供了这一重要功能。

除暖儿安公司以外，只有一家公司试图推广可测量温度的婴儿奶瓶。Ansa Bottling 生产过这样一种产品，最初的商标名称为 Heat Sensitive，后来改为 Comfort Temp。这一产品是由该公司目前的所有者 Ansa Bottling 的总裁约翰·艾奥迪斯(John Iodise)在购买该公司时进行生产和推广的。

Ansa 设计的奶瓶忽略了婴儿奶瓶使用中的一个重要事实：有时奶瓶是在外部加热的(沸水)，而有时是在内部加热的(微波炉)。他们的设计只是运用奶瓶的表层塑料来指示温度。当瓶子里的物质过热时，透明的蓝色或粉色的塑料就会变成白色。这就忽略了这样一个事实，即微波炉是从中心进行加热，所以只有在奶瓶受到振动以后，它才能提供精确的指示。由于其不精确的操作，这种产品已经从市场上撤出。虽然他们的结果很令人失望，但是 Ansa 的

努力还是确认了根据市场调研，确实存在对具有温度传感器的奶瓶的市场需求。此外，Iodise 认为他们没有成功是由于设计上的漏洞，而不是因为缺乏市场需求。暖儿安奶瓶在其温度指示装置的设计上克服了这一缺点。

预计市场份额和销量

根据特种婴儿奶瓶头号制造商 Munchkin 瓶业公司(Munchkin Bottling Company)销售副总裁理查德·亨利(Richard Henry)提供的市场信息，一家不在现有奶瓶品种上增加任何关键性性能或便利而仅提供装饰型奶瓶的制造商在开业第一年能够占据市场 1%~2 9/6 的份额。在其后几年，该市场份额可能维持在 2% 左右。

Munchkin 市场数据还指出，如果一个公司所生产的产品，与现有的装饰型奶瓶相比，具有显著特色或者图形，则该公司预计能够在开业第一年占据 6 9/6 的市场份额。此后各年，其市场份额可能以每年 30% 的速度增长。但是，前提是其产品必须与众不同。在进行试算财务报表预测时，出于保守性原则，暖儿安公司假设公司可以在经营的第一年和第二年里，分别获得可重复使用的奶瓶的市场总额的 2 9/6 和 4%。并假设在第三年到第五年，每年的增长率为 30%。

后续的市场评估

公司打算改进暖儿安奶瓶的外观和营销方式，以满足顾客的不断变化的人口统计特征。公司将为顾客安装 1 部 800 电话，便于顾客有问题或者有什么建议时打电话。另外，公司计划要定期进行营销集体讨论，获得对新的图案以及设计上的变化的反馈意见。

企业的经济状况

这种创新型的暖儿安奶瓶的成本，每个要比标准型奶瓶高出 0.35 美元。然而，产品的新的特色可以让公司和零售商以高于目前能够买到的其他奶瓶的性价比来销售这种产品。建议零售价为 3.99 美元，而零售商的成本为 2.19 美元，生产商制造和运送这种产品的成本为 0.92 美元，所以暖儿安公司和零售商的预期毛利分别为 58.9% 和 45%。

一开始，公司会生产一种无装饰的优质塑料奶瓶，可以让消费者们看到暖儿安的产品与其他奶瓶的不同之处。装饰型奶瓶会掩盖公司所研制的特色，结果成为“仅仅是又一个婴儿奶瓶”。一旦公司及其奶瓶在市场上得到了认可和接受，暖儿安接下来就将要考虑在产品上加上图案，虽然会产生额外的成本，但会被视为对于消费者的附加值。

美国的新生儿每年都有大约 400 万人，因此会有持续的利润潜力和持续需求。另外，这 400 万新生儿只占全世界新生儿总数的 2%。一旦美国的专利权取得了最终的批准，并且开始全面生产，暖儿安就计划要在对这种产品的有市场需求的所有国家取得专利权。

公司的固定成本很低，因为这种产品将由现有的塑料生产厂商生产，并且直接运送给零售商。主要的固定成本是办公室以及有限的仓储。暖儿安一开始将雇佣三个人来管理和经营一间小办公室，服务于消费者和零售商，并管理一个小仓库，来满足少量的或者紧急的订单。采用经纪人和销售代表的方式将显著降低公司的固定劳动成本。

直到商业计划书中的第九部分所提供的整个时间进度表中的第四阶段，暖儿安才会取得销售收入。然而，当 1997 年 1 月开始全面生产和分销时，公司将会从第一年的经营中产生正的现金流量。计划书的第十一部分所包含的财务报表展示了管理层对第五年的运营结果所做的最坏、最好以及最有可能的预测。

为降低投资者的风险，20 万美元的启动资金将分三个阶段提取。只有在达到指定的里程碑之后，才要求额外的资金，以及开始下一个阶段。在全面生产(计划书中的第一年)开始前 13 个月，首次提取为弹簧和瓶盖模具的设计、生产以及测试提供的 6.6 万美元资金。在全面生产前 6 个月再提取 5.7 万美元，以完成瓶体模具的设计、生产和测试。而在全面生产前 3 个月要再次提取 7.7 万美元，为最初库存的初始生产提供资金。

营销计划

整体营销战略

公司的整体营销战略是将我们的婴儿奶瓶作为“安全、便捷而放心”的产品推向市场。我们的独一无二的温度计将会使暖儿安奶瓶与市场上的其他婴儿奶瓶相比，具有战略性的竞争优势。在产品的最终研制和测试完成之后，我们将接受一位专业经纪人的服务，他将致力于在美国销售我们的产品并建立销售婴儿奶瓶的零售渠道。在对美国市场进行大量渗透之后，公司将积极在国外取得专利权进行分销。

定价

可重复使用的奶瓶的平均零售价为：高级奶瓶为 3.99 美元，标准型奶瓶为 2.99 美元。高级奶瓶与标准型相比，所配备的塑料材料更重一些，还可能包含硅树脂奶嘴，而不是橡胶奶嘴，奶瓶上还会有彩色图画。暖儿安奶瓶也会配备更重的塑料以及硅树脂奶嘴。这些特色，加上我们的温度指示装置，将使我们按照高级奶瓶的价格零售，即建议零售价为 3.99 美元。我们给予零

售商的成本是 2.19 美元，已经包括了运费，这就使得零售商可以获得 45% 的毛利，可以与其他婴儿奶瓶产品的毛利相媲美。

销售策略

公司预计，暖儿安奶瓶具有的独一无二的特征将会鼓励消费者们购买这种产品。我们将设计并研制一种包装，强调暖儿安奶瓶的温度计，并且以“安全、便捷而放心”，这一口号对这种产品进行营销。最初，公司将在尽可能多的零售店里对这种产品进行分销，以便消费者尽快地接触到我们的产品。为了有助于达到这一目标，公司将向零售商提供价格上的折扣。为了避免全职销售人员的招聘、培训以及雇佣成本，公司将选择一位专业经纪人，建立一支有经验的销售队伍作为我们的销售代表。这位专业经纪人将在美国为每一位销售代表建立销售领域，并且在需要时增加额外的销售代表。这位专业经纪人将会提取总销售额的10%及其销售代表的销售额的5%作为佣金。销售代表可以获得经纪人的销售代表的销售额的5%。销售代表还可以获得他们自己的销售额的5 9 / 5。这些销售成本将包括在预计损益表中。

品质保证政策

公司将对那些对产品表现不满意的顾客实行退款的保证。为了方便消费者，暖儿安将在所有的包装上提供1个800号码。另外，公司将向零售商保证对退回的奶瓶实行退款。

广告和促销

公司预期在第一年的销售之后，在美国做区域性而后是全国性的广告。销售第一年的广告费将是销售额的5%，包括在零售商店的产品上或附近所放置的销售材料。对于第二年和第三年，公司预计广告费用，分别为销售额的4%和3%。公司计划聘请一个外部广告代理商，来协助尽可能有效地使用这些广告费。

分销

暖儿安产品的运输主要是从生产厂商运到零售商，这就只需要公司提供最低限度的仓储空间。公司的仓储设备只需要保持最低限度的存货，以应对紧急运输。这就消除了公司为大量存货而进行融资的需要，还可以将运输成本保持在最低水平。

第8章 管理团队

在这一章里，我们将要讨论管理团队的重要性，以及商业计划书的这一部分所要谈论的关键领域，包括管理团队本身、组织结构、董事会以及所有权。

管理团队的重要性

这是商业计划书中最关键的部分之一，而且在商业计划书的评估过程中，通常是较早为企业的潜在投资者所读到的。通常，这个部分的位置是在执行概要之后。问商业理念是否很好，固然很重要，但更重要的是，要问这样的问题，“管理团队在经营企业时，能力如何？”实际上，风险项目的资本家们会说他们所投资的是管理，而不是商业理念本身，这是众所周知的。许多创业者认为，如果他们拥有一个很好的商业理念，投资者就会投资。事实并非如此。为什么？原因在于，许多好的商业理念的失败，就是因为企业缺乏有经验有能力的管理层。然而，这并不是说，一个好的想法并不重要。一个好的想法同样需要好的管理。因此，管理团队的选择对于你的企业的长期成功是至关重要的，并且将是投资者们所评估的关键要素。

选择一个可以从技能和经验上与你相辅相成的团队是很重要的。要避免常见的倾向，即选择与你相似的人。要根据你的特定风险项目的需要进行选择。要确定谁才最适合于满足这些需要，并且能够与管理团队的其他成员进行互补。

这一部分要谈论的领域

这一部分需要包括关于管理团队方面的信息、组织结构、所有权方面的信息以及董事会。

然而，在对管理团队进行评估之前，企业的所有者需要从对自己的评估入手，根据自己的优势和弱势，以及与企业需求相关的技能和经验进行评估。你的优势将如何帮助你成功

地经营企业，以及你将如何弥补你的弱势领域？一旦这些都已经完成，你就可以确定还有什么岗位需要填补及其所需要的专业技能是什么。

创业者经常犯的一个错误是，他们因为错误的原因创办企业。一个很擅长发展网站或者烹饪的人，认为他们也将很擅长于经营他们自己的企业。我们见过很多创业者一直都是这样做的，从而产生了很糟糕的结果。创业者需要做的第一件事就是，对他们自己的技能进行认真的评估。要经营一个企业需要组织、财务以及管理方面的技能。

真正令人惊讶的是，人们要求一架飞机的飞行员具有一定经验，要求他们的家庭医生有经验，但是他们却不认为他们自己经营企业需要经验。你要经营一个企业，就需要一定的技能和经验。没有这些技能而要创办企业，将会将你置于一个非常不稳定的状况之中。

然而，不要泄气。如果你并不具备这些技能及经验，你可以获得他们（例如，在类似行业中找工作）。我们遇见过一个想要创办一个风景画企业的人，我们建议他在一个风景画企业里工作一年，并且他也听从了我们的意见。在这一年里，他开始重新思考，他是否具备所有创办自己的企业所需要的技能和动力。他最后决定，成为一位企业家并不能最大限度地利用他的技能和才能。

管理团队

要包括所有将在风险项目中起重要作用的人，以及那些能为企业增强可信度的人，例如董事会、关键咨询人员，以及将会加入的关键管理人员。你可能还希望包括一位拥有对于企业而言至关重要的技能的关键员工。你要对企业所涉及的每一个关键人员的责任和期望，他们将要对企业做出什么样的贡献，他们与企业及每个人之间的相容性，以及他们的职务一一介绍。

要确保关键领域，如营销、经营和财务等都已经考虑到了。并不一定非要拥有一个通晓各个领域的人，但是每个领域都要有一个负责人。要包括关键人员的简要背景以及他们的职位，包括这一职位的主要责任，还要谈论他们的教育背景、经历，以及任何特别的培训、技能、能力或成就。要包括他们的背景的详细资料，这会对企业的风险项目有价值。例如，如果你的销售经理在他的前一职位上，在5年里，每年都使得销售额有20%的增长，那么包含这一信息，因为投资者可能会认为他有可能也为你的风险项目完成同样的业绩。你在这部分中包含的信息应该向阅读者给出充足的信息，以便其对你的管理团队的优劣进行评估。有关管理团队的更详细的信息可能包含在他们的简历中，并放在商业计划书的支持性文件中。

即使某个关键职位没有人选，也要包括对于这一职位的工作描述，所需要的技能和经验，你将在何时为这一职位聘人，以及你将如何去聘用达到这些要求的人选。投资者会希望看到一个面面俱到的管理团队。

如果管理团队的一位成员已经经历过一次企业的失败，也要包含这一信息，因为它能说明这个人从以往的经历中能够学到的经验教训。

范例

管理团队

企业的组织形式是股份公司。这已经证明了是一个明智之举，因为此前四年企业欠下了巨额债务。迈克尔(Michael)先生现在正在申请原公司的破产，并建立另一个公司。迈克尔先生在企业的失败经营中所获得的知识、技能和能力将会为他提供应避免的失误的很好范例。

评论：过去的失败已经证明是宝贵的学习经历。

你应提及一揽子的薪酬，包括你向管理层的成员所提供的激励。如果你正在寻找投资，这一信息是很重要的，因为任何投资者都想要知道你的管理层在企业中所具有的财务利益，以及其他聘用条件。你的管理团队中可能有一位成员并不具有职位所需的经验，在这种情况下，你就要解释一下，你将如何通过外界帮助，无论是从你的咨询人员(CPA、律师、顾问)那里还是从有经验的董事会成员那里，来弥补这一缺陷。一个强大的董事会或者咨询委员会可

以弥补你的管理团队的弱势领域。应对此进行说明和解释。

范例

管理团队将由公司 CEO 玛格丽特·亨利 (Margaret Henry)、副总裁托马斯·亨利 (Thomas Henry) 组成。汤姆·沃特金斯 (Tom Watkins) 和大卫·史密斯 (David Smith) 是营销和采购部门的主管，而杰克·戴维斯 (Jack Davis) 是财务部门的领导。因为产量提高了，所以需要雇佣更多的员工。董事会成员将包括玛格丽特·亨利、托马斯·亨利、威廉·伯恩斯 (William Burns)、威尔森·史密斯 (Wilson Smith) 和托德·吉尔伯特 (Todd Gilbert)。伯恩斯目前是 North State 大学的金融学教授。史密斯现在是 North State 大学会计系的教授。托德·吉尔伯特现在是佛罗里达州迈阿密一家公司的律师。

评论：他们绝对需要对每一个团队成员的责任以及经验领域做一个更全面的解释。至少是另起一段来单独谈论董事会，并且详细谈论每一个人可以为公司提供的专业技能，以及每一个人如何与这个管理团队进行互补。

范例

管理团队

Universal Subs 的管理团队将由两位具有大学教育背景以及饭店行业经验的男士所组成。这两位主管也即主要员工是：

拉里·拉索 (Larry Russo)，CEO 兼营销总监

史蒂夫·唐斯 (Steve Downs)，财务总监

外部支持包括：

迈克尔·拉里默 (Michael Larramore)，注册会计师

弗兰克·拉索 (Frank Russo)，信息系统顾问

格宙迪斯·艾伦 (Gladys Allen)，律师

拉斯蒂·基尔格 (Rusty Kilgore)，Harry's Subs 的特许权主管

股权分配：Universal Subs 的两位创立者——拉里·拉索和史蒂夫·唐斯各持有公司一半的普通股。

主管的职责

拉里·拉索，CEO 兼营销总监

制定并坚持 Universal Subs 的愿景。监控营销、产品研制、客户服务等。为新的或者持续经营寻找商业机会和资金，以使得投资回报最大化，并且提高产量。计划、制定并建立 Universal Subs 的政策及目标，并与 Harry's Subs 保持一致。另外，将要管理营销计划、广告、公共关系、推销和销售工作。监督市场调研和分析，以及对竞争者的评估。

史蒂夫·唐斯，财务总监

管理营运资金，包括应收账款、存货、现金等。进行财务预测，包括资金预算、现金预算、试算财务报表、外部融资需求、财务状况需求。根据过去、现在以及将来的收益，编制反映公司财务状况的报告，包括收入、费用和收益。外部管理支持的职责是向 Universal Subs 提供财务、法律、管理和技术

管理团队的背景

拉里·拉索，CEO 兼营销总裁

运营管理专业理学学士，创业和小企业管理专业理学学士

拉里·拉索的专业经历包括许多不同的领域。首先，拉里有机会为他的家族企业工作，

该企业属于电子领域。拉里的职责是充当工作场所的监督人，负责安全防护工作，并监督电工。拉里学习到了这个具有 23 年历史的企业的各个方面，并且具有最终接管这个家族企业的机会，但是他希望能够从头建立一个自己的企业。

然后，拉里进入大学学习，并在多米诺 (Domino) 比萨店工作了三年半，担任司机和轮班副经理。他从中获得了食品行业的宝贵经验，包括管理、分销、生产、个人培训、交流和客户服务。另外，拉里还获得了塔拉哈西地区的食品市场、顾客动向、季节性预测以及地区人口统计数据方面的知识。拉里在多次回到位于佛罗里达州 winter Brook 的家中后，提出在 Summerville 建立 Harry's Subs 分店的想法。在不断拜访 Harry's Subs 后，拉里意识到佛罗里达州 Summerville 缺乏一家美味的、始终如一的、友好的、高质量的海产品三明治商店。

拉里为 Universal Subs 带来了很多的企业家技能、小企业管理技能、塔拉哈西地区人口统计数据方面的知识以及食品行业的经验。

史蒂夫·唐斯，财务总监

会计学专业理学学士，金融学专业理学学士

史蒂夫·唐斯的专业经历包括饭店管理、经营以及客户服务等许多领域。史蒂夫为 Bobby Rubbino 公司工作过两年半。在 Bobby Rubbino 公司任职时，史蒂夫获得了订货和维持存货水平方面的宝贵经验。他同样还负责安排员工的工作进度并负责准备薪金表。Bobby Rubbino 公司还为史蒂夫提供了深入了解客户关系的机会。由于他对客户关系的了解，史蒂夫在 Charlie's Crab Valet Service 出任经理助理。正是在那里，史蒂夫了解到了沟通以及顾客满意的重要性。此后，史蒂夫就读于 south state 大学，获得了会计和金融专业的双学士学位。通过学习，史蒂夫掌握了财务报表的准备和分析，以及商业和税务法律等各个方面的知识。史蒂夫还对商业管理和营销进行了深入的研究。史蒂夫已经报名参加 1996 年 5 月 8 日的注册会计师考试。史蒂夫为 Universal Subs 带来的是对于饭店经营和商业管理的深刻理解，以及大量必要的财务技能。

universal Subs 的管理团队综合了管理、财务、营销和创业技能。虽然这个管理团队很年轻，而且也没有拥有他们自己的企业的经验，但是他们希望可以用他们的经验、努力工作、抱负以及对成功的渴望来弥补。

评论：这个部分非常完整，它包含了对管理团队每位成员及其责任领域的完整描述。它还对外部支持的人员及股权分配进行了描述。

范例

生产型企业的管理部分

管理团队将由三位执行官组成。这几名经理人员将负责处理日常经营中出现的问题。他们还将参与确定公司将要遵循的策略性和战略性方针。管理团队将要依靠自身的才华和能力，做出日常决策。如果三位经理人员由于缺乏相关知识无法做出决策，他们将向董事会寻求帮助。

评论：问题是这三位关键的管理人员是谁，他们的职位、关键的责任领域以及他们的能力是什么？将这个管理部分与下面的这个管理部分进行比较，在下面的例子中，管理团队的关键成员得到了描述，他们在企业中的关键职能得到明确，他们与企业相关的经历也得到了说明。

管理团队将由总裁兼 CEO 约翰·格林组成。他的职责主要是公司的日常经营以及销售和营销职能。他 1999 年毕业于 Rhodes 学院，获得了企业管理专业的学士学位。他现在是 North State 大学的 MBA 学生，专业为创业管理。

掌管销售和营销的副总裁是杰克·格林。格林先生曾在沃尔玛 (Wal-Mart) 工作过 20 年，并且升到了行政副总裁的职位，负责珠宝部门。格林先生在零售企业具有 30 多年的经验，

并且是沃尔玛从仅拥有 25 家分店成长为世界头号零售公司的见证人。他于 1989 年退休，并且移居佛罗里达。两年后，他发明了 waterwear 太阳眼镜，申请了专利并开始营销。格林先生同他的伙伴一起，成为一家全国性的眼睛用品公司的所有者，年销售额超过了 3000 万美元。

罗伯特·约翰逊将出任主管项目和技术解决方案的副总裁。罗伯特·约翰逊是佛罗里达州 summerville 的 SmartNet 公司的所有者和创立者。该公司已经有 10 年的互联网咨询和营销服务方面的经验。SmartNet 为佛罗里达酒吧协会制作了网站，并为营利所有权方面的信息营利组织提供过大量的网站方面的服务。

所有权方面的信息

应包括姓名、所有权百分比、所有权形式、普通股的类型，以及参与企业管理的程度。包括由谁控制着你的企业等信息，将会帮助阅读者更好地了解谁将在企业中做决策。贷款人尤其会对这些信息感兴趣，因为他们需要在企业中具有一定的权益，以回报他们的投资。

范例

所 有 权

我们的管理团队由三个人组成。他们的背景中最主要的是拥有企业管理的大学学历。

高级职员及关键员工	年龄	股权
保罗·布朗(Paul Brown)，总裁 / CEO，财务副总裁	【23】	【33】
乔治·米勒(George Miller)，营销总监	【23】	【33】
卡梅伦·亚当斯(Cameron Adams)，行政总监	【23】	【33】
Manana 公司的特许权支持	【**】	【0】
怀亚特·托马斯(Wyatt Thomas)，公司律师	【56】	【0】
哈罗德·詹姆斯(Harold James)，会计长	【21】	【0】
在这六名成员中，有三位创始人具有以下职位： ⇒ 保罗·布朗，总裁 / CEO ⇒ 乔治·米勒，营销总监 ⇒ 梅伦·亚当斯，行政总监 每位创立者都拥有 33.3% 的原始股。 评论： 这个计划书说明了股权的数目。还应当说明股权类型。		

范例

所 有 权

詹姆斯·迈克尔(James Michael)一直在管理公司。这种管理结构在企业的转折阶段还将继续有效。他的母亲将会继续处理公司的日常经营。一旦公司成功完成这个转折阶段，迈

克尔先生希望可以建立一个培训计划。

评论：虽然企业的结构是公司制，但是既没有提到各方所占股权的百分比，也没有提到普通股的类型。

范例

薪酬及所有权

霍尔登 (Holden) 博士——年薪 9 万美元， 无其他津贴。股权占 45%。

波利 (Pauley) 先生——年薪 2.5 万美元，无其他津贴。股权占 6%。

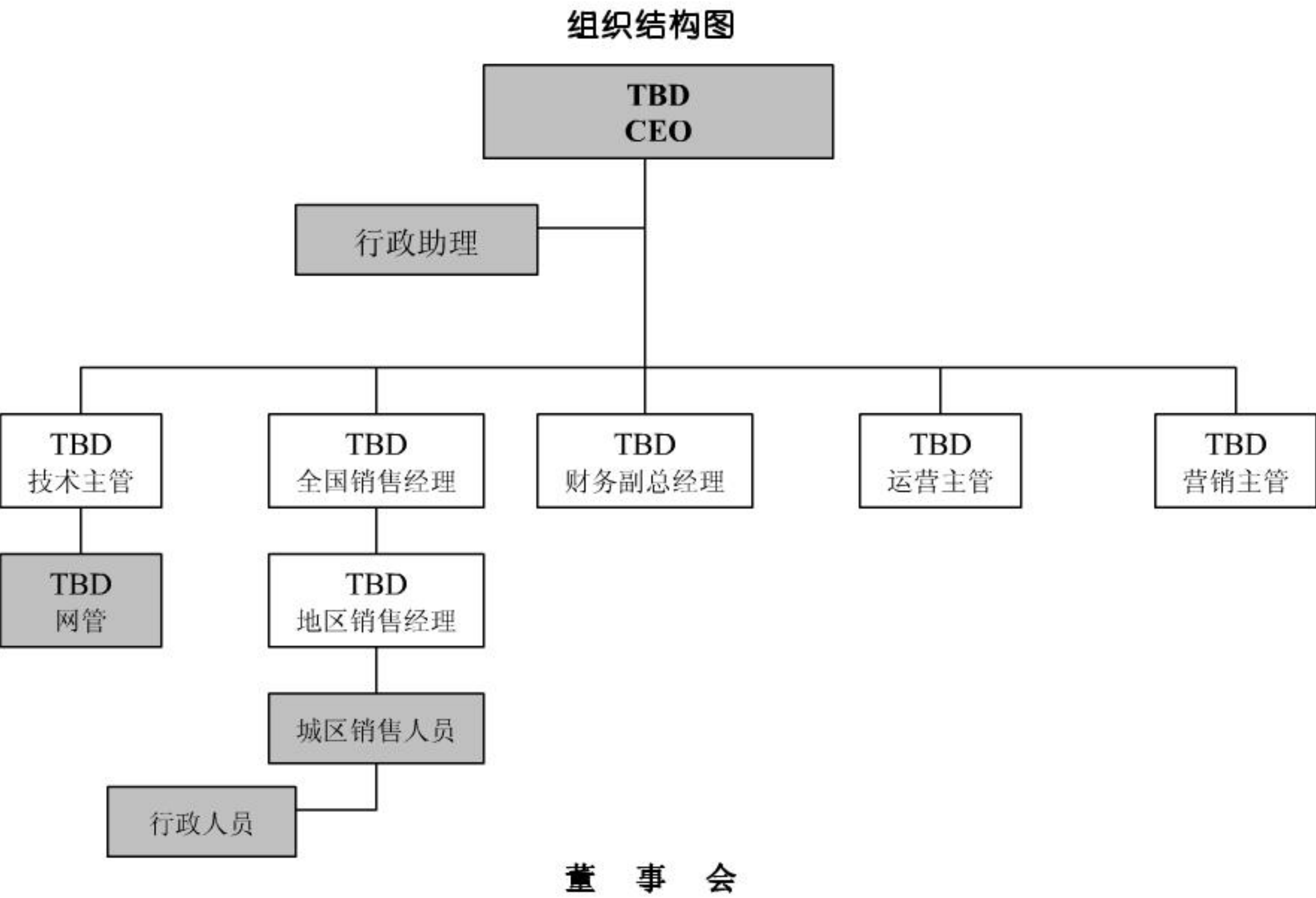
罗伯逊 (Robertson) 先生——年薪 2.5 万美元，无其他津贴。股权小于 1%。早期投资者——公司股权的 25%。

本轮筹资的投资者——公司股权的 25%。

评论：他们已经找出了相关各方及其股权的百分比 (注意，股权是大于 100% 的)。总体上，他们在这部分已经很完整了。如果能有更多关于他们的经历以及这些经历是如何与企业相关的详细信息，就更好了。

组织结构图

这个图表的目的是要说明企业中所涉及的关键人员，并展示他们的责任领域。组织结构图要包括对于每一个职位的职能的描述，及其与其他职位的联系。还要包括对图表的陈述性描述。开始可能只涉及几个人，而且每个人可能担任几项职务。然而，无论如何，找出这些人的责任领域是很重要的，因为公司将要成长，而这将会带来组织中的更多结构。未明确的责任领域及决策可能会成为争论的源头，尤其是在合作企业中。



列出董事会的成员名单，以及他们对于企业的价值。说明他们公司的从属关系，以及他

们的经历、教育背景、培训领域，以及他们将对企业所做的任何特殊贡献。如果你还没有选出董事会，那么就花上一定的时间来详细看看你将要为你的企业的董事会所挑选的人的技能。小企业经常需要依靠其董事会的技能来提供他们的管理团队所不具备的专业技能。如果这正是你的企业的状况，你就应该强调董事会的知识和经验。

在选举董事会时，你应寻找那些可以与你的技能互补的人。你可能需要从列出你自己的技能入手，然后列出你的企业所需要的技能。要根据这些技能来选择董事会成员。不要试图在董事会里加入朋友，应该根据他们为你的企业所能做出的贡献来选择。如果你还没有选择出董事会，那么就列出你将要为你的董事会寻求的技能和经历。

范例

描述董事会的管理部分

为了保证企业成功，要成立董事会。董事会将由 5 名成员组成。马修·卡尔森(Matthew Carlson)先生是位注册会计师，并且拥有佛罗里达州立大学的金融和会计专业学位。他目前是位于 Summerville 的 Centerplex 公司的会计师。詹姆斯·多伊(James Doe)教授是 North State 大学的管理学教授，在董事会中将作为管理顾问。威尔森(wilson)博士将在董事会中占据一个席位。他拥有西北大学的物理化学学位，而且他所研制的产品 MagicFilm 正在申请专利。

评论：虽然现在只填补了董事会的三个席位，但是这一部分向读者清楚地描述了这些成员的背景。这一部分还可以通过增加有关这些成员为企业所做贡献的详细情况，而得到改进。

范例

描述董事会的管理部分

董事会现在由下列成员组成：两位创立者、董事会主席、首席执行官、经营主管、技术主管，以及会计经理。另外，向公司提供融资的风险资金公司的主管也将占据一席之地。并不需要向各主管支付任何费用或者薪酬，但是董事会主席在出席会议时所发生的合理费用可能需要得到偿付。

评论：不幸的是，这些职位中没有一个已经得到了确定(除了两个创立者)，所以我们只能对他们能够为公司带来的技能、专业知识以及经验做出假设。在这个时候，不提到这些人可能会更好一些。另外，他们的董事会的成员实在太多了，所以削弱了利用董事会来给企业带来不同前景的目的。此外，他们应该为董事会成员的参与而支付酬劳。

范例

董 事 会

卡门·布莱克(Carmen Black)——公司律师，将充当法律和财务方面的顾问。

拜伦·琼斯(Byron Jones)——成功的企业家及 Jackson Fabricators 的所有者，将作为管理和业务顾问。

乔治·戈弗雷(George Godfrey)——Godfrey 吉他公司的大股东，由于他对于吉他生产的深厚的专业知识将出任主席。

评论：该董事会的成员很少。如果能够知道更多的关于琼斯先生所拥有的企业的类型以及布莱克先生的专业领域，就更好了。

专业支持服务

如果你与会计师、律师、保险代理商或者其他服务人员已经建立了工作关系，那么就要对每一种服务以及他们将为你的企业带来的经验进行描述。要说明他们的教育背景以及在哪里获得的学位。可以请同行推荐高质量的支持服务的提供者。如果潜在的贷款人或者投资者看到你的计划书，这对于他们就是一个指示计，说明你已经找到了你的企业所需要的合适的支持。一个很好的想法就是，找一家刚开业但是具有很好资质的公司，他们更有可能为你提供一流的服务。而且，你还可以在计划书里提到这一点。

范例

专业支持服务

罗伯特·考克斯(Robert Cox)——注册会计师，提供会计、税务、财务战略方面的支持。
Finch, Goldman, & Rose of Santa Cruz——法律委员会，提供合同、合并，可能还有首次上市方面的支持。

保险(待定)——风险管理、工作人员的薪金、负债。

银行家——与投资者相同。

评论：应当提供关于这些咨询人员的更多信息。这些对于咨询人员的描述是否就是他们对于企业提供帮助的领域，或者是否就是他们在各自领域中的专业领域，都不清楚。

本章小结

管理团队是商业计划书的关键部分之一，因为你的企业的成功取决于管理团队的优势。要根据他们能为你的企业带来的技能和经验进行仔细挑选，并且要寻找在这些领域中能够互补的人，这一点是非常重要的。可以制定一个组织结构图，以明确责任区域及负责人。应该建立一个董事会，因为董事会成员可以提供一些管理团队不具备的专业技能。专业支持服务的提供者同样也可以为你的企业增加可信度，在企业的早期就应该同他们确立关系。

应避免犯的错误

- 挑选的团队都具有相似的技能 and 经验，而不是可以相辅相成的。
- 责任领域不明确。
- 延误或者没有建立董事会。
- 把朋友或家里人放在了他们无法胜任的职位上。
- 没有找到外部的咨询人员。
- 用过度的所有权或者过高的薪酬来获得一位重要人员。

章末应用题

1. 完成商业计划书的管理工作表。
2. 会见一位成长型公司的所有者，询问该公司是如何确定管理层的薪酬的，以及他自己的工资是多少。
3. 会见一位成长型公司的企业家，并且确定其管理团队的优势，他们对于董事会以及外部咨询人员的利用情况。
4. 评价下面的 xYz 公司的商业计划书的管理部分：
 - 包括了这一部分的关键要素吗？

- 如何能够得到改进?

如果你是一位潜在投资者，你对这个团队的能力的评价如何？

XYZ 公司的管理计划书

企业的经营形式：

个人独资企业，由悉尼·卡尔(Sidney Carr)和玛丽·卡尔(Mary Carr)共同拥有。

董事会：

主席——悉尼·卡尔，所有者 / 调研经理

玛丽·卡尔，所有者 / 运营经理

咨询委员会：

主席——悉尼·卡尔，所有者 / 调研经理

玛丽·卡尔，所有者 / 运营经理

律师——根据需要聘请

注册会计师——根据需要聘请

保险——根据需要聘请

参考资料

Ernst & Young

WWW. Ey. com

这个网站包括的文章可以帮你确定如何最有效地利用董事会。

EntreWorld

http: // www. Entreworld. org

这个网站具有创立和发展企业方面的信息。

Institute Of Management and Administration Business Pages

http: //www. ioma. com

薪酬和行业资源方面的文章。

Advanced Consulting Group

http: //WWW. advgroup. com

包括利用管理来评估企业家的文章。

Canada' s Business and Consumer

http: / / strategis. ic. gc. ca / SSG / cw3240e. html

建立董事会方面的信息。

商业计划书样本：暖儿安婴儿奶瓶公司

管理团队

管理团队将分几个阶段建立。最初，瑞安·艾迪生将是暖儿安公司惟一的员工。他在工程和生产方面的专业技能，对于他在公司的创立阶段的任务来说是足够了。艾迪生将担任总裁和首席执行官。丹·梅斯将在公司进入第四阶段时，作为营销总监进入董事会。一旦公司进入初始生产阶段，将需要梅斯在零售业方面的经验。凯文·哈珀将会作为财务总监，在第二年初加入公司。哈珀拥有大型便利连锁店财会方面的经验，将会在公司扩张并且会计事务变得更加复杂时，提供所需要的财务支持。亚历克斯·法默同样也将在第二年初，作为生产总监加盟公司。

管理团队的薪酬可以在计划书的第十一部分找到。另外，这些员工、董事会成员以及其他专业咨询人员都将得到公司所发行的股票。下表说明了计划的股权分配：

	最初	第 2 年	第 4 年
投资者	20%		
董事会成员	6%		
律师	2%		
瑞安·艾迪生	22%		
丹·梅斯	2%	2%	3%
斯科特·蒂尔登(Scott Tilden)	2%	2%	
凯文·哈珀	2%	2%	
艾丽西亚·怀特尼(Alicia Whitney)	2%	2%	
亚历克斯·法默	1%	2%	1%
未发行股票	41%	31%	27%

未发行股票将会出于满足未来融资的需要、吸引新的关键人员的激励措施，以及董事会达成一致的其他需要，而得到保留。如果公司被出售，未发行股票将在所有者中，根据他们所持所有权的百分比进行分配。

董事会将由艾迪生、丹·梅斯、贝内特·马歇尔(Bennett Marshall)以及投资者组成。马歇尔博士是 West State 大学的金融学教授。董事会的专业咨询人员将由莱斯特·戈登(Lester Gorden)先生、星级商业银行(Star Commerce Bank)的道格·凯斯勒(Doug Kessler)，以及注册会计师阿妮塔·唐斯(Anita Downs)组成。

第 9 章 生 产

在这一部分，我们将要考虑生产的不同方面，包括生产过程、外包和研发。

在撰写这一部分时，你所提供的信息应该能够向投资者可能希望了解的问题提供答案，并且是详细信息，但在解释时不要太枯燥，因为投资者是不会向那些他们并没有了解清楚的风险项目提供资金的。在创业者中存在这样一种趋势，就是在这部分中，对于实际的生产过程描述得过于详细，而真正重要的是，应该集中于对这个过程最关键的因素，以及在这个过程中，是什么能够将你与你的竞争对手区分开。如果商业计划书的撰写目的是要取得资金的话，这是尤其适用的。然而，如果计划书是为了内部计划经营，那么这份计划书应该非常详细而目：全面。

生产过程

如果是内部商业计划书，你要花上很多的时间，对生产过程进行详细讨论，描述从原材料到产成品之间的过程。应包括采购间隔期、该过程所需的技术、存货储存地点，以及产品的分销方法。如果是外部商业计划书，你可以不用太详细，但是要包括更多关于你将如何对产品进行营销的信息。

在这一部分中，不仅要谈论生产这种产品所需的材料，还要介绍在这个过程中所需的人员和基本设备。这些因素都是至关重要的。要包括生产率(生产你的产品所需的时间和人员数量)方面的信息，以及设备的生产能力。要详细描述生产的不同阶段，并根据效率对其进行评估，目标是在保持质量的同时，降低时间和成本。应包括生产过程的流程图。如果你的生产过程包括任何的新技术，那么要包含这方面的信息，并对你的过程的优势和劣势做出解释。探讨一下，你是否会将生产过程的全部或部分进行外包。我们将在这一章的后面对外包进行详细讨论。

你要为生产过程建立质量控制程序。如果你计划在国际上销售你的产品，你将需要让你的产品达到国际质量控制标准。关于这些标准的额外信息，请参见本章的参考资料部分。

必须确定所销售产品的成本。对于生产型企业来说，就是指生产一种产品的成本。为了确定这个数量，你必须包括材料、人工以及与产品生产直接相关的费用。你可能希望考虑使用临时工，如果你的企业总是有一些特殊订单，或者如果会有季节性工作的话，因为这样会降低你的总个人工成本。

你还要确定你的经营成本。这些费用是为经营你的企业必须支出的。这将在本书的财务部分得到更详细的讨论。

范例

生产过程

Harbour Master 将生产船只和拖车。将与几家公司签约，向其提供发动机。Harbour Master 的生产哲学是“注重细节，让过程保持简单”。接下来将介绍船只和拖车的生产过程。

- CAD 软件给出了出于生产目的必须切割成扁平形状的金属部件图。
- 计算机数字控制(CNC)的机器遵照指令，切割金属部件，并使用等离子切割火焰进行切割。
- 在经营的初始阶段，等离子切割可能要外包。以后，Harbour Master 会购买自己的设备。
- 经过切割的部件金属被送到弯曲夹具里，在这里，底、边以及横梁都将被弯曲成船只生产所需要的形状。
- 经过整形的金属被点焊正确的位置上，为最后的焊接过程做准备。
- 由计算机控制的机器人焊接机将用于完成船体的焊接。这个机器遵循金属部件连接处的指南，确保一致而且高质量的焊接。
- 横梁和纵梁将在内部进行焊接，以进一步加固船体。
- 然后，将两部分的聚氨酯泡沫加入船体内部，以增强浮力、坚固性和隔音性能。
- 然后将船只的甲板放在扩展的泡沫顶上，并焊接或者粘在合适的位置。
- 船只边上的舷缘是由 CNC 等离子切割器切割的，并焊接在船只边上。
- 栏杆是由铝制成的，直接焊接到船边上。
- 然后把船只颠倒一下。
- 对船尾的 2 / 3 处以及船体的中心进行切割，焊接进一个金属的通道，形成通道系统。
- 将超纵向加强和定向作用的部件焊接到船体的底部。
- 将船只然后立起来。
- 然后完成船只的横梁及内部的焊接。
- 检查并磨平焊接处。
- 根据模型，为船只上色并绘画。
- 安装外购的硬件、地毯和电气设备。
- 将船只放在拖车里，安装引擎及其他辅助控制部件。

评论：他们对生产过程的描述非常完整。在此前，他们曾介绍了所需要的生产设备，但是还需要包括这个过程的采购间隔期。

范例

生产成本

10 000 单位的预计生产成本

材 料	
方形铁管	118 000 美元
20 000 个 12 英寸的夹子@3.50 美元 / 个	70 000 美元
20 000 个旋转脚轮@2.00 美元 / 个	40 000 美元
20 000 个固定脚轮@2.50 美元 / 个	50 000 美元
10 000 个白色 200#纸板盒@3.75 美元 / 个	37 500 美元
材料总计	315 000 美元
15% 的消耗量	47 325 美元
小计	362 825 美元

人工费用

根据 9 美元 / 小时 X 5 个工人……45 美元 / 小时 X 8 小时 / 天=360 美元 / 天	
360 美元 / 天 X 5 天 / 周==1 800 美元 / 周 X 20 周=36 000 美元	
另加 75% 的福利 27 000 美元	
小计	63 000 美元
总计	425 825 美元
单位成本	42. 58 美元

评论：他们需要说明基本设备的成本以及设备的生产能力。

供应商

你要说明你不仅拥有丰富的供应来源，而且这些来源还很可靠，这是很重要的。显然，价格是一个很重要的考虑因素，但是还要考虑获得可以按时送货的高质量供应。还要说明后备供应来源。你不能仅依赖一个来源，因为你可能会在某些时候遇上一些问题。详细说明你与供应商所签订的合同。这是很重要的，因为你依靠他们向你提供所需的材料。

资本设备

通常，生产是一个资本非常密集的过程，你需要验证所需设备的每一部分的成本和有效性。说明你将在哪里、通过什么方式购买这些设备，以及每一个设备的折旧计划。不仅要包括产品生产所需的设备，还应包括运输工具及办公设备。注明是否有设备需要重置，以及每件设备所需的维修情况。行业协会可以帮你找到设备的来源《Thomas Register》也能提供关于设备的供应商以及分销商的信息。

范例

资本设备

计算机辅助设计(CAD)计算机设计系统 74 000 美元
计算机数字控制(CNC)等离子切割机 89 000 美元
金属弯曲夹具 45 000 美元
计算机控制的机器人焊接机 600 000 美元
MIG 焊接器 175 000 美元
TIG 焊接器 50 000 美元
泡沫隔音器 / 喷雾器 25 000 美元
隔板机器 26 000 美元
铁匠工具 36 000 美元

评论：需要讨论一下在哪里、通过什么方式购买这些设备，还应包括运输工具以及办公设备。

人员

你需要确定所需的人员数量以及创立并经营企业所需的技能。你不需要谈论所需要的管理层及其责任领域，因为这些已经在商业计划书的管理部分完成了。然而，你仍然需要调查在拟开立企业的地区所能聘用的劳动者队伍。确保在企业的周边地区能找到充足的劳动力资源非常重要，因为即使是最好的设备，如果没有适当的人员，也是无法操作的。确定你将要如何培训和评估员工，并在这一部分包含这些信息。

如果这是一个新企业的计划书，你可以通过评价你的竞争对手的经营情况对所需的人员进行预计。如果你具有这一行业的从业经历，你已经能很好地了解生产这种产品需要些什

么。如果你的企业是一个现有的企业，那么对你现在的生产过程进行评估，以确定它是否能够得到改进，这样可以更好地控制成本，而且质量也可以得到提高。

设施

生产需要设施，所以你需要提供有关建筑物和土地的信息。应当包括你所需要的场地的信息，设施对于生产来说是否充足，以及你的地点是否靠近劳动力来源。还要说明你的产品以及获得的供应采取的是什么运输方法。同样，一个靠近运输、劳动力以及供应商的地点是很重要的，这样在运输你的产品时，可以节约成本和时间。你可能想要在商业计划书的支持性文件部分包括设施的布局。设施的成本应该包括在内，并且要说明你是打算购买土地和建筑物，还是要租赁。如果你想要租赁这些设施，你就要给出租赁的条件，包括租赁期长度、限制以及租金率。如果你必须对这些设施进行改进，你也要包括这些信息。如果你的企业是一个现有的企业，那么探讨一下现有设施的充分性，以及它是否足以应对企业的增长。如果现有设施已经无法满足企业发展的需要，应提及地点以及计划的所有优势。

范例

设 施

自从“Metal Works”的生产被分包以后，所有的生产和经营设施都将归克利夫·布兰农(Cliff Brannon)所有。利用位于佛罗里达州 Winter Brook 的 7 000 平方英尺的设施，布兰农将要开始 5 名员工的非全日生产。布兰农拥有有效生产这种产品所需的设备。由于 Winter Brook 的高失业率，所以要雇用劳动力是没有什么困难的。公司拥有雇佣更多员工的可选场地，是否增加雇员取决于试销是否成功。它还有签订更多设施的选择权，而这些设施靠近零售分销商，这也取决于试销是否成功。

评论：他们应该说明他们的产品及获得的供应的运输方法。还应该包括设施的成本。

范例

设 施

生产设施将位于佛罗里达州 Lynn Haven。这一地点将提供初始生产所需要的场地，而扩展到一个更大地点则将取决于我们计划的销售水平在未来 5 年内能否实现。公司已经拥有了现在的生产设施。有效的生产过程将取决于生产设施的合理布局(见附录 F)。

评论：没有给出有关于地点的规模和设施的成本方面的信息，也没有说明地点是否靠近劳动力或运输来源。然而，在附录里给出了厂房的布局。

外 包

如果你计划进行外包生产的，如果你的分包商有问题或者不能满足你的企业的供应需求，你需要说明产品的后备来源。对你的产品或者至少是产品的各种部件的外包生产进行比较。省去了生产所必需的设施维护、设备以及人力，可能会对你的企业大有好处。

你需要彻底考虑是否选择外包，不仅是成本上的好处，还有时间上的节约。自己组建生产程序，不仅设备和人员的成本很高，而且需要占用创业者大量的时间。这就可能意味着花在产品营销上的时间会减少。即使是对于一种相当简单的产品也是如此。在这一部分中，要探讨一下外包的优势。

范例

外 包

weed Master 将在美国境内，由一个位于佛罗里达州北部或者乔治亚州南部地区的公司进行生产。本公司认为，为了能够对质量进行控制，设施应该靠近公司总部。选定生产 Easy weed 的公司将有权对产品原料采购进行全面控制，只要其所选择的材料不会有损于到 weed Master 的质量。

对于零售商店的所有分销都将来自于生产厂商，所以需要这家公司具有迅速接收和装车的能力。在美国境内寻找设施，可以确保任何订单都能在一周之内运送到，除非卡车抛锚。

该公司将位于佛罗里达州北部，是因为该地的仓储成本较低并且非常方便管理人员居住。最初的经营将由一位办公人员及三位经理人员承担。如果需要，公司将会按照需求进行增长。公司最近还没有搬迁的打算。

评论：如果这家厂商无法达到预期的情况，他们可能需要考虑选择其他公司进行外包。

范例

外 包

我们的产品将外包给几家公司，然而，我们将在佛罗里达州的 Summersville 保留一个办公室，来储存并运输存货。存货将由兼职员工所组成的队伍来包装和运输。我们的薪水和工资费用是根据每小时 6 美元计算的，而一般员工每小时可以完成 20 个包装。设施和仓库每月将耗费大约为 2 000 美元，包括电力。我们已经与 UPS 达成了协议，从仓库接货。我们将刮风即时存债懿莱伎存债最小化。R 辑，给顾客送债娟运输时间将为 4~6 鼠，但是从我们的供应商到我们的运输时间只有 2~3 周。这将可以对没有预计到的销售量起到缓冲作用。

评论：他们已经谈到了生产过程中的关键领域。

范例

外 包

我们曾经考虑过室内生产，然而，最后还是决定外包给其他公司。Epitome Inventions Holding 公司生产了最初的原型，并且由于其具有竞争力的价格和条件，将生产 PatientLite。Epitome 提出的价格已经包括了包装和运输。最初的生产价格是每件 160 美元，而在超过 1 000 件时，则下降到每件 100 美元。

评论：成本上的好处是考虑到了，但是没有提及时间上的节约。应探讨一下外包决策的优势。

研发

你需要确定你的行业将在多大程度上受技术驱动的影响，因为这能反映研发在你的企业中的重要性。如果你所处的行业一直都在产品上进行创新，那么研发对于你的企业生存和长期成功就是至关重要的。例如，计算机行业就是如此，这个行业必须拥有优秀的研发机构来保持竞争力。无法一直保持创新性，就意味着失败。即使你的企业销售的是一种传统产品，例如面包，你也需要研制新的产品，因为你的顾客的关注点在发生变化。关键的一点是，在任何行业中，都必须给予研发以高度的重视。你所需要考虑的，不仅是你的行业受到技术驱动的程度，还要有你今后在技术方面的投入。

在这一部分中，应包括所有正处于研制阶段的新产品或服务。探讨一下为了在行业中保持竞争力而要达到的创新水平所需要的研究人员。同样要确定研发所需的设备和用品，并要在这一部分中包含这一信息。

研 发

在 Golf Pro 产品的第一版研制并生产出来之后，Golf Product International 将要对这种产品的需求进行分析，并确定存在的需求是否足以让 Golf Product International 继续研制 Golf Pro 产品的新版本。如果需求很大，Golf Pro 产品可以增添每一轮的计分，杆头在经过时的速度等功能。

Golf Pro 产品的生产成本如下。

	单位：美元
晶片板	0. 42
电路系	0. 58
电池	1. 00
袖套	0. 50
生产	8. 00
包装 / 分销	3. 00
总计	13. 50

这些数字是根据所需部件的小批量采购制定的。如果部件的需求增加，规模经济可以降低生产成本。Golf Pro 产品的整体研制和分销计划将在商业计划书中作为一个单独的部分列出。

评论： 这里不仅谈到了未来研制的需要，还包括了现有水平的生产成本。

研 发

Easy Sprout 在过去 3 年所做的大部分努力都集中在产品的研发上。这些产品已经通过了生产能力的测试，现在已经准备上市。

评论： 大部分的研发都是为了让产品上市。他们并没有说明是否会进行进一步的研究来研制其他产品，也没有说明研发对于他们的行业的重要性。

服务型 and 零售型企业的生产过程

如果你拥有一个服务型或零售型企业，你可能会认为你并不一定要谈论操作过程，因为你并不涉及生产。不幸的是，事实并非如此。显然，服务型 and 零售型企业具有不同于生产厂商的操作需求，但是这些需求仍然需要在商业计划书中说明。与一个生产厂商相比，你的操作计划书将是相当简单的。基本上，它们由采购待售产品，对这些产品的运输，以及产品销售组成。无论如何，你还是需要考虑这一过程，因为它需要获得设施、寻找人员、挑选供应商，以及购买一些设备（这取决于你的企业的性质）。让我们进一步看看这个过程的各个组成部分。

对于服务型或零售型企业来说，你的企业地点是尤其重要的，通常是决定企业能否成功的一个重要因素。在讨论一个零售企业的地点时，要包括交通模式、设施成本以及人口统

计数据方面的信息。你在商业计划书的营销部分所取得的这方面的信息将是有益的，尤其是这一地区的人口统计数据以及预期的增长模式。

另一个重要的考虑因素是你的企业所需要的人员。人员是服务型和零售型企业的一个重要组成部分，因为客户服务是成功的关键。估计一下你经营所需的人员数量，并确定在这一区域是否能找到足够的合适人选。

零售商需要找出他们的供应商来源，因为拥有可靠而合理定价的供应商，也是他们的经营的关键组成部分。你不仅要给出供应的来源，而且要提供供应协议的详情。

如果你的企业需要一定的设备，你要列举出所需的所有设备。要说明你将采用购买还是租赁的方式获得设备，并说明相应的成本。

本章小结

这一部分考虑了生产过程以及需要谈论的一些要素，包括供应商、基本设备、人员以及设施。任何外包生产过程的计划以及研发项目都应该得到详细阐述。

应避免犯的错误

- 没有完整概括生产过程。
- 缺乏产品的分销和销售方面的信息。
- 没有列出所有的设备需求，也没有对长期的设备变化做出计划。
- 缺乏针对生产和人员的应急计划。
- 缺乏后备供应商。

章末应用题

1. 完成生产工作表。
2. 访问一个将其生产过程外包的公司的所有者，并确定为什么这对于企业来说是最合适的选择。
3. 查阅《Thomas Register》，确定你的企业的产品种类、该领域的公司的数量、所包括的各产品种类的数量。
4. 对下面的商业计划书中的生产部分进行分析，并提出建议改进。

范例

DentuI.ab 公司将所有部件的生产都进行了转包。这些部件将被运输到位于佛罗里达州 summersville 的设施，在那里完成剩下的 25% 的组装。这些部件然后要进行测试、贴标签，以及为运输而进行包装。目前还没有适当的组装线。由一个人完成上述的四个任务。

现在对于产品的需求增长得很缓慢。缓慢的需求使得 DentuI.ab 可以对每一件产品给予特别的关注。目前，DentuI.ab 处理大量的订单就势必会造成积压。

这个厂房每个月的组装能力大约为 200 件，如果重新设计设施，还可以再增加 200 件。所有的部件现在都是人工组装，公司计划在需求增加时要引进自动化装置。

参考资料

Thomas Register

[http: //WWW. thomasregister. COIII](http://WWW.thomasregister.COIII)

供应商、分销商以及设备生产厂商的资料库。行业协会可以帮助找到协助生产设计的人以及设备的来源。

American Society for Quality

<http://www.asq.org>

标准和认证方面的信息。包括小型生产公司的 Isog000 国际认证，以及 FAQ 的认证。

International Organization for Standardization

<http://www.iso.ch>

标准化程序方面的信息。

商业计划书样本：暖儿安婴儿奶瓶公司

最初 4 年，暖儿安婴儿奶瓶最有可能在远东生产，美国市场上的大部分奶瓶都是在那里生产的。部件的生产将只会转包给那些具有高质量注模的生产厂商。同时将委托具有国际性服务经验的公司进行组装、包装和运输。

美国境内的后备供应商也已经找到，虽然预期生产成本会高一些。这些供应商由于其距离较近而具有运输时间短的优势。如果出现供应问题，美国的生产厂商将作为第二来源。由于熔模铸造法(铸模)将归公司所有，因此注塑可以在具有注塑生产能力的全球任何一个地方进行。

将全年生产。生产达到充足的水平后，塑料的大量采购将在季节性价格下降时进行。这至少可以节约 5% 的材料成本。

最初几年的经营将在佛罗里达州西北部进行。这一区域既拥有一个国际性港口又有国际机场，在早期已经足够了。该地区的劳动力成本和仓储成本也很低。所选择的初始仓储场地对于企业增长来说也已经足够了，并且租金率是固定的、长期的、很低的。最初由 3 名固定员工经营办公室和仓库。其他具有所需专业技能的员工将在经营的第二年加盟公司。今后需要重新选择仓储地点时，将选择一个位于美国中心位置的地点。

最初的分销将只在美国境内进行。然而，因为全世界的新生儿中只有 2% 出生在美国，所以存在未来扩张的惊人潜力。公司计划在获得美国专利后一年之内获得国外专利。迄今为止，尚未在美国专利局查到国际上已经有相同的专利。

第 10 章 财务计划

本章介绍在商业计划书中需要用到的财务报表和文件，包括损益表(又称利润表)、资产负债表、现金流量表和盈亏平衡分析。本章的内容非常重要，因为这些报表所提供的信息影响着你要从事的业务的赢利性和资金状况。

全面理解财务报告

财务报告对于企业主来说具有重要的价值。它们关乎企业的生命!应该如何利用这些报表呢?它们可以用来评估业务、衡量绩效，还可以确定企业所需的开办资金。

做好财务报表的关键是采用一个优秀的会计系统。为购置优秀的会计系统投入资金是值得的。很多企业就是出于财务问题而倒闭了，因此为会计系统的建设投入资金和精力是值得的。你的企业上了轨道之后，就该有系统地使用这些财务报表。这意味着要定期查阅这些报表，在制定商业决策和做利润规划时充分利用这些数据。

过去年度的会计报表

过去年度的报表显示了你的企业以往的绩效。你可以利用这些信息将过去的绩效与当前以及(预期的)未来的绩效进行对比。只需考虑过去 3 年的报表。你应该考虑的报表包括损益表、资产负债表和现金预算。下面逐一介绍这些报表。

损益表

损益表(Profit and Loss Statement, P&L)又称为利润表(Profit Statement)，给出了一段期间内(月、季度、年)一个企业获得的利润。损益表提供了下列业务领域的信息：销售收

入、销货成本、营业费用、融资成本(向债权人支付的利息)、税金和利润。根据企业性质以及编写财务报告的人的不同,对于上述各因素的定义也会有所不同,但是收入减去费用等于利润这一点却都相同。

下面以 Benson 公司为例,看一下它的损益表(见表 10—1)。该公司共销售了 10 000 件产品,每件产品的售价为 52 美元,生产成本为 32.5 美元。该公司为经营需要支出的管理费用为 42 000 美元,利息为 13 000 美元,以及税率为 30% 的税款。先来确定销售收入:销售的产品价值为 520 000 美元(10 000×52 美元)。接下来确定销货成本:325 000 美元(10 000×32.5 美元)。销售收入与销货成本之间的差额(195 000 美元)被称为毛利。毛利反映的是产品本身赚取的数额。如果你是在家里经营并且没有其他任何管理费用,也不需要支付任何利息,显然你的利润就是 195 000 美元。但是,为了计算利润,还必须扣除其他费用。将 142 000 美元的管理费用从 195 000 美元的毛利中扣除后,就得到了净营业收入(不考虑融资方式),为 53 000 美元。净营业收入又称为扣除利息和税金前的收益(EBIT)。将 13 000 美元的利息支出从营业收入中扣除后,得到的 40 000 美元为扣除税金前的收益(EBT)。如果所得税税率为 30%,则该公司最终应缴纳 40 000 美元的 30% 作为税金(即 12 000 美元),从而其净收入或称净利润为 28 000 美元。

表 10-1 年度损益表 单位: 美元

销售收入		520 000
销货成本		(325 000)
毛利		195 000
营业费用	130 000	
折旧费用	12 000	
		(142 000)
净营业收入		53 000
利息费用		(13 000)
扣除税金前的利益		40 000
所得税费用		(12 000)
净收益		28 000

损益表的各项组成部分

为了更好地理解损益表,你需要清楚其各项组成部分。

销售收入(Sales Revenue)

销售收入是企业通过销售产品或服务所获得的收益(营业收入)。营业外收入是利息收入或从其他营业外项目获得的收入,例如通过出售资产的方式回收折旧。

销货成本(Cost Of Goods Sold)

存货(inventory)是指用于加工或销售的现货。销货成本(COGS)是指与某项销售相关的存货成本。销货成本包括原材料成本和某些加工成本(取决于采用的会计方法)。对于销货成本的估算基于下面的关系式:

期初存货+本期采购-期末存货=销货成本

例如,某企业在本期采购了 45 000 美元的货物,并且期初存货为 5 000 美元,期末存货为 10 000 美元,则该企业当期的销货成本为 40 000 美元。

毛利(Gross Profit)

边际收益(gross margin)说明毛利和销售额之间的关系。在 Benson 公司的例子(见表 10—1)中,公司获得的毛利占其销售收入的 37.5%。边际收益的计算方法为:

$$\text{边际收益} = \frac{195\,000 \text{ 美元 (毛利)}}{520\,000 \text{ 美元 (销售收入)}}$$

营业费用(Operating Expenses)

营业费用是指企业在经营中发生的各项费用，包括房租、工资、基础设施，以及其他经营成本。在独资企业中，经常会出现企业开支与个人开支相混淆的问题。出于私人目的使用企业资产不应该属于营业费用，将其包括在财务报告中会导致财务报告失真。营业费用越高，赢利性越差。

分列在营业费用项下的各项费用包括：

- 工资包括付给企业所有者和员工的所有工资和津贴。
- 差旅费和招待费 必须是与经营相关的费用。
- 基础设施 确实与企业经营活动相关的电话费、水电费。
- 车辆开支 是指与车辆维修和使用相关的成本，出于私人用途发生的支出必须从企业支出中扣除。
- 广告费缺乏广告支出可能表明小企业面临财务困难。这是因为对于某些类型的企业，广告是其开拓新的持续性销售途径的能力的一个重要因素，但通过推迟广告费用的支出可以立即实现流动性。

折旧费用(Depreciation Expenses)

折旧费用是指企业使用长期资产所进行的成本备抵。这些资产的成本在最初购入资产时就支付了，但是在购买该资产的当期将这一成本完全从当期收入中抵扣，从经济的角度来说是不合理的。因此，通过折旧机制将该资产逐步“注销”。

公认会计准则(Generally Accepted Accounting Principles, GAAP)建议企业将资产的成本平均分摊于其使用年限内。换句话说，如果某个资产的成本是5 000美元，预期寿命是5年，则在其生命周期的头5年，每年分摊1 000美元，计入企业各年的成本。这种方法被称为直线折旧法(straightdepreciation)。另一种折旧方法称为加速折旧法(accelerated depreciation)。这种折旧方法加速每年的折旧额。常见的加速折旧法有年数总和法(sum-of-the-years method)和双倍余额递减法(double-declining balance method)。在这几种方法下，在使用期内的前几年，提取的折旧要远远高于在直线折旧法下提取的折旧。

净营业收益(Net Operating Income)

净营业收益是营业收入与除利息和税金以外的营业费用之间的差额。在本章的前面已经提到过，净营业收益又被称为扣除利息和税金前的收益(EBIT)。从本书通篇的分析中都能感受到，这个值在绩效分析中至关重要，这是因为它能够显示出企业的所有者是否应该通过借贷的方式对企业进行投资。

利息(Interest)

通常将利息与其他营业费用分开讨论，这是因为利息取决于企业融资的方式而不是企业经营的方式。利息是对企业的收益收取的财务费用而不是与企业的经营活动有关费用。利息是与企业资产的融资方式相联系的成本，而与资产本身的价值没有丝毫关系。

扣除税金前的收益(Earnings Before Taxes)

这个数值是企业调整后的收益与相关费用之间的差额。作为扣除税金前收益报告的这一数值构成了确定企业当期所得税的基础。

所得税(Income Tax)

对于大多数小企业，尤其是独资企业和合伙企业而言，应缴纳的税金并非一目了然。这是因为在计算企业所有者应缴纳的税金之前，所考虑的某项业务收入可能与所有者的个人

收入或者其他业务收入混在一起。在上述两种所有制形式下，企业不用缴纳所得税，所有者本人要缴纳所得税。但是对于公司，企业要缴纳所得税，而且要缴纳的税额应该是明确的。

净收益(Net Income)

企业的净收益在公司制企业中是缴纳税金之后的收益。在公司制企业中，利润既可以通过股利(dividend)的方式分配给公司的所有者，也可以通过留存收益(retained earnings)的方式留在企业中。

股利(Dividends)

企业净收益中分配给企业所有者的部分称为股利。如前所述，小企业中的独资企业和合伙企业不支付股利，所有的净收益都成为企业所有者的收入。

很多小型的公司制企业也从不支付股利。这并非法律方面的要求，而是因为许多小企业要靠留存收益作为扩大规模的资金，而且股利是要上税的。因此，小企业的业主兼经理在面临将资金作为工资还是股利抽出时，自然倾向于选择前者。例如，假设公司税率是40%，企业所有者支付的个人税率是20%。公司的税前收益是100 000美元，此时尚未向所有者支付任何款项。如果公司支付了100 000美元(40 000美元用于支付公司税，其余60 000美元用于支付所有者的工资，而这些公司在20%的税率下又被征收了12 000美元的个人所得税)，然后将其余的款项发放股利，则缴纳的税金总额为52 000美元；相反，如果100 000美元是作为工资付给所有者，则缴纳的税金总额仅为20 000美元。在前一种情况下，可供所有者用于个人支出的数额为48 000美元，而在后一种情况下，可供所有者用于个人支出的数额为80 000美元。不过，美国国内税收署(IRS)会定期检查企业的报表，确保应当征收企业所得税的企业收益没有作为工资发放。

总之，为了避税，小企业的股利政策不可避免地工资与股利的支付等机制发生着错综复杂的联系。

评价损益表

在评价损益表时，要注意毛利和净利的长期发展趋势。想办法搞清楚产生你所看到的结果的原因(例如，价格较低或者销货成本较高)。注意支付的利息额并评估管理层的薪酬。注意收益的增长和稳定性，并应着重注意营业费用。将企业的各项数值与行业平均水平进行对比。

资产负债表

资产负债表是反映企业某一时点(通常在财政年度的末期)的财务状况的会计报表。它报告企业所拥有的(企业的资产)、企业欠谁的钱(企业的负债)以及企业所有者的投入(企业的所有者权益)。无论企业规模大小，分类都相同，惟一的不同只是细节方面的区别。

资产负债表的结构

表10-2反映了Benson公司在开业的头一年年底时的财务状况，并说明了下列事实：本森(Benson)夫妇投资82 000美元创建了该企业并采取了股份公司形式。他们从银行获得了80 000美元的长期贷款。这笔贷款属于抵押贷款，抵押物是本森夫妇的住房、公司资产的债券以及本森夫妇的个人担保函。

146页有一个资产负债表

本森夫妇用这笔贷款购买了价值120 000美元的机器设备，在扣除12 000美元的折旧后该设备创造的利润是28 000美元。在当期，本森夫妇没有出于个人原因从公司抽取任何款项，而是靠仍与其共同居住的长大成人的子女支付的生活费度日。在年底时，公司的银行存款为2 000美元，应收账款为60 000美元，手头的存货为80 000美元。在这一年中，公司为第二年支付了10 000美元的预付费。公司欠贸易债权人30 000美元，欠税务部门3 000美元。公司的应计费用为17 000美元，银行短期借款为20 000美元。

资产负债表的一边列出资产，另一边列出对这些资产的权利。这些权利包括外部负债和所有者权益。资产负债表的两边必须相等。

资产负债表的各项组成部分

下面逐项介绍资产负债表的各组成部分。

资产(Assets)

资产是指企业所拥有的经济资源。会计人员通常将资产划分为两大类：土地、建筑物、机器设备等使用期限较长的资产，称为固定资产(fixed assets)；现金、存货等使用期限较短的资产，称为流动资产(current asset)。有些时候，对某些资产进行上述分类并不容易。从某种程度上说，这取决于企业的性质——某个企业的固定资产对于另一个企业而言可能只是流动资产。

负债(Liabilities)

负债是指企业所欠的债务，是对资产的权利主张。与资产相似，有些负债比其他负债的期限要长。以不动产做抵押的贷款通常被视为长期负债，例如以企业的资产为抵押的债券。相反，每月的应付账款则属于短期负债。期限较长的负债通常称为长期负债(long-term liabilities)，而期限较短(不到1年)的负债则称为流动负债(current liabilities)。

企业资产的债权人有两种。一种债权人没有企业的所有权，另一种债权人则拥有企业的所有权。前者包括抵押权人、银行以及为企业提供了信贷的其他人。后者包括企业的所有者。企业的债权人为企业投了资，因此企业对这些入负有债务。这在资产负债表中作为长期融资的一部分体现出来。因此，将上述债权人分为企业负债中的债务(debt)和权益(equity)两个部分，债务是欠局外人的钱，而权益则是欠所有者的钱。

权益(Equity)

权益又称所有者权益、资本或资本净值。权益的产生有两个途径。一个是企业所有者直接投入资金。在非公司制的所有权形式下，所有者个人向企业投入资产就产生了权益。在公司制的所有权形式下，公司的所有者通过购入公司的股份而产生权益。但这并不是说某个人只要在证券交易所购买了股票，就等于是向企业投资了；在这种情况下，这个人只是购入了其他人的出资凭证——这笔交易并不会对企业的总体债务产生任何影响。

产生权益的第二个途径是留存企业的利润。利润是企业经营中产生的超出费用的那部分收益，归企业的所有者所有。这些利润(或部分利润)在付给所有者时称为股利(在公司制下)或业主提取(在独资企业或合伙企业下)。如果企业的利润仅有一部分支付给了所有者，在未分配的余额(称为留存收益)可以被视为企业所有者对企业权益的进一步投入。

目前需要明确的一点是，企业的资产负债表显示了企业所有者对企业的投资额，但是这一投资额并不一定与其价值相等。换句话说，成本并不一定等于价值。财务报告并不直接提供权益的价值，而只是记录该权益的历史成本。

流动资产(Current Assets)

企业的流动资产是指在下一个会计期间内能够转化为现金的短期资产。流动资产主要包括现金、应收账款、存货、可出售的证券以及预付费用。

现金(cash) 资产负债表中的现金一项是指企业在结算日期所持有的银行存款以及零用现金。

应收账款(accounts receivable) 企业采用赊账的形式出售商品或服务时，购买人所欠企业的债务就记为应收账款。应收账款的余额反映了购买人在该笔交易中欠企业的款项。

如果顾客没有按时支付他们的账款，企业收入的现金就会少于预期。这会起两个副作用：首先，企业损失了“垫付”款项的利息；其次，企业必须从其他来源获得所需的现金，例如，通过借款，而企业必须为此支付利息。但是，企业使用者在是否允许潜在顾客采用赊账方式时必须在损失从赊账方式中获得的利润与支付的应收账款成本之间进行权衡。

存货(inventory) 存货一项显示了结算日期手头存货的账面价值。存货有三种类型：原材料、在产品 and 产成品。会计人员对于确定存货价值的方法存在很多争议。不同的方法会使资产负债表中列出的存货数值各不相同。同时，因为销货成本直接受到原材料存货估价的影响，存货的估价还会影响到权责发生制会计系统列报的利润的数额。

可出售的证券(marketable securities) 现金的一个缺陷是它不能赚取利息。如果某个企业在某个时点拥有大笔的现金，明智的做法是将这笔钱暂时投资在可流通证券上。这些证券就称为可出售的证券。可出售的证券包括短期的政府债券、公司债券以及银行定期存款。可出售的证券必须能够方便地转化为现金；换句话说，它们必须是类现金(near cash)。美国的小企业在这方面最常见的投资方式包括短期债券、银行存款单以及货币市场共同基金。

预付费用(prepaid expenses) 预付费用是指某个期间支付的实际包括后续期间受益部分的所有款项。火灾保险就是个很好的例子。假设结算日期为12月31日，而1 000美元的保险费是在7月1日支付的。显然，有一半的保险费是当年的花费，而另外一半则属于第二年。将全部保险费都包括在今年的费用中会高估本年企业的经营成本。预付费用有点儿类似于长期资产，只不过长期资产是在未来几个期间分摊折旧，而预付费用是在未来几个期间分摊费用。在某些极端的情况下，应付费用可能不仅仅影响到后续的期间。例如，在获得5年期贷款时支付的费用被归为预付费用，但是应当在整个贷款期内分摊，即以类似于直线折旧的方式摊销。

固定资产(Fixed Assets)

资产负债表中通常并不分项列出固定资产，而只是列出固定资产总值。这些资产的报告值一般为账面价值，是通过将这些资产的历史成本减去累计折旧得出的。累计折旧则是通过截至结算日期的各期折旧值累加得出的。

例如，假设某项资产是3年前花费10 000美元购置的，采用直线折旧法在5年内进行折旧。则该资产目前的账面价值为4 000美元(见表10—3)。

表 10-3 账面价值计算表 **单位：美元 149 页**

流动负债(Current Liabilities)

企业的流动负债是指需要在下一个会计期间内偿付的债务。这通常是指在下一年内到期的所有债务，包括长期借款中下一年需要偿付的部分。流动负债主要包括应付账款和应计费用两大类。

应付账款(accounts payable) 应付账款是由企业的赊购引起的。推迟应付账款的支付是企业获得流动性的一种方法，在短期内可以是没有成本的(但是如果没有与债权人达成正式的延迟付款协议，从长期来看，企业的信用可能会受损)。不过，在很多情况下，立即付款可以获得折扣，因此延期支付的成本可能也很昂贵。

因为小企业的所有者通常很难为经营活动融通资金，商业信用就成了为经营活动融通资金的途径之一。能否获得并使用商业信用对于企业的发展至关重要。从理论上讲，应该尽量推迟应付账款的支付(如果已经无法获得立即付款所能享受的折扣，降低这种“借款”的成本的惟一方法就是延长这笔款项的付款期限)，同时，应当尽量加快应收账款的收款速度。

应计费用(accrued expenses) 应计费用是记录在结算日期应支付而尚未收到发票的所有费用的汇总账户。这些费用包括的项目通常不是按月收到发票，可能包括假日津贴、财产税、电费、利息及应计税款。这些项目汇总起来可能数额很大，相当耗费企业的人力。

应付票据(notes payable) 应付票据是企业的正式短期借款活动中产生的有价证券。这些票据通常在接下来的会计期间不用全额支付，但是期限相对较短。应付票据通常用于存货采购的融资。

短期银行借款(short-term bank debt) 从银行借款有两种方式。第一种方式是银行对每笔贷款进行审批。小企业通常通过个人担保函的方式获得贷款。另一种方式是银行出具类似于个人信用卡的信用额度(line of credit)，企业根据需要使用该信用额度。

长期负债(Long-term Liabilities)

企业的长期负债包括在较长的时间后才会到期的债务。小企业较常使用的这一融资方式

是不动产抵押贷款。因为小企业不能在公开市场上发行债券，贷款人通常不仅要求土地、建筑物、机器设备以及存货等其他动产作为抵押品，还要求企业的所有者用其私人财产进行抵押，例如他们的房屋。

所有者权益(Owner’ s Equity)

所有者权益一项记录了企业所有者对企业的投资。这些投资既可以是所有者从外部投入企业的资金，也可以是企业利润中所有者决定不通过股利等形式给自己发放，而是再投入企业作为今后的发展基金的部分。留存收益是企业中自开业以来没有发放的所有累计收益。

小企业与大企业的一个主要区别是小企业所有者对企业的投资并不一定都反映在资产负债表。首先，小企业中的大部分资产可能是所有者“捐赠”给企业的，因此并未进入正式的会计程序。其次，小企业所有者创建企业时所花费的时间和精力很少计入企业的所有者权益中。换句话说，会计报告可能会低估小企业的资产和权益。

小企业资产负债表中对其权益的报告方式取决于企业的所有权形式。第3章介绍了小企业的几种所有权形式。这里为了说明这几种形式的企业在其资产负债表中如何反映所有者权益，假设企业所有者最初对企业的投资为50 000美元，企业在第一年赚取了10 000美元并全部留存。表10—4、表10—5和表10—6分别列出了独资、合伙和公司制企业的所有者权益。

表 10—4 所有者权益：独资企业

单位：美元

已缴权益 (contributed equity)	50 000
留存收益	10 000
总权益	60 000

表 10—5 所有者权益：合伙企业

单位：美元

已缴权益——维拉斯奎兹 (Velasquez) 女士	30 000	
留存收益	6 000	
期末收益		36 000
已缴收益——考特 (Kourt) 先生	20 000	
留存收益	4 000	
期末收益		24 000
总权益		60 000

表 10-6 所有者权益：公司制企业

单位：美元

实收资本	50 000
留存收益	10 000
总权益	60 000

注意，无论企业的所有权形式如何，报告中的总收益是相同的，都是60 000美元。在合伙制形式下，每名合伙人的投资额都列出了，而在公司制形式下，各所有者的持股情况并未在资产负债表中反映出来。

评价资产负债表

本章结尾处的工作表让你练习编制你自己的资产负债表，并包括对资产负债表各部分的说明。你可能想计算一些基本的比率并将各时段的比率进行对比。你可能还会希望将其与行业平均值进行对比。要注意流动资产及其资金来源。对于企业的债务额要予以重视。将应付账款与销售条件进行对比，并评估企业支付其应付款项的时间。同时，确定企业是否从其使

用的资产中获得了合理的回报率。

预计（试算）报表

这些报表显示你的企业未来 3~5 年的预期绩效。通常将其称为试算报表，其中包括损益表、资产负债表和现金流量表(现金预算)。第一年应该每个月编制一次，第二年以及其后每年应该每个季度编制一次。如果需要融资，这些报表还应该反映融资的数额及其产生的影响。

损益表显示预计的收入和费用。这里利用的是市场分析中获得的信息。基于你的目标市场所做的市场潜力分析得出的销售预测用来确定收入。销售预测是此后所有分析的基础。基于销售预测，可以计算销货成本。其他费用可以通过收集相关估计信息而估算得出，其他相关信息可以基于以前年度的成本(如果你的企业已经成立多年)，也可以根据销售额的某一百分比估算。无论这些成本估算是如何得出的，都必须明确，过去的成本或者历史成本只有在属于今后仍将发生的成本时才与试算损益表有关。例如，如果预期原材料和劳动力成本在未来会上升，必须使用上升了的数值估算试算损益表中的销货成本。

毛利是通过从销售收入中减去估计的销货成本得出的，而扣除税金前的收益是通过从毛利中减去营业费用得出的。销售费用可能包括销售人员的工资和佣金、运输费用、销售部门的工资、邮费和文具费用、广告支出和差旅费。管理费用可能包括管理人员的工资、行政人员的工资、保险费、折旧费(办公设备等)和日常用品的费用。有些费用，例如销售佣金，会随着销售额的变化而变化，被视为可变费用。另外一些费用，例如办公设备的折旧费则是固定的，不随销售额或产出的变化而变化。但是，各年的可变费用和固定费用都会有所不同，因此在估计营业费用时必须考虑到新的成本。例如，如果销售人员的佣金比率要比目前增加 2%，管理人员的工资要上涨 6 9 / 6，这些增加的成本必须在估算营业费用时予以考虑。

在对各项收入和费用进行估算并得出扣除税金前的收益(EBT)后，必须确定扣除税金后的净利(EAT)。必须估算各级政府部门收取的税费，并从扣除税金前的收益中扣除，从而得出扣除税金后的净利。

下面将这一步骤与销售预测结合起来，说明 1 月份、2 月份和 3 月份的月度试算损益表的编制过程(你需要编制全年各月的试算表)。编制这些试算损益表所基于的假设如下：

1. 1 月、2 月、3 月和 4 月各月最可能的销售水平分别为 150 000 美元、210 000 美元、210 000 美元和 300 000 美元。这是基于市场调研得出的，市场调研表明 MSA 人口中 20% 的人的年龄在 18~24 岁(目标市场)，而这其中 30% 的人的收入属于目标顾客应具有的收入水平。每位顾客每月平均光顾次数为 9 次。每位顾客每次光顾时平均购物额为 20 美元。从而得出月销售额为 210 000 美元。但是，预期第一个月的销售额会低于这一水平。
2. 销货成本为销售额的 80%，原料在销售前一个月采购。
3. 预计营业费用见表 10—7。
4. 企业所得税率为 40%。

表 10-7 预计营业费用表

单位：美元

项 目		1 月	2 月	3 月
工 租 折 500 000 美元的累计季度利息(利率为 6%)	资	30 000	40 000	40 000
	金	2 000	2 000	2 000
	旧	2 500	2 500	2 500
		2 500	2 500	2 500

表 10—8 是第一季度的月度和季度试算损益表。

表 10-8 头 3 个月及季度试算损益表

单位：美元

项 目				1 月	2 月	3 月	季度
净 销 总 营 工	销	售	额	150 000	210 000	210 000	570 000
	货	成	本	120 000	168 000	168 000	456 000
	收		益	30 000	42 000	42 000	114 000
	业	费	用	30 000	40 000	40 000	110 000
	资		资	2 000	2 000	2 000	6 000

房租	2 500	2 500	2 500	7 500
折旧	2 500	2 500	2 500	7 500
利息	(7 000)	(5 000)	(5 000)	(17 000)
扣除税金后的收益(亏损)	(2 800)	(2 000)	(2 000)	(6 800)
税金(贷项)	(4 200)	(3 000)	(3 000)	(10 200)
税后收益(亏损)				

这些月度试算损益表明反映了管理层对于计划期间的收入、成本和收益的预期。给定编制这些报表的假定和 / 或决议, 预期第一季度的每个月都会发生亏损。编制试算损益表的目的在于指出预期的收益性并让管理层有足够的时间寻找能够改变收入和 / 或成本从而最终改变其收益性的备选方案去控制或影响这一结果。无论是否能够改变计划并对这一预期的亏损进行干预管理层都会希望对这一时期企业的现金或流动性状况有一个估计, 因为企业的现金或流动性是影响企业经营的另一重要因素。现金预算提供了流动性的估计或计划。

现金预算

企业所有者经常认为, 如果损益表上显示净收入是正值, 就说明企业拥有现金。这不一定正确。原因在于销售收入往往不是在销售时获得的, 而费用也不总是在其发生时支出的。这就使得利润与现金流之间存在差异。损益表是基于权责发生制会计, 将费用与相对应的收入在其发生时进行配比。权责发生制下, 在收入实现时予以记录, 而不管这笔收入的款项是否已经收到; 同样, 在费用发生时予以记录, 而不过是否支出了这笔费用。现金预算能够帮助企业所有者了解现金在何时以何种方式在企业中流转。

损益表中获得的关键信息(预计销售和支出)在现金预算中也会派上用场。这个报表的目的在于指明是否需要进一步融资以及何时需要融资。至于应该采用何种融资方式(在后面的章节介绍)以及如何偿还则由你来决定。

现金预算是一个很重要的财务报表, 它有助于人们了解现金何时会流入企业、来自何处以及如何使用。对于企业来说, 现金预算是一个重要的预算工具。为什么现金预算如此重要? 这是因为无法支付账单的企业是无法长期生存下去的, 即使其损益表上显示它在赢利也是如此。关于现金预算, 要牢记的一点是必须让你的现金流入量等于或超过你的现金流出量。当你向银行贷款时, 银行会依据你的现金预算确定你的企业是否有能力获得足够的现金来偿付这笔贷款。刚成立的企业应该每月编制现金预算。而已经成立一段时间的企业至少应该每年编制现金预算。

预测现销(如果有的话)和赊销可能是编制现金预测中最困难的部分, 这是因为众多因素都会对销售绩效产生影响——定价策略、信用授权政策、付款、条件、竞争、经济周期、政府法规、违约, 等等。经验表明, 销售额估计的失误, 以及应收款项估算的失误常会发生。尽管如此, 仍要尽最大的努力, 既可以采用历史比率也可以采用趋势预测。

与销售额估算相比, 支出估算的准确率要高得多。但是, 对于在多变的市场采购原材料等存货的企业来说, 要想准确预测支出也很困难。因此建议所有的小企业都应该对不同的情况进行预测。很多预测都针对乐观的情况、预期的或最可能的情况、悲观的情况这三种情况分别讨论。采用“what-if”方式进行考察, 例如, 考虑悲观情况的解决方案, 并基于这一预测得出现金的需求。如果使用的是预期情况而实际上需要进一步融资, 同样会遇到前面所提到的问题和困难。向银行说明三种情况至少能够明确可能需要的最多的现金量。

显然, 出于短期的意料之外的现金短缺而不得不四处融资的后果十分严重。即使筹资机构(通常是银行)提供了临时资金, 企业管理层的信心也会因企业曾经面临资金困境而受到打击。虽然有时候临时借款可能出于合理的原因, 但是大多数时候都只能说明预测的失误。在其他条件相同的情况下, 事先通知银行企业在未来某个时点需要贷款会让银行对企业及其管理层更有信心。

编制现金预算

那么应该怎样编制现金预算呢? 首先, 企业所有者必须确定现金的来源和用途。他们需要知道从哪里获得全部的资金。他们还需要知道企业计划如何使用这些资金。

其次, 所有者不仅要确定现金的来源和用途, 还要知道计划收入和支出的现金总额。如

果你能够对某个时期内的收入和支出总额做出准确估计，你就能够知道在该时期会出现的现金短缺或过剩。企业所有者对现金短缺或过剩都很关心。如果预期会出现现金短缺，你可以早做规划，找到填补这一短缺的成本最低的最佳资金来源。即使面临银根很紧的货币市场，你至少还能知道竺兰资金来源将会枯竭，从而提醒其他管理人员必要时减少经营支出。超过经营最低需要的现金不应该被闲置，因为资金闲置会使企业损失利息收入，从而会降低净收益。如果你能够准确地估算出过剩的现金量，你就能够提前计划，将这笔资金投入高流动性、低风险的能够带来利息收入的资产，例如国库券。

第三，企业所有者必须知道何时会出现现金过剩或短缺，从而可以对闲置资金进行投资或者寻找资金填补短缺。因此，企业所有者十分关注现金短缺和过剩的时间测定。现金预算能够帮助企业所有者明确并规划：(1) 现金的来源和用途；(2) 现金短缺和过剩；(3) 现金流动的时间测定。

现金预算的形式可以有多种，但是编制和 / 或使用现金预算的人必须清楚现金预算是临时性的。在编制现金预算时，假设了与现金流动有关的很多条件和经营决策。但是，条件和决策可能会发生变化，从而要求对现金预算进行相应的调整。当获得新的信息后却未能对现金预算做出相应的调整时，现金预算就不能提供合理使用现金所需的最新信息。

下面以 XYZ 公司为例介绍现金预算的编制。首先要考虑损益表的假设：

1. 1 月、2 月和 3 月的销售水平分别估计为 150 000 美元、210 000 美元和 210 000 美元。
2. 销货成本占销售额的 80 9 / 6，原材料在销售前一个月购入。
3. 需要现金的营业费用估算见表 10 — 9。
4. 公司所得税税率为 40%。

表 10-9 营业费用估算表 单位：美元

项 目	1 月	2 月	3 月
工 资	30 000	40 000	40 000
房 租	2 000	2 000	2 000
折 旧	2 500	2 500	2 500
500 000 美元的季度利息(利率为 6%)	——	——	7 500

此外，与现金流动有关的信息或影响现金流动的决策假定如下：

5. 75% 的销售为赊销，25% 为现销。
6. 赊销的收款方式为：
 - 60% 于销售发生后的第一个月收款。
 - 30% 于销售发生后的第二个月收款。
 - 10% 于销售发生后的第三个月收款。
7. 上一年 10 月、11 月和 12 月的总销售额分别为 300 000 美元、350 000 美元和 400 000 美元。
8. 于销售前一个月购入的原材料为购买当月付款。但是，从 3 月开始，原材料的货款将于购买次月支付。
9. 工资和房租为发生的当月支付。
10. 长期借款的利息按季度支付；3 月要支付普通股的季度股息 2 000 美元。
11. 要求的最低现金余额为 100 000 美元，1 月初的现金余额即为 100 000 美元。
12. 公司计划在 3 月出售普通股，预计净得 500 000 美元。
13. 预计 3 月购买一台价值 600 000 美元的新设备，当月付款。
14. 3 月将偿还长期借款 100 000 美元。

由于编制现金预算需要大量的详细数据，因此在编制完成现金预算前可以利用工作表预先编制某些部分。表 10 — 10 为用来计算应收账款的收款额的工作表。

表 10-10 工作表：应收账款的收款 单位：美元

项目		10月	11月	12月	1月	2月	3月
销售额		300 000	350 000	400 000	150 000	210 000	210 000
现销		75 000	87 500	100 000	37 500	52 500	52 500
赊销		225 000	262 500	300 000	112 500	157 500	157 500
收	60 %		135 000	157 500	180 000	67 500	94 500
	30 %			67 500	78 750	90 000	33 750
	10 %				22 500	26 250	30 000
应收账款收款					281 250	183 750	158 250

表 10—10 中的第一项为销售额。上一年最后三个月的销售额为实际数字，而 1 月、2 月和 3 月的销售额为预期数字。借助第 5 条假定，将实际销售额和预期销售额分为赊销和现销。第 6 条假定为计算应收账款的收款提供了必要的信息。我们要计算的是当年头三个月的月度现金预算，因此没有必要计算上一年后三个月的收款情况，但是为了帮助理解计算过程，这里仍然将其列入表中。10 月的赊销金额为 225 000 美元(300 000 美元的 75%)。11 月、12 月和 1 月分别收回了 10 月赊销款项的 60%、30% 和 10%。在表 10~10 中可见，对角线上排列的 135 000 美元、67 500 美元和 22 500 美元就是这三个月分别收回的 10 月赊销款项。其他各月赊销款项的收款使用相同的方法计算得出。当年头三个月各月的应收账款收款额通过将本月对前几个月赊销款项的收款额相加得到。

现在，可以根据其他假设条件及表 10—9 中列出的经营计划编制现金预算表(见表 10—11)。各月可利用的现金总额是当月月初时的现金余额、现金销售额、应付账款回款额及其他现金来源的总和。3 月份的其他现金来源是销售 500 000 美元普通股的收入。每月的支出是所有现金使用的总和。3 月份用于采购支出的现金为 0，因为在继续实行销售前一个月采购原材料的基础上，管理层决定采用 30 天付款期的赊购方式。因为借款利息和普通股股利都是按季支付，所以三个月中只有 3 月份有这些支出。3 月份的其他现金使用还有

偿还 100 000 美元的借款本金和 600 000 美元的设备采购。在确保管理层规定的 100 000 美元的最低金额之后，1 月份和 2 月份分别有 118 750 美元和 26 250 美元的现金赢余可以投资于具有高流动性，低风险的能够赚取利息收入的国库券。而 3 月份，要满足最低现金要求，还有 40 750 美元的短缺。企业面临的选择是将其 1 月份投资购买的 118 750 美元的国库券出售 40 750 美元，还是在 3 月份借入 40 750 美元。管理层还有可能决定暂时不遵守最低现金余额的规定。上述选择都有可能，提前编制现金预算可以让管理层有充足的时间考虑这些备选方案。

表 10-11

单位：美元

项目	1月	2月	3月
期初现金余额	100 000	100 000	100 000
收入：			
现销	37 500	52 500	52 500
收其他	281 250	183 750	158 250
可支配现金总额	418 750	336 250	500 000
支出：			
采购	1 68 000	168 000	810 750
工资	30 000	40 000	40 000
租金	2 000	2 000	2 000
利息和股利			9 500
其他			
总支出	200 000	210 000	751 500
期末可支配现金	218 750	126 250	59 250
减：最低现金余额	100 000	100 000	100 000
盈余(短缺)	118 750	26 250	(40 750)
投资(借款)	118 750	26 250	(40 750)

实践中使用的现金预算有多种形式，涉及的详细数据也各不相同，因此有必要说明，现金预算编制中通用的概念是：

$$\text{期初现金余额} + \text{现金流入} = \text{现金流出} + \text{期末现金余额}$$

牢记这一概念可以帮助你理解各种形式的现金预算。

评价现金预算

短期预测也可以用来检验长期预测的准确性，并有助于制定短期和长期债务的还款计划，以及固定资产的采购计划。如前所述，季节性企业更容易受到外部变故的影响，因此尽管这些企业所编制的现金预算可能准确性较差，编制现金预算对这些企业而言仍然非常重要。如果企业采购的存货不能顺利销售并收到现金，企业将面临困境。

现金预测还能够指导企业的发展。它可以指导企业的赊销政策并影响企业制定和享受的现金折扣。现金预测的编制和应用可以有效地降低企业因过度扩张而陷入难以克服的困境的风险。

试算资产负债表

现金预算表明流动性，试算损益表显示获利性，而试算资产负债表则说明预期计划和经营对资产和负债的整体影响。编制完成试算损益表和现金预算之后，接下来就该编制试算资产负债表了。试算资产负债表应当每月编制一次。利用财务软件可以很容易地生成这个报表。表 10—12 是第一季度末时编制的资产负债表。

表 10—12 实际和试算资产负债表 单位：美元

项 目	12 月	3 月
资 产	实 际	试 算
现 可 销 售 的 证 券	100 000	100 000
预 付 税 金	30 000	175 000
应 收 账 款		6 800
存 货	427 500	231 750
流 动 资 产 合 计	280 000	400 000
固 定 资 产	837 500	913 550
减：累 计 折 旧	350 000	950 000
固 定 资 产 净 值	90 000	97 500
总 资 产	260 000	852 500
负 债 和 所 有 者 权 益	1 097 500	1 766 050
应 付 账 款		240 000
应 付 票 据	130 000	170 750
流 动 负 债 合 计	130 000	410 750
应 付 债 券	500 000	400 000
总 负 债	630 000	810 750
普 通 股 (每 股 面 值 5 美 元)	200 000	700 000
留 存 收 益	267 500	255 300
总 负 债 和 权 益	1 097 500	1 766 050

一般情况下，编制试算资产负债表需要三个方面的信息。首先需要上一个营业期间的实际资产和负债水平。表 10—12 包括了上一年 12 月份的实际资产负债表和当年 3 月份的试算资产负债表。其次，必须从试算损益表的净收入(或损失)和股利分配中获得税金和留存收

益的变化。最后，需要现金预算中的数据。

最低现金余额、在可出售的证券上的投资、借款总额以及新购入的固定资产的价值可以从现金预算中获取并加到 12 月份实际资产负债表中的相应数值上，得出 3 月份的预期数值。预付的 6 800 美元税金反映了第一季度的亏损，它被记为资产是因为它可以用来在以后季度抵减今后收益应缴纳的税金。应付账款是由 3 月份采购的用于 4 月份销售而直到 4 月才能收到的款项决定的。债务方面的数据得自现金预算中的债务变更数据。累计折旧 7 500 美元的增长是从试算损益表中得到的。普通股的变化也是得自现金预算。应收账款、留存收益和存货等条目的计算则相对复杂。应收账款是通过期初应收账款+赊销=收款+期末应收账款这一关系式计算出来的。

12 月份的应收账款	427 500 美元
加上：该季度的赊销金额	427 500 美元
合计	855 000 美元
减去：该季度的收款	623 250 美元
等于：3 月份的应收账款	231 750 美元
3 月份的期末存货也是通过类似的方式计算得出的： 期初存货+采购—销货成本+期末存货	
12 月份的期末存货	280 000 美元
加上：该季度的采购	576 000 美元
合计	856 000 美元
减去：该季度的销货成本	456 000 美元
等于：3 月份的期末存货	400 000 美元
此外，期末留存收益的计算方法也与此类似：	
12 月份的留存收益	267 500 美元
减去：股利	2 000 美元
该季度的亏损	10 200 美元
等于：3 月份的留存收益	255 300 美元

资产负债表应当在开业编制，此后应每年编制。你需要获得哪些信息呢？主要是维持经营水平(得自损益表)所需的资产。它能够说明资产是通过哪些融资方式获得的。投资者会使用比率分析对资产负债表进行评价，以确定你的存货周转率和负债对权益比率能否满足你今后计划的融资需要。

假定陈述

在试算报表中要包括一套假定陈述作为试算报表的基础。这些假定主要是对预测数字的说明。这些假定的准确性非常关键，因为你的财务预测就是建立在这些假定之上的。而假定的准确性则取决于它们所依据的信息的准确性。最关键的因素是销售预测(它基于市场潜力分析)和计算费用。怎样才能得出准确的假定陈述？你必须做市场调研并基于获得的信息进行销售预测。最佳的做法是基于实际情况得出真实的数据。你可以利用罗伯特·莫里斯协会年报研究(Robert Morris Associates Annual Statement Studies)和财务研究协会(Financial Research Associates)等提供的行业数据来预测销售和费用。上述行业数据主要是对各行业中各种规模的公司的平均财务报表的汇编。

预测的报表只有在所依据的信息是准确的前提下才能够准确。对于已有的公司，可以利用以往的数据作为基础编制预测报表。但是，新成立的公司没有以往的数据可供参照。新成立的公司要想编制预测报表，首先要列出一此假定条件，在此基础上编制预测报表。因此必须在开展了准确的市场调研的基础上才能够编制销售预测。

有些计划包括最糟糕的情况、最可能的情况和最佳的情况。在编制试算报表时，最佳的做法是实事求是、略带保守地对未来 3 年的情况做出预测。你可以根据实际(月度)报表检验试算报表的准确性并进行修订——这应当成为你的一项管理工具。

下面是湖畔咖啡店（Lake Side Cafe）的试算报表，他们在试算报表所基于的假定方面做得很好。

最可能的情况

湖畔咖啡店试算损益表

项 目	1998 正	1999 年	2000 正	2001 年	2002 年
销 售 总 额 ，	42 0	46 2	53 1	53 1	53 1
销 货 成 本	00	00	30	30	30
咖 啡 / 可 可 。	4 200	4 620	5 313	5 313	5 313
果 汁 / 水 / 苏 打 。	420	462	531	531	531
纸 制 品 ‘	84	92	106	106	106

续表

项 目	1998 年	1999 年	2000 年	2001 年	2002 年
点 心 / 糖 果 。	2 940	3 234	3 719	3 719	3 719
销 货 成 本 总 额 占 销 售 额 的 百 分 比	7 644	8 408	9 670	9 670	9 670
毛 利 占 销 售 额 的 百 分 比	18 %	18 %	18 %	18 %	18 %
营 业 费 用 ：	34 356	37 792	43 460	43 460	43 460
企 业 经 营 杂 费 ；	82 %	82 %	82 %	82 %	82 %
清 洁 费 和 日 常 用 品 ；	1 680	1 848	2 125	2 125	2 125
保 险 费 “	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
广 告 费 “	805	805	805	805	805
房 租 “	2 100	2 310	2 657	2 657	2 657
基 础 设 施 / 电 话 费 “	2 250	3 600	3 600	3 600	3 600
设 备 采 购 “	2 280	2 280	2 280	2 280	2 280
折 旧 “	600	300	100	100	100
应 付 工 资 “	800	800	800	800	800
销 售 税 “	5 480				
总 营 业 费 用	4 944	4 944	4 944	4 944	4 944
总 营 业 费 用 占 销 售 额 的 百 分 比	2 940	3 234	3 719	3 719	3 719
净 收 益 (亏 损)	20 935	22 121	23 030	23 030	23 030
净 收 益 (亏 损) 占 销 售 额 的 百 分 比	50 %	48 %	43 %	43 %	43 %
联 邦 所 得 税 “	13 421	15 671	20 431	20 431	20 431
税 后 收 益 (亏 损)	32 %	34 %	38 %	38 %	38 %
税 后 收 益 (亏 损) 占 销 售 额 的 百 分 比	2 013. 15	2 350. 59	3 064. 58	3 064. 58	3 064. 58
	11 408	13 320	17 366	17 366	17 386
	27%	29%	33%	33%	33%

1 基于第一年每月销售额 3 500 美元；第二年增长 10%；第三年增长 15%；第四年和第五年与第三年持平。

2 基于咖啡的购买占销售总额的 10%。

3 基于饮料的购买占销售总额的 1%。

4 基于纸制品的购买占销售总额的 2%。

5 基于点心的购买占销售总额的 7%。

6 基于开业后头 6 个月的费用占销售总额的 5%。

7 基于开业后头 6 个月的费用%。

8 基于年保险费率 749 美元和工人的对交报酬 55. 00 美元。

9 基于广告费占销售总额的 5%。

10 基于第一年每月房租 250 美元，每 3 个月提前交纳；第 2~5 年每月房租 300 美元。

11 基于开业后头 6 个月的基础设施费为 150 美元 / 电话费 40 美元。

12 基于估计的设备需求。

13 基于在设备的预期使用期限 5 年内的直线折旧。

- 14 基于第一年的贷款偿还。
 15 基于每名员工每年工作 960 小时，每小时最低工资 5.15 美元。
 16 基于 7% 的销售税。
 17 15% 的联邦所得税税率。

试算资产负债表 单位：美元

项 目	1998 年 12 月 31 日	1999 年 12 月 31 日	2000 年 12 月 31 日	2001 年 12 月 31 日	2002 年 12 月 31 日
资 产					
现金	6 711	8 655	12 535	12 535	12 535
设备	4 600	4 900	5 000	5 000	5 000
存货	300	400	500	500	500
总资产	11 611	13 955	18 035	18 035	18 035
负 债					
应付销售税	203	223	257	257	257
应付工资		412	412	412	412
总负债	203	635	669	669	669
股 东 权 益					
留存收益	11 406	13 320	17 366	17 366	17 366
总负债和股东权益	11 611	13 955	18 035	18 035	18 035

- 1 基于第一年购买设备支出 600 美元；第二年支出 300 美元；第三年支出 100 美元。
 2 基于销货成本的增长。
 3 基于 7% 的销售税。
 4 基于美元支付一次工资；每小时 5.15 美元，每月 80 个小时。

假定陈述

财务报告中所用到的主要假定的说明：

1. 预计市场销售额将持续增长至 1 100 737 美元，平均年增长率约为 15%。
2. 到第五年销售量达 2 200，市场占有率为 0.02%。
3. 初始工资为 19 000 美元，以占销售额 20% 的比率增长。乔治 (George) 第一年的工资为 11 000 美元，而辛蒂 (Cindy) 第一年的工资为 8 000 美元。
4. 从第一年开始，每个季度在《音乐贸易》(Music Trade) 杂志上做广告，广告费为 550 美元。
5. 从第三年开始，每个季度在《吉他手》(Guitar Player) 上做广告，广告费为 3 000 美元。
6. 应收账款按照销售额的 15% 计算。
7. 所得税税率为 40%。

评论：所做的假定有局限性。市场占有率看起来不太现实，而且增长率也与损益表上的数字不匹配。需要针对损益表和资产负债表分别进行假定。

范例

女士泳装店的试算损益表假定

销售与营销

出于编制保守情况下的试算报表的需要，假定目标顾客群只包括年龄为 18~24 岁就读于排名为前 75 所大学的女性。实际上，我们所面临的市场是全美的所有女性，我们的产品

销量会远远高于试算报表中预测的数字。

Simmons study: 在过去 12 个月间, 年龄为 18~24 岁的女性中有 25. 2% 的人至少购买了一件泳衣。根据我们的调查, 在过去的 12 个月, 超过 75% 的年龄为 18~24 岁的大学女生购买了泳衣。

假定: 我们很保守地假定, 我们公司能够占据 12% 的大学女生市场。这 12% 的人最高愿意支付的价格为 45. 00 美元(大一和大二)和 49. 00 美元(大三到大五)。

我们的目标市场如下:

第一年——佛罗里达州的大型院校(潜在顾客为 73 380 人):

第二年——美国东南地区的大型院校(潜在顾客为 202 596 人);

第三年——整个美国东部地区的大型院校(潜在顾客为 533 749 人):

第四年——美国东部和中西部地区的大型院校(潜在顾客为 901 369 人);

第五年——美国所有主要的大专院校(潜在顾客为 1 030 470 人)。

销货成本

	第 1~2 年	第 3~5 年
生产成本(外包)	10. 50 美元	13. 50 美元
运费	1. 90 美元	1. 90 美元

工资

	第 1 年	第 2~3 年	第 4~5 年
董事长兼总裁	35 000 美元	55 000 美元	75 000 美元
营销副总裁	24 000 美元	45 000 美元	65 000 美元
运营副总裁	24 000 美元	45 000 美元	65 000 美元
设计师	20 000 美元	32 000 美元	40 500 美元
办公室主管	18 000 美元	30 000 美元	38 500 美元
秘书 / 职员	15 000 美元	21 000 美元	26 500 美元

对于销售代理商, 按照其销售额的 10% 及代销额的 5% 支付佣金。每个目标学校设一名推销员。销售总代理商独立经营, 支付所有费用。预期推销员销售 75% 的产品, 而销售总代表则应将 25% 的产品直接销售给零售商。销售总代表还负责组建销售队伍。

工资税和保险费

OASDI (老年及鳏寡生活保险)	费率 6. 2%, 每名员工最高限额 61 200 美元
医疗补助	费率 1. 45%, 无最高限额
FUTA (联邦失业保险税)	费率 0. 08%, 每名员工最高限额 7 000 美元
FL suI (联邦失业保险税)	费率 2. 5%, 每名员工最高限额 7 000 美元
工人赔偿保险	占工资成本的 1. 02%
健康保险每年每户 3 500 美元, 由业主支付。 向学校支付的使用税为 8%。 广告费按照年销售额的 7% 估算。其中包括彩页和分类广告。 设备和材料预计为年销售额的 0. 35%。其中不包括开办设备。 房租是按照每平方英尺 1. 10 美元×1 200 平方英尺×12 个月计算得出的。每平方英尺租金依据的是 Tampa 地区目前的租金水平。 基础设施费是按照每平方英尺 0. 67 美元×1 200 平方英尺×12 个月计算得出的。这依据的是 Tampa 地区目前公共设施的收费水平。 电话费预计第一年为 6 000 美元, 此后每年增长 5%。包括所有费用和一个 800 电话 保险费预计占销售额的 1. 15%。 坏账预计占销售额的 3. 5%。	

差旅费预计占销售额的 1.5%。其中包括正式员工的所有差旅费。销售代理商和推销员的费用由其自行支付。
 杂费预计占销售额的 0.2%。

试算资产负债表假定

应收账款假定销售是稳定的，余额为 12 月的销售额减去 3.5% 的坏账准备多货包括收到的所有订单。这些泳装将通过批发的形式销售，占销售额的 2%

普通股假定额定股份为 100 000 份，发行 25 000 份，每股面值为 1.00 美元尚未发行的股份将用于今后的融资。一份 3 年期的利率为 18% 的贷款即将归还，从而可以获得相应的额度。

设备包括价值 5000 美元的办公设备。166-168 页有表格

应付账款假定销售是稳定的，余额为 12 月的销货成本。

评论： 他们的假定做得很透彻，但是市场增长率似乎估计过高。

盈亏平衡分析

对于企业家而言，盈亏平衡分析是一项非常重要的工具，因为无论是在决定是否开办新企业还是在决定现有企业是否应当增加某项新的产品或服务的决策制定中，它都能够发挥重要作用。从根本上说，它是用来计算要达到盈亏平衡，应当出售多少产品。盈亏平衡点是为了弥补固定费用或变动费用而必须实现的收入或者销售量。

可变成本：是指直接随销售量变动的成本（例如可变人工成本、销货成本和销售佣金）。

固定成本：是指不随销售量变动的成本，无论你是否售出了产品都必须支付（例如利息费用、房租、保险费、办公费用或管理费用）。

要找到盈亏平衡点，需要找到令

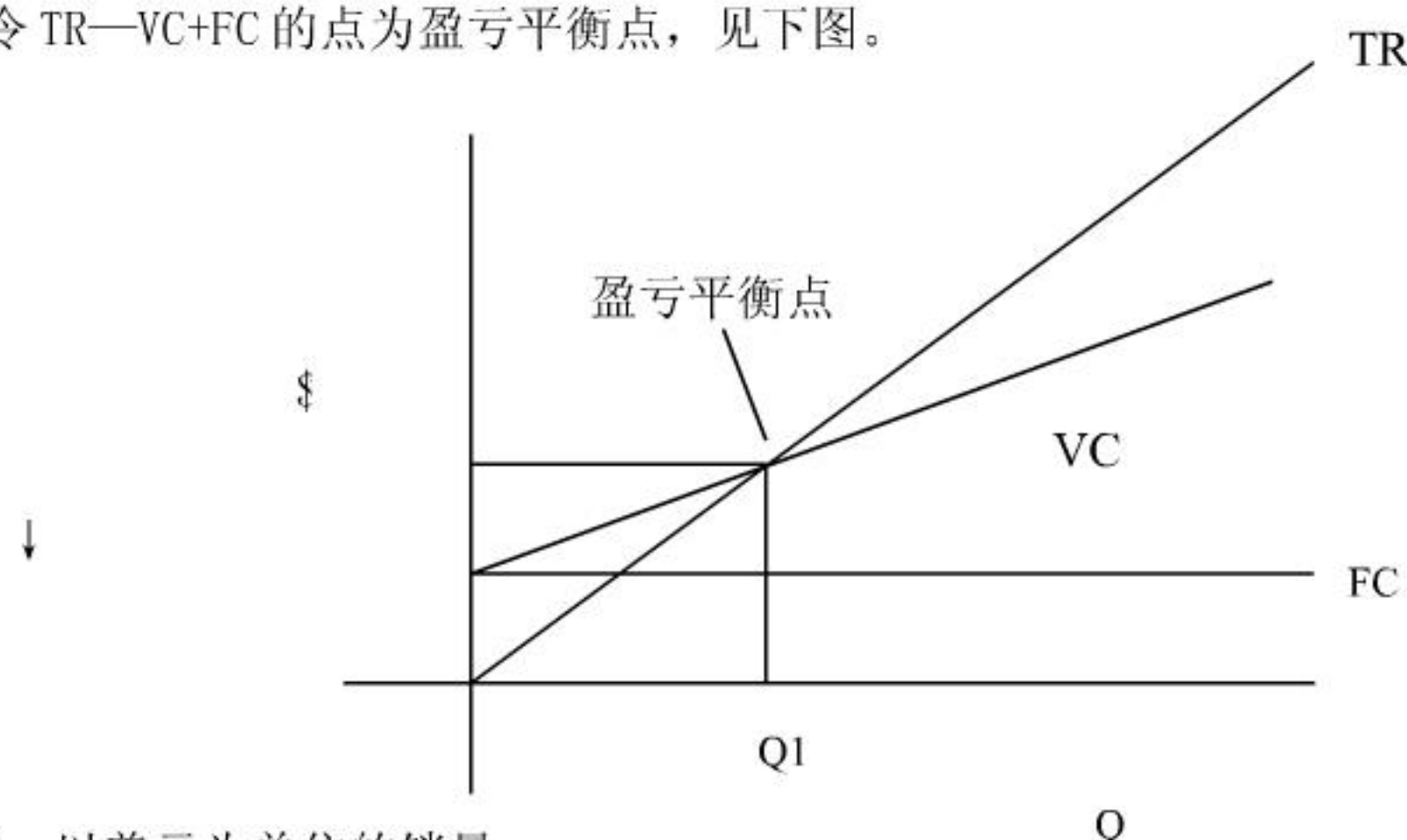
$TR = VC + FC$ 的点

其中，TR—总收益

VC=可变成本

FC=固定成本

令 $TR = VC + FC$ 的点为盈亏平衡点，见下图。



\$—以美元为单位的销量

Q—销售数量

TR===总收益

TC—总成本 (VC+FC)

FC—固定成本

VC—可变成本

盈亏平衡点可以通过下面的公式得出：

$$TR = VC + FC$$

$$P(Q) = V(Q) + FC$$

其中，P=单价
VC=单位可变成本
我们还可以计算Q的值：

$$\begin{aligned} P(Q) &= V(Q) + FC \\ P(Q) \cdot V(Q) &= FC \\ Q(P \cdot V) &= FC \\ Q &= FC / (P \cdot V) \end{aligned}$$

盈亏平衡值可以通过求解Q得出。最简单的证明方法就是解一道题。

- 假设某个企业打算引进一种新产品，该产品期望的批发价格为12美元。预计该产品的固定成本为50 000美元(房租、基础设施等)；可变成本为每件产品2美元，主要是人工成本。

盈亏平衡点是：

$$\begin{aligned} Q &= 50\,000 \text{ 美元} / (12 \text{ 美元} - 2 \text{ 美元}) \\ Q &= 5\,000 \text{ (件)} \end{aligned}$$

这说明，如果预期销量超过5 000件，就会赢利。因此，如果打算实施该项目，在开始做完整的商业计划书之前必须确定销量一定会超过5 000件。

范例

Brumo's Deli 盈亏平衡分析

假定：如下面的Breakdown所示，广告费、保险费和营业用品的支出逐年上升。

盈亏平衡分析

假定：广告费保险费和营业用品将逐年增长，详见下表。171-173

假定：销量和销售总额是根据第一年预测得出的。

保本销售额由 TFC / CMR 计算得出。

保本销量由 $TFC / (\text{售价} / \text{单位可变成本} / \text{销量})$ 计算得出。

评论： 请注意，这里的分析是针对第一年所做的，所以尽管无法达到盈亏平衡水平，但是在以后几年还是能够达到盈亏平衡水平的。

范例

Kenya Plains 的盈亏平衡点

销售单价是8美元。可变成本包括人工、材料和间接费用。销货成本估计为2.72美元，人工是烹饪食物的工时数，每碟需10分钟。厨师的小时工资为10美元。间接费用仅包括厨房所用的电费。我们所使用的所有设备都是节能型的，因此耗电量很低。根据估算，间接费用为销售单价的1%，即0.08美元。

总固定成本包括租金和执照税费，前两年总计为45 000美元。	
销售单价为：	8.00 美元
可变成本为：食物和饮料成本	2.72 美元
人工成本	1.60 美元
可变间接费用	0.08 美元
总可变成本	4.40 美元
单位边际收益	3.60 美元
总固定成本为45 000美元。	
盈亏平衡点=固定成本 / 单位边际收益 =12 500(件)或(12 500X 8)=100 000 美元	

评论：分析的正确性取决于它所根据的假定的准确性，我们对假定的某些根据的准确性有些怀疑。

确定所需资金额度

你在融资时需要清楚地说明你所要寻求的资金类型以及所需的金额。你需要提供资金的用途和所需时间的清单。如果你的企业此前曾经融过资，则应当说明其金额及是否为此发行过股票。如果你的企业计划在今后进一步融资，要说明需要融资的各个阶段。你该如何确定所需资金的金额呢？首先计算购买企业所需的有形资产（如设备、存货、土地和建筑物等）需要多少资金。你需要对上述资产进行成本估算，然后计算每项资产对企业的预期成本。你需要的营运资金的金额可以从现金流量表中获得。必须确保你在这里使用的数字与财务报表中的数字的一致性。尤其要注意资产负债表，因为资产负债表显示了资金的来源和在企业中的用途。

确定所需的融资类型

企业家对其商业计划进行评估时需要确定的一个重要事项是所需的融资类型。我们的调查显示，大部分企业家虽然经常需要权益融资（或者长期债券），但是当他们要在短期融通资金时，只需要债权融资。如果所需资金的使用期限不超过两年，则更倾向于采用债权融资，因为这样成本较低。此外，如果发行股票，则公司的这些股份是无期限的。

你可以通过查看试算资产负债表中所需的资金来确定需要哪种类型的融资方式。如果该账户显示：

年	1	2	3	4	5
所需资金	50	0	0	0	0

则需要通过债权方式融资，因为仅在短期内需要资金。通常情况下，通过债权方式融资要比权益融资容易，但是如果企业无法偿还借款就会面临风险。

在下面这种情况下，你必须采用权益融资方式。

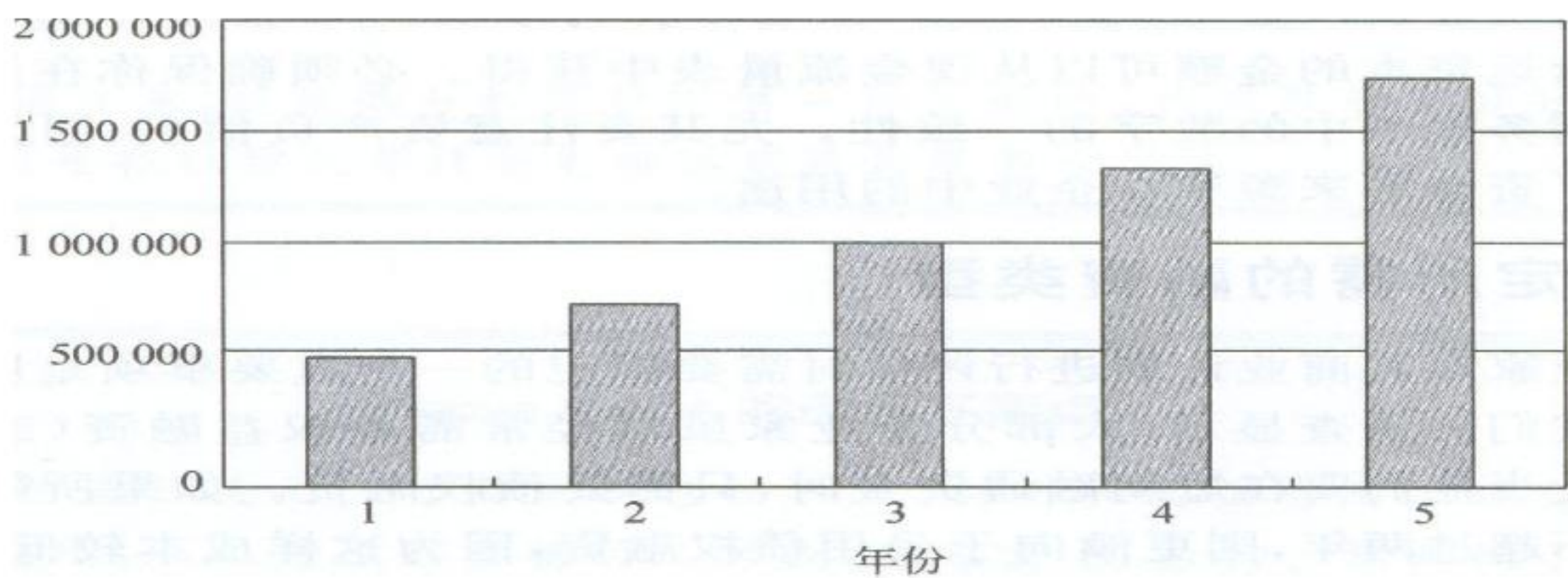
年	1	2	3	4	5
所需资金	60	60	60	60	60

是选择债权方式还是权益方式融资必须取决于使用债权方式的风险和资金需要使用的时间长短。

所需的图表

仅靠显示未来利润的曲线图无法让资深的投资者满意。使用电子制图或商业计划书软件可以很容易地生成各种图表。这大部分人都能做得到。你要明白，如果只凭几张图表就能融资，那么任何人都可以融到资金了。假定更为重要。你必须让投资者相信，销售额在今后的确会增长，而仅凭图表是办不到的。不过，也不要因此认为你就不需要提供图表了。图表能够直观地展示数字，而获得数字的基础则是关键。

范例



应避免犯的错误

- 未能为财务报表编制假定。
- 各财务报表之间不一致。
- 高估收入和利润预测，低估营业费用。
- 新公司支付的工资过高。
- 没有任何资料显示企业的所有者在企业中投入了大量资金。
- 投资利润率与投资者在类似企业中获得的收益不符。

章末应用题

- 完成财务工作表。
- 访问一位同行业的企业家，了解他 / 她是如何编制试算报表的。
- 访问一位银行家，了解银行对于小企业的信贷政策及其提供的融资方式有哪几种。
- 访问一位拥有一个处于发展中的公司的企业家，了解他配合公司发展的财务策略。
- 完成练习 10—1。

练习 10—1

1999 年是 Dave, s 开业的第二年，年初时公司开户银行的负责人建议与戴夫 (Dave) 再次会面审核企业的发展状况。这位负责人让戴夫计算企业第一年的利润，并提供截至 1998 年 12 月 31 日的资产负债表。在该阶段，戴夫尚未准备 1998 年的账目，不过公司的会计 Sandy 提供了下列数字：

营业费用	80 000 美元
所得税费用	3 414 美元
销货成本	125 000 美元
销售收入	250 000 美元
个人提款(付给戴夫的工资)	20 000 美元
利息费用	4 720 美元
现金	111 美元
短期银行贷款	7 000 美元
长期银行贷款	50 000 美元
车辆(购置成本)	24 000 美元
车辆的折旧费	4 800 美元
机器设备(购置成本)	41 000 美元
存货	23 438 美元
应计负债	9 000 美元
机器设备的折旧费	4 100 美元
应收账款	31 250 美元
应付账款	11 250 美元

预付费用	5 000 美元
实收资本	30 000 美元
应付所得税	683 美元

戴夫做事情总是风风火火的，因为企业正在飞速发展。他认为他自己在生产方面是专家，可是对会计并不在行，因此请你为他编制银行要求的财务报表。

要求：帮助 Dave's 自行车公司编制银行要求的损益表和资产负债表。178-180

商业计划书样本：暖儿安婴儿奶瓶公司

根据特种婴儿奶瓶头号制造商小家伙瓶业公司(Little Guys Bottling Company)销售副总裁罗恩·维克森(Ron Vickson)提供的市场信息，一家不在现有奶瓶品种上增加任何关键性性能或便利而仅提供装饰型奶瓶的制造商在开业第一年能够占据市场1%~2%的份额。在其后几年，该市场份额可能维持在2%左右。这一假定是暖儿安婴儿奶瓶公司预计财务报表中最坏境况的预测依据。

Munchkin 市场数据也指出，如果某个公司能够推出比现有的装饰型奶瓶具有显著特色或别致图案的产品，则该公司预计能够在开业第一年占据6%的市场份额。此后各年，其市场份额可能以每年30%的速度增长。但是，前提是其产品必须与众不同。这一假定是暖儿安婴儿奶瓶公司预计财务报表中最佳情况的预测依据。

在进行试算财务报表预测时，出于保守性原则，暖儿安公司假设公司在第三年到第五年每年只能占据2%的市场份额。基于上述市场份额假设，以及美国目前非一次性奶瓶的市场容量为3 860万个，而暖儿安奶瓶的售价为2.19美元，对三种情况下的销售做了预测。基于行业内奶瓶的最高零售价为3.99美元，暖儿安将出厂价定为2.19美元，从而为零售商提供45%的毛利。

在公司管理层看来，最可能的情况下的试算财务报表是对暖儿安投产前5年的较为保守的现实预测。这些报表显示，在公司全面投产的第一年(计划中的第一年)，现金流是正的。公司在开业第一年能够实现税后赢利。在这一假设情况下，公司能够实现吸引投资所需的足够的现金和增值，并能够保障投资者在第5年年末实现50%的回报率。

试算损益表假定

销售额

在进行试算报表预测时，出于保守性原则，假定只能从现有的美国非一次性奶瓶市场中占有份额。然而实际上，通过全球专利、在美国以外的广大市场销售以及产品的良好品质所带来的销售额会远远高于这些试算财务报表中的数据。

出于预测的需要，将奶瓶市场的销售额换算成销量来表示：185

暖儿安奶瓶的定价策略是让零售商在根据建议零售价为3.99美元的价格基础上有45%的毛利，同时能够让暖儿安公司有58%的毛利。

销货成本

奶瓶(包括硅树脂奶嘴和标准环和碟，以及运费)	0.57 美元
暖儿安的安全改装	0.35 美元
暖儿安奶瓶的成本	0.92 美元

Master Broker 负责组建完整的有经验的销售队伍。向 Master Broker 支付其销售额的10%，其代销额的5%作为佣金。每位推销员可以获得自己推销金额的5%作为佣金。这些人员自己负责推销费用，Master Broker 应实现预计销售总额的20%。

工资

职 务	第 1 年	第 2-5 年
瑞安·艾迪生——总裁兼首席执行官	60 000 美元	60 000 美元
丹·梅斯——营销副总裁	55 200 美元	55 200 美元
仓库管理员	24 000 美元	24 000 美元
财务总监		50 000 美元
生产总管		50 000 美元
秘书 / 职员		20 000 美元
总计	139 200 美元	259 200 美元

工资税

OASDI (老年及鳏寡生活保险) 费率 6.2%，每名员工最高限额 61 200 美元

医疗补助 费率 1.45%，无最高限额

FUTA (联邦失业保险税) 费率 0.08%，每名员工最高限额 7 000

FL SUI (联邦失业保险税) 费率 2.5%，每名员工最高限额 7 000 美元

工人的赔偿保险支出占工资成本的 1.01%

健康保险是按照每年每户 3 600 美元，完全由公司支付。

广告费估计占第 1 年销售额的 5%，占第 2 年销售额的 4%，占第 3~5 年各年销售额的 3%。

坏账 预计占销售额的 3%。

折旧 是对购人成本为 20 000 美元的办公设备和家具以及购人成本为 111 000 美元的生产设备进行的直线折旧，折旧期为 5 年。

应付款及订阅费 是基于为随时了解行业发展和动态所需订购的行业杂志等的估计成本。

保险费 预计占销售额的 2.12%，包括产品责任险以及管理人员和高级职员的保险费用。

杂费 预计占销售额的 0.15%。

房租 是按照每月每平方英尺 0.60 美元×1 000 平方英尺×12 个月计算得出的。这一估计依据的是巴拿马市商业区目前办公楼的租金水平。此外，出于存货存放的需要，在该地点预计还需要 0.30 美元×1 000 平方英尺×12 个月的租金支出。

物料 预计为年销售额的 0.355%。

差旅费 预计每年占销售额的 0.37%，用于进行商业展览。

基础设施费——电费是按照每月每平方英尺 0.89 美元×1 000 平方英尺×12 个月计算得出的。这依据的是巴拿马市目前公共设施的收费水平。电话费预计每年为 6 800 美元，其中包括一个为顾客和零售商提供服务的 800 电话。

试算资产负债表假定

应收账款 假定一年中的销量是稳定的 (每月占 1 / 12)，应收账款在各资产负债表报告日期的余额为 12 月的销售额减去 3% 的坏账准备 (1 / 12×年销售额×0.97)。

存货 假定所有的大订单都由制造商直接发货，公司在办公场所存放相当于 1 个月的销量的存货以备不时之需 (1 / 12×年销货成本)。

设备 假定购人价值为 20 000 美元的办公家具和设备 (计算机等) 以及购入价值为 111 000 美元的生产设备，这些设备的折旧采用直线法，折旧期限为 5 年。

应付账款和应计费用 假定一年中的销量是稳定的 (每月占 1 / 12)，应付账款在各资产负债表报告日期的余额为 12 月的销货成本。

普通股 假定及发行股份为 100 000 份，每股面值为 0.10 美元。

增收资本 假定上述股票中有 30 000 份以每股 6.67 美元出售给了投资者。

留存收益 是上一年的留存收益余额加上当年的净收益。187-190 有表

建议的公司融资条件

期望融资

管理层预测暖儿安婴儿奶瓶公司要开业将需要 200 000 美元的资金。这些资金将主要用于获取专利权，兴建初始的塑化制造以及全套开发和检测工程。预期正式投产后，销售收入实现的现金在开业后不久就能满足经营活动所需，因此不需要进一步融资。

融资条件

为获取 200 000 美元的原始资本，暖儿安公司准备让出公司 20 9 / 6 的股权。暖儿安婴儿奶瓶公司预期愿意提供这笔资金的投资者所要求的投资回报率将为每年 50%，并且要求其投资能够在 5 年内变现。如果投资回报率为 50%，则这笔投资在第 5 年年底将为 2 010 000 美元。

根据最可能情况下的试算财务报表，并将税后收益的 5 倍作为暖儿安婴儿奶瓶公司的估价基础，暖儿安公司 20% 的股权在第 5 年年底约值 1 554 000 美元。如果将税后收益的 10 倍作为暖儿安公司的估价基础，则暖儿安公司 20% 的股权在第 5 年年底约值 3 108 000 美元。

如果暖儿安公司没有准备或不打算在第 5 年年底前进行首次公开发行，则公司的财务状况可以保证暖儿安公司以与上文所述的相同利率回购初始投资者所持的股份。

第 11 章 其他重要数据

在这一章里，我们将要考虑商业计划书必需的其他数据，包括你的商业计划书的时间进度表，以及至关重要的风险。

时间进度表

在这一部分中，你需要明确企业的关键目标或者里程碑，以及你需要在什么时候完成。这些目标可能包括融资目标，例如需要获得的最初融资、要达到的某一利润水平，或者要偿还的债务。营销目标可能包括要实现的年度销售量、市场份额的增长率，或者产品的试销。如果你的企业是一个现有的企、“那么就从列出你已经实现的关键目标以及在何时实现的人手，然后列出那衅还没有实现的目标，以及要实现它们的计划。要对后备计划进行说明，如果目标没有实现的话。确保你的目标是现实的，而且在你所设定的时间限度内是可以实现的。通常，目标的达成都要长于所计划的时间，你将会遇到一些问题或者挫折，所以在制定实现你的目标所需的时间时，就要考虑到这些。

范例

创办企业的时间进度表

评论：他们已经给出了这个公司的创办任务的详细进度表。这个格式可以应用于企业的任何阶段。

经营的时间进度表

下面的经营进度表是在考虑了增长潜力后制定的。这个进度表始于 1996 年 1 月 1 日。

193-197 有表

评论：他们已经制定了一个进度表，对三种增长水平都进行了描述。然而，他们还需要对相应的负责人员进行说明。这个进度表还是具有一些局限性，因为它只谈到了经营，而没有包括企业的其他重要职能。

至关重要的风险

在商业计划书中的至关重要的风险部分，列出企业可能面临的潜在问题或风险，是非常重要的。这些风险包括另外有竞争者进入市场，不能达到销售计划，以及低估了成本。

要避免某些创业者持有的错误观念，即商业理念不可能出错。几乎很少有风险项目能够完全按照计划进行的。每一个企业都具有其固有的风险，但是如果能够将它们识别出来，将会成为你的优势。为什么？因为这样就可以帮助你未雨绸缪，甚至可以避免它们的出现。另外，潜在投资者同样会考虑到风险。没有谈论到风险，可能会让潜在投资者认为，你要么是没有识别出风险，要么就是有意忽略风险，而这两种情况都不能给他们带来信心。实际上，让投资者知道你了解风险，将是对于他们的安慰，因为那样你就更有可能采取行动来避免这些风险或使其最小化。重要的是，不仅要列出风险，而且还要谈论如果出现风险你将如何处理。如果可以让风险的影响最小化，要明确应如何做到。切记要勇敢面对风险。

应该识别哪些类型的风险？在你思考企业的潜在风险时，你应该考虑到一些特定的领域。这些特定领域可能包括没有实现的销售计划、过高的生产成本、供应问题，或者资金方面的问题。一个非常重要的领域就是竞争情况。如果新的竞争者进入你的市场，将会发生什么？如果你的企业是一个新企业，你要考虑现有的竞争者在你进入市场时可能会做些什么。同样要考虑，你可能不一定会获得预期的市场份额，原因可能是没有真正的市场需求，也可能是市场还没有启动。如果你的企业是一个生产型公司，你要考虑产品设计或者与技术相关的问题。对于所有的新企业来说，一个通常被忽略的风险就是，低估了成本而高估了利润。

如果你的企业是一个现有的企业，你应该找出过去曾经面临的问题及其解决方法。说明为了防止它们再出现采取了哪些措施，如果可能的话。例如，你可能经历过保持充足存货供应方面的困难，并不得不临时求助于另一个供应商，而这个供应商所开出的条件并不低。这就提高了你的成本，并且降低了你的利润。然而，现在你已经通过与几个与你的主要供应商成本条件相当的供应商建立关系，解决了这一困境。

范例

至关重要的风险

在 Metal works 公司的经营及其产品“HandyGrip”中存在很多风险。一个是兰迪·克拉克(Randy Clark)缺乏经验。这可以通过克拉克的咨询团体来克服。以后，克拉克可以根据需要选择雇用一位经理人员全权负责 MetalWorks 公司的经营。

有两个主要风险是与 Metal Works 公司的生产方面相关的。首先，因为只有一个生产厂商布兰农(Brannon)，所以风险之一是布兰农的设施出现故障。如果布兰农的设施出了故障，HandyGrip 的生产就必须停止，会导致延误并损害期待这种产品的零售商与我们的友好关系。为了规避这一风险，Metalworks 将联系其他生产厂商，他们接到通知后在一天之内就可以生产 HandyGrip。

另一个与生产相关的风险就是，布兰农所发明的用于弯曲钢管的机器。因为该机器只有一台，与前面的情况类似，如果布兰农的设施发生故障，那么钢铁弯曲机器也将无法使用。幸运的是，这种机器只需要一天就能造出来。因此，如果布兰农发生了什么状况，可以为其他生产设施再制造一台新的机器，从而降低延误的几率。

最后一个风险就是 Metal works 对于 HandyGrip 的依赖性。在公司只生产这一种产品时，就必须意识到公司的生命周期就是这种产品的生命周期。为了避免这一点，Metal works 现在正在研制其他产品，并且当“HandyGrip”取得成功时，就进行生产。这可以保证，“HandyGrip”退出市场时公司不至于关闭。

评论：他们展示了来自于管理、生产以及产品的风险，并很好地一一进行了介绍。

范例

数据存储

公司在所负责的法律文件责任方面明显面临风险。这些文件大部分都是不可替代的，因

此能被篡改或者损坏。这一行业的另一个特点是要以抓住顾客为中心。因为各家公司在顾客退出时都会收费，因此一旦某家公司接收了一位顾客，对于这位顾客来说，就不太可能为了将文件存储在别处，而支付巨额的退出费用。

评论：这一部分识别了各种风险，但是没有说明他们将如何应对这些风险。这点很关键。仅仅识别出风险是不够的，你还需要说出你将要如何应对风险。

范例

至关重要的风险

对于该企业而言，有几件事情可能会出问题。首先，存在市场拒绝的问题。市场可能不会像我们预期的那样，能够接受这种产品。为了解决这一点，我们在第一年可能不得不推出一些“非洲风味”特色，可能遭受一些亏损。这些都是免费的，所以每个人都可以参与。我们还将根据每位顾客的口味烹调食物，以适合顾客的偏好。我们大多数的菜都可以根据顾客的具体要求来做。

另一个需要高度关注的问题就是政治和国际贸易政策。我们的大多数产品都将从非洲国家进口。如果其中某一个国家出现了问题，我们可能就无法获得产品，这就意味着我们将无法销售。最后，我们将不得不提高价格，仅仅是高一点点，因为我们在获得产品之前，要经过无数的中间商。然而，当我们提高价格时，我们同样要提高餐饮价值，不论是通过让每份食物量更多些，还是向顾客提供特色食品。

如果以上的解决方法都不起作用，我们将出售这个企业。记住，Serengeti 计划在开业后的第三年，企业已经有了口碑后再使用投资者的钱。50 个座位的餐厅是一种测试市场对于我们产品的接受程度的方法，还可以了解我们是否能够保持我们的竞争优势。这个最初的餐厅只需要很少的启动成本，如果企业不能实现必要的利润，可以将餐厅变现。

评论：虽然他们提到了几个至关重要的风险，但是他们谈论的方式会让读者担心，尤其是潜在投资者。他们首先提到了营销职能方面的亏损，而这实际上是营销费用。他们还说他们可能无法进口原料，但是他们暗示他们仍能进口但因为要经过中间商需要支付更高的价格。如果他们将成本转嫁给顾客的同时提供份量更多的食物，实现会增加他们的成本，最后他们说，如果以上解决方法都不起作用，他们将要出售餐厅。如果他们不能获得产品，并且在营销产品时遭受亏损，他们如何能成功地转让餐厅？

范例

至关重要的风险

Morrison's Medical 意识到了几个与 PatientLite 相关的风险。这些风险如下：

- 即将开始的对于现在 Medicare / Medicaid 的代理商的评估，可能会改变政府项目对于并非至关重要的医疗设备如病人提升机梯的关注度。这一法规并不会对 PatientLite 构成威胁，虽然长期的影响还不确定。Morrison 公司还将继续对 Medicare / Medicaid 的法规的变化进行监控。
- 布拉德·斯图亚特 (Brad Stewart) 先生以前并没有做 CEO 的经验，但是，Morrison's Medical 认为他在管理和销售方面的经验，再加上他在医药领域的背景，将会证明他是很有能力的。斯图亚特先生的技能和热情不仅会在向市场推出新产品的过程中，进一步发挥他的作用，而且还将证明他在经营 Morrison 公司方面的长期能力。
- 已经建立的 DME 公司有可能抄袭 PatientLite，虽然 Morrison 公司的专利对这种侵

犯提供了保护。更有可能的是，由于预期 PatientLite 将取得的成功，竞争者可能研制一种与之直接竞争的产品，这也将会削弱预计的销售额数字。

- PatientLite 不能运送一个无知觉的人，因为使用者必须能够直着坐起来。因此 Morrison's Medical 不能在目标市场中包括无知觉病人这一市场细分。

评论：至关重要的风险是找出来了，但是有些风险并没有充分讨论到，尤其是斯图亚特先生缺乏经验的那一部分，也许他们拥有一个强大的董事会来弥补他的技能。同样，他们也没有充分谈到，如果竞争产品削弱预计的销售额数字，他们将会做些什么。

本章小结

说明商业计划书的关键部分是非常重要的，但是同样重要的是，要通过制定一个时间限度说明计划书的关键目标何时能够达到。要对那些可能对你的公司的计划书造成负面影响的因素，以及你将打算如何应对这些潜在危险进行陈述，这也是很重要的。

应避免犯的错误

- 认为计划表不会有任何的偏差。
- 没有考虑目标无法达成情况下的备用方案。
- 制定的目标以及时间框架不现实。
- 没有对企业的潜在风险进行认真评估。
- 没有提及面临的潜在诉讼。
- 没有对潜在问题领域进行认真评估。

章末应用题

1. 完成时间进度表以及至关重要的风险的工作表。
2. 对下面几个商业理念进行评估，并为每个商业理念确定三个潜在的至关重要的风险。

为了成立一个杰夫(Jelf)和我都具有充分知识的企业，我们决定建立一个户外运动商品店。为了有别于那些普通的运动商品店，我们决定在这一行业中发掘市场空白点。我们的定位是，专门做极限运动的户外运动设备，如轮滑滑冰鞋、攀岩、徒步旅行，以及山地自行车。我们还打算涉猎水上运动，例如白色水域木筏、爱斯基摩小艇。在这一细分市场上，我们可以为消费者提供最新的极限装置，成为享有声誉的小店。

我们的创业计划，包括购买建立基础设施的一块土地。我们的目标是类似于 Sam's Warehouse 的布局，但是只有其一半大小。在这样的布局下，我们可以用小机器到处挪动设备。因为我们计划要白手起家，这将延长我们企业创立的时间。我们预计创立时间为 5~6 个月。这将让我们有充足的时间建立、订购和安排存货，并对职员进行培训。

Pet Place 提供的服务类似于儿童护理中心，不过护理的是狗而不是儿童。狗的主人们在上班路上把狗放下，下班的时候再来接它们。在这个护理中心，狗们将会有在一种如同家里的氛围下跑来跑去和玩耍的自由，而这种氛围包括家具、玩具以及社交。狗们还可以选择是在室内还是在有管理的室外玩耍。

参考资料

Biz Planit

<http://WWW.bizplanit.com/vplan/risk/basics.htm>

有关在至关重要风险部分所要谈论的领域的信息。

Inc. Magazine

<http://WWW.inc.com>

面向新创企业的畅销杂志。这个网站有大量文章，涉及各种企业话题。在 Advic。目录下，还有一个专门介绍商业计划书撰写方法的栏目。

Entrepreneurial Edge

<http://edge/lowe/org>

新创办的企业的很好资源。

商业计划书样本：暖儿安婴儿奶瓶公司

对于暖儿安奶瓶的生产来说，最后的关键点是从冷塑弹簧向注塑弹簧的转变。所有的固体在加热时都会膨胀，因此这个原理对弹簧同样适用。塑料这些年来已经应用于洗碗机、微波炉以及食物的储存，因为它们是不可靠的。

热力上的膨胀还没有在注塑弹簧上进行测试。至少还找不到公布的数据。塑料容器在微波炉里一次次加热，仍然可以保持原来的形状和尺寸。重复加热及冷却也没有对食物的储存产生降解的影响。因此，这种可重复性同样适用于弹簧。因为从未进行过对弹簧在各种液体中加热和冷却的测试，还存在一定的风险。

目前已经有五百多种塑料得到了广泛的使用，因此在出现难以预料的问题时很容易找到替代品。由于其设计十分简洁，生产具有可重复特性的弹簧应该不难办到。

即使注塑弹簧失败了，而且没有找到替代的解决方法，投资者的风险也是有限的。

第 12 章 执行概要

执行概要的目的在于，提供商业计划书的概述，并引起阅读者对企业的兴趣，以创造机会。基本上，它应该强调商业计划书的关键部分，包括有关产品或服务的信息、市场潜力、生产、管理团队、利润潜力以及所需的融资金额。

执行概要应该是精练的(少于两页)，但是要让阅读者清楚地了解企业。这一部分是最后撰写的，因为它是对其他部分的简要总结。然而，它是投资者以及其他感兴趣的各方所读到的第一部分，所以要能够引起人们对计划书的其他部分的兴趣。如果没有做到这一点，计划书的其他部分很可能被束之高阁。你需要强调你的企业的优势。要尽量让它引起别人的兴趣，并应牢记谁是你的计划书的读者。

在这一部分以及商业计划书的其他部分都要注意，不仅要引起人们的兴趣，而且要用数据说话而不是虚假宣传，这一点是很重要的。有许多商业计划书都是一直在谈论其创业计划的概念是多么多么的好，却没有什么支持数据来说明。即使有支持，虚假数据也会让阅读者兴味索然——只要以令人感兴趣的格式，向他们给出事实就可以了。虽然商业计划书可以作为一种销售工具使用，但是它不应该显得太商业化。

你在这部分应该包括公司的现状、其产品或服务、对于消费者的好处、财务预测、所需要的融资金额，以及投资者将如何受益。确切地告诉投资者，他们的投资将如何得到回报，是通过经营、再融资还是向别人出售股权。

执行概要中要包括以下部分：

- 对于产品或服务的描述

以一种可以让阅读者清楚理解的方式，对产品进行描述。

- 市场

包括目标市场、市场潜力、竞争情况以及营销战略方面的信息。简要描述你所在行业的趋势。

- 生产

对你将如何生产你的产品进行描述，包括生产所涉及的流程。找出你将要分包的部件，并且解释一下，为什么这样对于企业利益来说是最好的。

- 管理

描述管理团队的每一个成员可以为企业带来的技能和经验。这十分重要，因为投资者们非常关心管理团队的优势。

- 所需要的融资

说明所需的融资金额，以及将如何使用。包括企业已经收到的投资额。还应包括企业在未来几年内的预计赢利情况。

范例

商业计划书的执行概要

清洁产品行业从来没有类似于 Magic Film 浴室涂料的产品。Magic Film 浴室涂料的产品。Magic Film 可以在一整年里，防止浴室里和瓷砖上霉菌滋生。这种产品是由来自 Tulane 大学物理化学专业的桑·金(Sang Kim)博士研制的，现在正在申请专利。

Magic Film 具有防潮防霉的能力，在清洁产品行业还没有直接的竞争对手。这种产品是由硅树脂聚合物制成的，可以附着在灰浆和瓷砖上，预防潮气的渗透以及霉菌的滋生。

1994 年，清洁产品市场销售量大约为 12 亿美元。这个市场目前的增长率为 4%。然而，由于 Magic Film 的独一无二的功能，其增长率将是无可限量的。

我们将在佛罗里达中部地区开始我们的营销活动。这是一个正在成长的市场，其气候对于霉菌预防产品来说也是温和的。

Magic Film 将由 Eastern Coatings 公司生产并分销。该公司是由桑·金博士于 1994 年在佛罗里达州奥兰多创立的。EC 公司在过去两年内，已经对涂料技术进行了创新性的市场调研。EC 公司目前正在奥兰多地区向一些当地的宾馆和汽车旅馆销售这种产品。

Magic Film 将有两种包装：装在 12 盎司的喷雾器中，也可以装在 1 加仑的容器中用于商业性清洁服务。

我们预计划 Magic Film 将获得目标地区大约 1% 的市场份额。在 5 年内，Magic Film 预计可以获得大约 84 000 美元的净收入，正如试算损益表中所显示的。公司的权益所有者预计可以获得大约 55% 的投资回报率。

Magic Film 在清洁行业是一个突破，因为减轻了家庭清洁的负担以及便于去除霉菌，向消费者提供了难以置信的服务。发明者同样可以充分利用这个新产品，可以预期得到有利的投资回报。

评论：这个执行概要对产品进行了清楚的解释，并且包含了市场潜力、战略、生产以及融资方面的信息。它还需要包括管理团队方面的信息。那样的话，它就是一个简练而又有具有一定信息的执行概要，而且可以引起阅读者的关注。

范例

执行概要

Java jumpers 咖啡公司是一个邮寄订购目录的咖啡分销商。它将可以利用其母公司的经验和联络方式，而其母公司进行咖啡交易已经有 17 年了。这一战略联合还结合了邮寄订购行业的力量，以及最流行的美食咖啡和名牌咖啡。

美食咖啡行业的增长率连续几年都超过 10%。这一迅猛增长部分归功于咖啡屋的迅猛增长，而这源自于西雅图地区，然后开始向全国蔓延。大约有 55% 的美国家庭每天都会喝咖啡——使其成为一个产值达 68 亿美元的产业。根据 Media and Markets 1994 年的研究，在美国，有 115 901 000 个主要的购买者(其中有专可以被称为“重度使用者”)。近来关于声称咖啡没有害处的研究，也经常见诸报端。

直接邮寄订购行业的规模和增长率是令人吃惊的。现在，这一行业的年产值为 1 000 亿美元——美国大约有 10% 的零售业销售都是通过邮寄订购的。Java J umpers 咖啡公司的创立者坚信，无可挑剔的服务与直接递送的真正便利性的结合，将会极大地帮助该公司成为行业里的一支生力军。

然而，如果没有顾客，服务和递送是毫无价值的。通过使用充满趣味性的、有品味的彩色目录，以及经过专业挑选的邮寄名单，截止到第5年，JavaJumpers咖啡公司的顾客累计将会超过4万人。管理层意识到，正是这些顾客将会最终让公司赢利。因此，公司将致力于成为具有模范服务和完全满意度的公司。

Java Jumpers咖啡公司将以国内一些最独特的群体作为目标市场。例如，所有的咖啡饮用者中有61%的年收入高于3万美元，使得他们具有享受我们的高品质产品的购买能力。他们的收入水平也使其能够成为Java Jumpers咖啡公司的常客，如果产品能成功达到他们对服务、产品和价格都感到满意的话。Java Jumpers咖啡公司的计划书包括对顾客初次订购的激励措施，以便同顾客建立关系，希望提高这些顾客再次光顾的可能性。

评论：虽然这个执行概要具有大量的行业和市场数据，但是它仍缺乏一些关键信息，如竞争对手、管理团队、生产过程，以及关于该企业的潜在赢利性的信息。

范例

执行概要 简介

Morrison's Medical公司(MMC)是耐久性医疗设备行业的新进入者。MMC正在向市场推出一种创新型的病人提升机。病人提升机是一种医疗产品，可以帮助搬动不能自由活动的人。不能自由活动的人，包括老人、伤残人士、病人或者瘫痪的人。传统上，一个不能自由活动的人是由一个或更多的人人工搬运的。人工搬运会导致对于被搬运的人以及助手的伤害。而Morrison提升机，只需要一位助手，可以使得这项艰巨的差使变得轻松。这个提升机可以安全地抬起病人，并且防止其受到伤害，从而帮助不能自由活动的人及其助手。

产品优势

产品的优势体现在其尺寸、重量以及价格上。产品很小巧，在使用时只需要很少的空间，并且可以折叠成一个大公文包大小，易于储藏。由于它是由塑料制成的，所以重量很轻。产品的轻巧性使其很容易携带，可以在家庭之外使用。最后，Morrison提升机的零售价为699美元，而行业平均价格为1 000美元~2 000美元。

目标市场

目标市场为美国的2 022 000人，他们在上下床或者椅子时，需要帮助。MMC认为，家庭市场提供了最大的增长潜力，并且将首先集中于这一市场。然而，为了扩大市场深度，MMC还将以机构为目标市场，以使赢利性最大化。

市场份额

美国每年所销售的病人提升机预计为6万个，而Morrison提升机的计划市场份额，从第一年到第五年，分别为250、2 000、4 000和5 000个。每年的保守增长率为3%，五年计划展示了约为10.3%的市场份额。这只占整个潜在美国市场2 022 000人的0.34%。这个市场份额是保守的，因为Morrison提升机是以现在还没有开发的市场为目标市场的。

营销目标

Morrison提升机将通过在南部佛罗里达的小型试销进入市场。一旦提升机在这一地区立足，MMC将要在经营的第二年，通过积极的营销活动向全国扩张。

竞争情况

有许多竞争对手生产病人提升机，价格从900美元到5 000美元不等。市场上最常见的提升机是一种吊索型提升机，使用悬空臂状物和吊索。这种提升机对于家庭内使用来说，通

常太大了，而且还很重，不经过拆卸就无法运输。Morrison 提升机则考虑到并且解决了这些问题。

生产和销售

生产将外包给 Superb Inventions 公司。生产、包装以及运输产品的成本是每件 160 美元，而如果 1 000 件以上则将为 100 美元。MMC 将聘请一家独立的销售公司销售这种提升机，因为外包销售对于分销最大化来说，是最节约成本的措施。

财务数据

Morrison 提升机的盈亏平衡点是 556 件，将在 18 个月内达到。从而第二年的净利润将为 2 746 美元。第三年到第五年的净利润将分别提高到 316 952 美元、412 448 美元和 604 199 美元。边际收益率将从第一年的 31% 提高到第二年的 50%，并将在第四年和第五年保持这一比率。

投资

要达到计划的生产和销售目标，MMC 需要约为 125 000 美元的启动成本和营运资金。投资者可以通过被其他公司合并或者首次公开发行，在五年内获得 33%~50% 的回报率。公司的发展方向将取决于当时的市场前景。

评论：这个执行概要是非常完整的，而且由于其简要分类而易于阅读。

范例

执行概要

愿景 / 使命

1996 年，JKA Unlimited 创立并负责 Chili's 饭店的经营，这个饭店将要迎合北佛罗里达大学校园附近的学生和老师这个巨大市场。我们的饭店将要填补这个空白，即靠近校园的休闲餐饮设施市场。

JKA Unlimited 的使命是，要成为一个一流的并且不断增长的公司，并且取得人员、质量及赢利性之间的平衡。我们将能够让我们的团队超越所有顾客的期望，提高优秀度、诚信等品质。JKA Unlimited 的目标是，要提供创新的、实用的并且高质量的产品和服务，以迎合具体的市场细分，并提高休闲餐饮的档次。我们认为，我们的首要任务是专注于我们所有的有价值顾客和投资者并对其要求做出回应。我们良好的财务状况将可以使得我们以一个稳定比率增长。

为了进行我们的日常经营，我们要努力做到：

1. 对待我们的员工就像对待我们自己一样。
2. 遵循顾客就是上帝这一哲学。
3. 在饭店特许经营行业，被视为领导者。

通过对于这一使命的长期奋斗，我们将会成为一个目标明确的、有成功意愿的知名公司。

背景

长期以来，那些居住在校园附近的人要享受休闲餐饮都必须驾车到镇上去。对于学生来说，只有一个选择，就是去 Belmont 大街毫无特色的不健康的快餐店就餐，或者是去杂货店买些速冻食品。

JKA Unlimited 的法律形式是有限责任公司。我们选择这种形式是为了减少个人的债务负担。

JKA Unlimited 公司总部的地点在：

1 482 E. Ridgeview Drive
Jacksonville, FL 32203

Chili's 饭店的地点在：

1638 Belmont Avenue

目 标

1997 财务年度的销售收入，不包括外部融资，预计为 150 万美元。年增长率计划为每年 14.5%。我们认为，在 15 年内，JKA Unlimited 将可以在全国范围内进一步向新的细分市场扩张。我们现在的目标就是要让公司获得显著的市场地位，并在未来 15 年内再拥有 5~6 家特许经营店，如果一切顺利的话。

资金需求

根据商业计划书中所描述的 JKA Unlimited 的机遇和需求，并根据我们认为合理的商业假设，到 1997 年 1 月为止，我们第一年的初始资金需求是 100 万美元。

为了达到这一目标，我们已经制定了一个全面的计划，来深化并加速我们的营销和销售活动、财务计划及客户服务。为了实施该计划，我们需要总计为 100 万美元。为了达到这一目标，我们已经制定了一个全面的计划，来深化并加速我们的营销和销售活动，财务计划及客户服务。为了实施该计划，我们需要总计为 100 万美元的投资，用途如下：

Chili's 饭店前期所需的费用，要从头开始建设设施。

建设生产设施，提高产量及存货量，以达到消费者的需求。

通过广泛的活动来促销我们的产品或服务，以使销售量最大化。

我们已经从我们的个人存款中拿出了 255 000 美元作为投资，用于购买土地，以及支付前两个星期的促销活动的费用。

管理团队

公司内部管理层

约翰·肯森(John Kenson)，总裁 / CEO / 财务副总经理

阿伦·约翰逊(Aaron Johnson)，营销总监

柯蒂斯·S·坎纳塔(Curtis S. Cannata)，行政总监

外部管理支持(以小时或项目计)

乔·威廉斯(Joe Williams)，公司律师

鲍勃·霍尔斯特德(Bob Halstead)，总会计师

贾妮斯·布赖森(Janice Bryson)，注册会计师

此外，Chili's 饭店外部的特许经营管理咨询人员，也将为管理决策提供大力支持。

评论：在这一部分中，要简要包括这个管理团队的优势，并应跳过外部支持。同样需要这个企业的市场潜力方面的信息。其他部分做得很好。

本章小结

这是至今为止商业计划书中最为重要的一个部分。它应该清楚而且简洁地向读者介绍企业，并应以可以让读者有兴趣阅读商业计划书的剩余部分的方式。通常，它在长度上要少于两页，并且应该简要概括商业理念、市场信息、管理、生产以及融资等方面的信息。

应避免犯的错误

- 没有以一种可以引起兴趣的方式对产品或服务进行清楚的描述。
- 缺乏支持性数据。
- 缺乏明确的关于所需资金数量及如何使用方面的信息。
- 没有突出管理团队的经验和技能。
- 缺乏市场潜力方面的信息。
- 没有以一种能够让读者产生对商业计划书的兴趣的方式，对商业理念进行陈述。
- 包括太多的细节，不简练。

章末应用题

1. 口头介绍你的商业计划书(包括视觉辅助手段)。

2. 请人对你的商业计划书进行评价。
3. 对下面的商业计划书的执行概要进行评估。说明它的优点，并指出可以改进的地方。

执行概要

“学生们已经厌倦了将钱都花在那些并不关心他们的教科书商店里，现在就是一个绝好的机会。”这句话就是一个公司的开始，他们要对整个教科书行业进行改革。这个概念将会被证明是对现有观念的颠覆，并且将使竞争者们意识到，他们长期以来始终没有善待他们的顾客，并将输给一个把顾客需求放在第一位，并且努力要在每天都满足顾客对教科书的需求的公司。这个公司就是 RepeatText，位于佛罗里达州塔拉哈西，RepeatText 现有经营地点是在田纳西西街，位于学生们工作、居住以及最常购物的中心地带。

RepeatText 的所有者，贾斯廷·斯迈思(Justin Smythe)和布赖恩·佩雷斯(Bryan Perez)，经常听到学生们对于其他的教科书商店高收费的抱怨，而且这些书店在学期结束时拒绝收购旧书，使得他们在最需要钱的时候却一穷二白。这就是要创办 RepeatText 的主要原因，并且他们创造了一个概念，就是销售将学生们的需求放在第一位的教科书。

RepeatText 并非只是大学城里的另一个教科书商店，而是一个租书公司，可以向顾客提供必要的服务。这个概念是很简单的，但却是极其有效的。RepeatText 将他们的教科书在整个学期里进行租赁，就像音像店租影碟一样，当期末学生们没有钱而又需要足够的钱回家时，RepeatText 将会收回这些教科书，并返回教科书价格的一定百分比。这个价格要低于竞争对手给的价格，对于新书一般都以原价的 80% 回购。RepeatText 将在学生们最需要钱的时候，把钱放在他们的手里。

贾斯廷·斯迈思和布赖恩·佩雷斯努力工作，创立了一个以满足顾客需要为中心的公司，并且意识到直接的结果就是利润和快速增长。他们每天都努力不断地满足并且超越顾客的期望。由于脑子里的目标就是要成为当地及全国该行业里的最好公司，RepeatText 花了相当多的时间，对他们的竞争对手进行研究，以确保他们在任何时候都提供最好的产品。大卫(David)和肖恩(sean)强调应成为行业的领先者，这一点在他们的公司口号中体现得很明显。

参考资料

Business Plan Workbook

<http://www.uwadmweb.uwo.edu/sbde/businessplan.doc>

提供了商业计划书的详细纲要。

Bizplan

<http://www.facination.com/pub/bellis/bizplan.html>

这个网站提供了大量可以帮助撰写商业计划书的网址。

商业计划书样本：暖儿安婴儿奶瓶公司

执行概要

暖儿安奶瓶公司(以下简称为公司)筹建于 1993 年，并且将于 1995 年在佛罗里达州正式组建。公司的主要经营业务是设计并生产暖儿安奶瓶，这种婴儿奶瓶配有一个温度指示装置。该装置可以让使用者实时确定奶瓶里的液体的温度是否适合于喂婴儿。这个温度指示装置在婴儿奶瓶行业是独一无二的，公司正在为该设计申请专利。暖儿安已经设计了这个配有温度指示装置奶瓶的原型，并且达到了设计和安全上的所有要求。公司现在正处于筹集资金的过程，以进一步对暖儿安奶瓶进行测试和试生产。

公司认为，对于暖儿安奶瓶的销售存在着很好的机会，原因如下：

- 其他婴儿奶瓶生产厂商都不生产可以指示内部液体的温度的奶瓶。
- 根据市场调研，对于可以指示温度的婴儿奶瓶存在需求。
- 现在更多的婴儿奶瓶是在微波炉里，而不是在沸水里加热。在微波炉里加热会导致奶瓶内液体温度的不均匀。暖儿安奶瓶的设计可以度量奶瓶中各处液体的温度，并提供精确的读数。
- 越来越多的人用微波炉加热奶瓶，因为对于消费者来说这样做既方便又可以节约时

间。暖儿安奶瓶可以让使用者毫无疑问地迅速加热奶瓶，因为瓶内液体的温度不会出问题。

公司在暖儿安奶瓶推向市场之前，已经进行了多个阶段的研发。获得原始资金之后，公司将立刻研制合适的模具，以大量生产暖儿安奶瓶。然后将要进行对于大批量生产的测试，以保证达到质量和安全上的所有要求。此时，暖儿安奶瓶的生产和分销也就开始了。公司将选择美国作为最初的市场。同时也会考虑开拓国际市场。

公司认为，我们产品的独一无二的特性将会吸引绝大多数的婴儿奶瓶的消费者。公司已经确定了目标市场，并且已经制定了覆盖目标市场的营销和分销计划书。这份计划书所包括的保守计划显示，暖儿安奶瓶将在生产的第一年占有2%的市场份额。到第5年年末，公司预计将会占有婴儿奶瓶市场8.8%的份额。

公司将利用现有的婴儿奶瓶生产场地，对暖儿安奶瓶进行生产和分销。暖儿安将会通过专门做婴儿奶瓶零售渠道的专业经纪人销售产品。预期销售收入将会在第一年达到大约170万美元，毛利为58%，净收益大约为196 000美元。到第5年，预期销售收入将会达到大约740万美元，净收益大约为160万美元。财务预测只包括美国境内的分销，公司预计，在国际市场上的销售会获得更多的收益。

暖儿安奶瓶的创造者瑞安·艾迪生(Ryan Addison)，创建了该公司。艾迪生先生是公司的总裁，并任命了其他几个管理团队的成员。丹·梅斯(Dan Mays)将出任营销副总监，凯文·哈珀(Kevin Harper)出任副总监及财务副总经理，而亚历克斯·法默(Alex Farmer)任生产副总监。公司认为，管理团队的所有成员都将为相关领域带来价值和专业技能。

公司意识到要达到暖儿安奶瓶的生产和分销阶段需要外部资金。公司从一个外部投资者那里获得了20万美元，但要在公司成功完成了一定的里程碑之后才能得到。作为回报，公司将提供20%的权益，从而使其年投资回报率达到约50%。预计到第5年年末，公司将要通过首次公开发行或直接购买的方式回购投资者的股权。

第13章 支持性文件

虽然这并不是商业计划书的关键部分，但是你可以在这一部分包括许多用来支持你的商业计划书的主要内容的记录。它将向阅读者显示，你已经制定了一个全面而且计划周密的文件。应包含任何陈述将为商业计划书提供可信度，并增加其完整性的资料。使阅读者可以据此检验详细信息，而不会被商业计划书正文的细节所淹没。当你在完成计划书的每一个部分时，就写下你将要在这部分包括的文件。如果你有相当数量的文件，那么根据它们所支持的部分组织一下，确保它们能够清楚地被标出。所包括的任何支持文件都应该与充实商业计划书的内容相关。千万不要仅仅是为了增加商业计划书的容量而包含一些文件。所包括的支持性文件都应当确实能够增加商业计划书的价值。

你应该包括哪些类型的文件？这取决于企业的类型及你所销售的产品或服务的类型。例如，生产型企业可能要包括厂房的布局，而服务型企业则可能要提供市场调研数据。下面我们分部分讨论。

企业

在企业部分，你可以加入产品的照片、你的设施、租赁协议、专利或商标，如果你的产品正处于研制阶段，可以包含已经完成了的调查及测试研究。你可能还想要包括任何非竞争性协议、合伙协议，或者是合并和关键里程碑方面的条款，以及租赁协议。

营销

在营销部分，你将包括有关你的行业(增长、变化)、对于竞争者的比较性分析的信息、市场份额方面的信息以及图表、人口统计市场信息、广告材料。

管理

管理部分的支持性资料应包括企业关键管理人员的简历。确保这些简历不仅包括他们的相关工作经历、教育背景，而且包括任何与企业相关的技能。如果你是独资企业主，应包括

你的个人简历。如果你的企业是公司制的，要包括公司管理人员的简历、对于这些职位的工作描述，以及组织结构图。

还要包括人员培训以及为存货和财务而建立的控制系统。

生产

如果你有生产设施，你可能希望包括对于生产过程的详细描述、流程图，以及设施的布局。对于零售经营来说，可以包括商店的建筑平面图。

财务

财务部分应该有设备及基本费用的清单，最好和最坏情境下的财务报表、财务数据表、市场或产品的盈亏平衡计算、资金需求表。如果你将要申请贷款来购买设备，就要包括设备购买协议或者租赁合同。对于一个新企业来说，你可以包括任何购买的意向书。这些能说明企业具有一定的收入来源。如果你的企业是一个现有企业，可以让你的供应商提供信用证。

范例

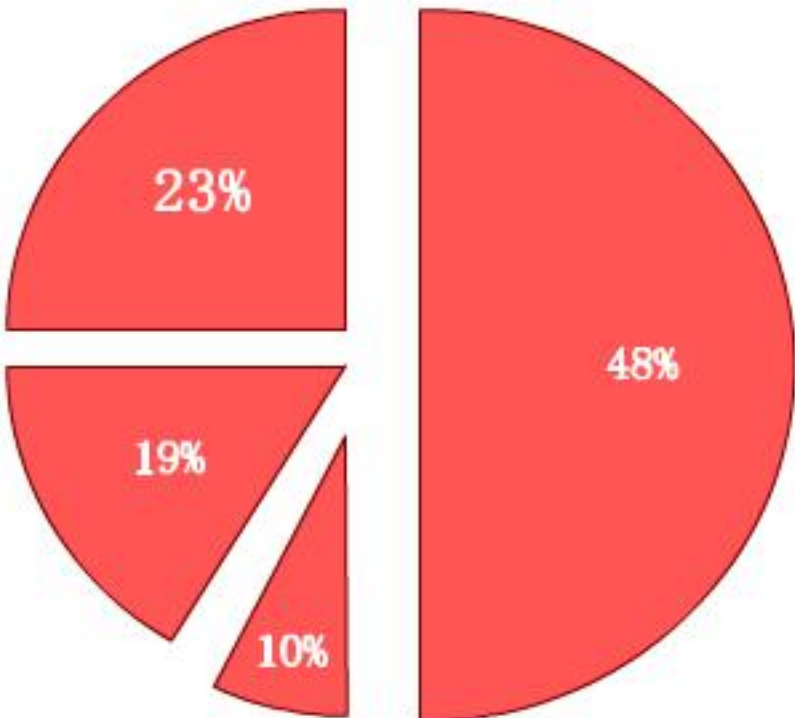
下面是商业计划书中的支持性文件部分将要包含的信息的范例，包括简历、营销图表、财务曲线图、分销协议、组织结构图和时间限度。

范例	
简 历	
教育背景	罗伯特·诺克斯(Robeft KnOX) 田纳西州 Nashville 约翰·诺克斯路 1610 号 (615—333 0001) North State 大学 工商管理理学学士，1996 年 4 月 • 方向：创业和小企业管理
经历	Eastern 销售公司 田纳西州孟菲斯(Memphis) • 在校期间曾参与直接的销售或管理项目项目经理 • 为直销的夏季工作对在校学生进行预先筛选、面试、招聘和培训 • 在 1994 1995 学年度，培训并激励了 13 名销售人员
1994 年 9 月~1995 年 8 月	销售人员 • 被调派去经营个人企业 • 学习到销售人员及成功的基本原则(例如，时间规划、积极的态度、目标的制定) • 从事采购、存货、会计、时间规划、陈述、销售以及产品的递送工作 • 两个夏季加起来，实现销售收入超过 45 000 美元
1994 年 2 月~1995 年 8 月	Ritz Carlton 饭店 佛罗里达州纳布勒斯(Naples) 南佛罗里达的五星级饭店 公司在 1993 年获得 Malc0lm Baldridge 质量奖 • 在一个日益成长的服务型公司里，进行全面质量管理，获得了宝贵经验
1989 年 9 月~1992 年 12 月	Eastern 销售公司 • 年度最优秀的销售人员 美国营销协会
奖励及参加的活动	

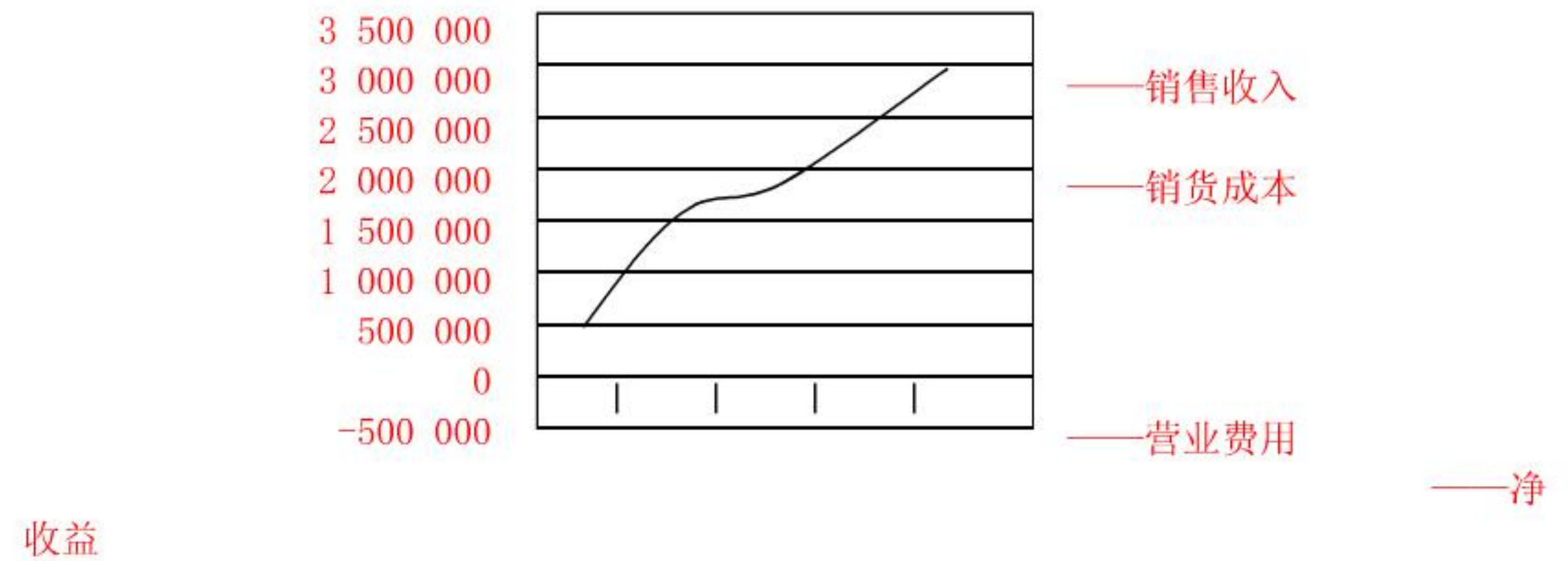
- 主席，1995—1996 年
- 经营副主席，1994～1995 年
- 筹资委员会，1993～1994 年
- 蓝筹股成员，1993～1996 年

范例

市场图表
现有竞争者的市场份额



财务曲线图
损益表



范例

分 销 协 议

Access 公司(地址为佛罗里达州 Jacksonville Beach 西南大街 9851 号 207 室, 邮编 32250)(以下简称出版商)和 John A. Andrews 公司(地址为宾夕法尼亚州斯克兰顿 (Scranton) 韦斯顿大街 476 号 dba JAACO 224 室, 邮编 18505)(以下简称分销商)之间签订的分销协议如下。

1. 指定——出版商据此授予分销商对附件 A 中所列举的出版物向二级批发商和零售客户进行营销及分销的权力, 而这些二级批发商和零售客户并不直接从出版商处获得协议中所规定的这些出版物。

2 • 期限——这个协议的期限是从协议的第一条开始起的 3 年内(见附件 B)。其后, 协议将自动重续一年的期限, 除非有任何书面通知或者是经核准的邮件, 而上述通知或邮件应在更新期限前 90 天以前向另一方发出。

3 • 递送——根据出版商的生产时间进度(见附件 B), 出版商将自己出资, 印刷并用分销商所提供的个体运输船只向出版商的印刷商运送图书。

运输船只上所列出的总体质量应该相当于分销商所提交的印刷订单量。

完成了所有的运送后，出版商的印刷商将向分销商提供一个运送完成的通知，通知中要包括向分销商的顾客运送的图书的总数。

对于任何频率或价格方面的变化，出版商至少要在这些变化前 60 天通知分销商。

4 • 付款——分销商同意自动以美元交纳付款，对于可退回的图书，交纳价格的 40%。对于不可退回书本，这个比率也是 40%，但是要保证销售量为 62 • 5%。对于销售到美国境外的图书，分销商向出版商的付款应该根据银行规定的平均汇率。

出版商的付款完全根据净销售额(例如，分销的图书数量少于退回的图书数量)，将会在出版物的销售日期后的 60 天内支付。

对于已经出版发行的却退回的没有销售的图书，通常可以在付款中减去。

分销商将根据出版商的要求向其提供“净销售额报告”，说明以下账目：提取、返回、短缺、净销售额、销售百分比。

在向分销商存入任何新款之前，分销商都应该将图书的销售方法(可返回或者不可返回)告知出版商。

5 • 退回政策——分销商可以通过书面通知，在销售日期之后的 365 天内，收到所有可退回的未销售图书的全部退款。

6 • 补偿——出版商将要对其分公司、子公司或分公司、其职员、代理商、代表、或任何顾客、批发商，以及他们各自的零售商，对他们在与出版物或者任何由出版商所提供的促销材料的分销过程中，或者受到公共权威机构或其他政府机构的质询或抗议时，或者为此所受到的民事诉讼或刑事起诉进行辩护或进行支付时，或者任何由于使用上述出版物或其内容及印刷材料。包括出版物的封面或页面中所包含的广告、图画及照片而引起法律诉讼时。所遭受的损失、债务、损坏、罚金、审判、支出或者索偿权，包括律师费、法律费以及其他成本(包括利息及罚款)予以补偿及支持。如果做出任何这样的索偿权，要立即通知出版商，出版商将运用绝对权，自付费用，对于这些索偿权进行辩护或者承担责任。

分销商也据此同意对于出版商及其分公司、子公司或分公司、其职员、代理商、代表，由于分销商对于协议条款的违背而导致的分销商的顾客的任何法律上的索偿权，所引起的损失、债务、伤害、成本或费用，进行补偿、辩护以及支持。

7 • 指导法律——本协议由宾夕法尼亚州的法律进行解释，并受其管辖。

协议任何一方对另一方违背本协议的弃权均不表示对于任何后续违背的弃权。双方对于这个协议的任何争议将交由宾夕法尼亚州的最高法院裁决。任何行动都要通过经核准的邮件或者所要求的退回收据。

8 • 机密性——双方到此为止所交换的所有私人拥有的信息都应该被看成是机密的。任何一方都不能向第三方泄漏这些机密信息，除非获得另一方的书面许可。本条款在协议期满后仍将有效。

签约日：2002 年__月__日

签约人：

阿瑟 • 金 (Arthur King)
总裁

布雷特 • 约翰逊 (Brett Johnson)
总裁

John A. Andrews 公司

s 公司

范例

股 东

董事会
Jack Watson, 主席
David Mickler
Theodore Brown

组织结构图

Ribert Reed
总裁兼 CEO

2002 年 1 月 15 日

Sandra Smith
行政助理

Samuel
Townsend

Ribert Reed
副总裁
营销及销售

Pamela Davis
经理
应用部门

Steve McDaniels
经理
技术部门

系统程序员
(待聘)

Marsha Grant
系统顾问

Tommy Price
系统顾问

销售代表
AZ(1), CA(2),
NV(1).OR(2).

Jennifer Bridges
承包商会计系统

本章小结

计划书的这一部分向阅读者提供有关企业的进一步信息。这一信息将为你的计划书增加可信度。这些支持性信息应该是可以理解的，而且看起来应该很吸引人，这一点非常重要。

应避免犯的错误

- 资料的分类很差或者根本就没有分类。
- 没有参考文章，或者对于要阅读的关键领域没有强调参考的文章。
- 图表不容易理解。
- 没有给出支持性材料的来源。

章末应用题

1. 对你的商业计划书的每一部分进行评价，并确定在支持性文件中应该包括哪些进一步的信息。
2. 对商业计划书的其他支持性文件进行评价，以确定所增加的价值。

附录

暖 儿 安 婴 儿 奶 瓶 公 司

商业计划书

佛罗里达州(Crescent)，34402

(904) 769—2273

1995 年 3 月

—机密—

共 4 份

一 执行概要

暖儿安婴儿奶瓶公司(以下简称为公司)筹建于 1993 年，并且将于 1995 年在佛罗里达州正式组建。公司的主要经营业务是设计并生产暖儿安奶瓶，这种婴儿奶瓶配有一个温度指示装置。该装置可以让使用者实时确定奶瓶里的液体的温度是否适合于喂婴儿。这个温度指示装置在婴儿奶瓶行业是独一无二的，公司正在为该设计申请专利。暖儿安已经设计了这个配有温度指示装置奶瓶的原型，并且达到了设计和安全上的所有要求。公司现在正处于筹集资金的过程，以进一步对暖儿安奶瓶进行测试和试生产。

公司认为，对于暖儿安奶瓶的销售存在着很好的机会，原因如下：

- 其他婴儿奶瓶生产厂商都不生产可以指示内部液体的温度的奶瓶。
- 根据市场调研，对于可以指示温度的婴儿奶瓶存在需求。
- 现在更多的婴儿奶瓶是在微波炉里，而不是在沸水里加热。在微波炉里加热会导致奶瓶内液体温度的不均匀。暖儿安奶瓶的设计可以度量奶瓶中各处液体的温度，并且提供精确的读数。
- 越来越多的人用微波炉加热奶瓶，因为对于消费者来说这样做既方便又可以节约时间。暖儿安奶瓶可以让使用者毫无疑问地迅速加热奶瓶，因为瓶内液体的温度不会出问题。

公司在暖儿安奶瓶推向市场之前，已经进行了多个阶段的研发。获得原始资金之后，公司将立刻研制合适的模具，以大量生产暖儿安奶瓶。然后将要进行对于大批量生产的测试，以保证达到质量和安全上的所有要求。此时，暖儿安奶瓶的生产和分销也就开始了。公司将选择美国作为最初的市场。同时也会考虑开拓国际市场。

公司认为，我们产品的独一无二的特性将会吸引绝大多数的婴儿奶瓶的消费者。公司已经确定了目标市场，并且已经制定了覆盖目标市场的营销和分销计划书。这份计划书所包括的保守计划显示，暖儿安奶瓶将会在生产的第一年占有2%的市场份额。到第5年年末，公司预计将会占有婴儿奶瓶市场8.8%的份额。

公司将利用现有的婴儿奶瓶生产场地，对暖儿安奶瓶进行生产和分销。暖儿安将会通过专门做婴儿奶瓶零售渠道的专业经纪人销售产品。预期销售收入将会在第一年达到大约170万美元，毛利为58%，净收益大约为196 000美元。到第5年，预期销售收入将会达到大约740万美元，净收益大约为160万美元。财务预测只包括美国境内的分销，公司预计，在国际市场上的销售会获得更多的收益。

暖儿安奶瓶的创造者瑞安·艾迪生(Ryan Addison)，创建了该公司。艾迪生先生是公司的总裁，并任命了其他几个管理团队的成员。丹·梅斯(DanMays)将出任营销副总监，凯文·哈珀(Kevin Harper)出任副总裁和财务副总经理，而亚历克斯·法默(Alex Farmer)任生产副总监。公司认为，管理团队的所有成员都将为相关领域带来价值和专业技能。

公司意识到要达到暖儿安奶瓶的生产和分销阶段需要外部资金。公司从一个外部投资者那里获得了20万美元，但要在公司成功完成了一定的里程碑之后才能得到。作为回报，公司将提供20%的权益，从而使其年投资回报率达到约50%。预计到第5年年末，公司将要通过首次公开发行或直接购买的方式回购投资者的股权。

目 录

一、	执行概要	2
二、	行业、公司和产品	5
	行业	5
	企业	5
	产品	5
	进入和发展战略	6
三、	市场调研和分析	6
	顾客	6
	市场规模和趋势	7
	竞争情况和竞争优势	7
	预计市场份额和销量	7
	后续的市场评估	8
四、	企业的经济状况	8
五、	营销计划	9
	整体营销战略	9
	定价	9
	销售策略	10
	品质保证政策	10
	广告和促销	10
	分销	10
六、	设计和开发方案	11
七、	生产和运营	12

八、	管理团队	13
九、	总体时间安排	15
十、	至关重要的风险因素	15
十一、	财务数据	15
	试算损益表假定	16
	试算资产负债表假定	18
十二、	建议的公司融资条件	22
	期望融资	22
	融资条件	22
附录 A		23

二、行业、公司和产品

行业

美国的婴儿奶瓶行业由几家大生产厂商组成，即 Playtex, Evenflo, Gerber, Munchkin, NUK, Chubs 和 Ansa。美国现在的婴儿奶瓶市场预计为 1.54 亿美元。其中，可重复使用的奶瓶占了市场的 52%，即 8 000 万美元，剩下的 48% 是一次性奶瓶。一次性奶瓶是指在每次使用之后就抛弃的奶瓶。一次性奶瓶市场曾经高达整个美国婴儿奶瓶市场的 53%，但是近年来，其占整个市场的百分比呈现出了稳定的下降趋势。暖儿安奶瓶最初会设计成可重复使用的奶瓶。然而，公司将在以后对进入一次性奶瓶市场的可行性进行评估。

企业

暖儿安奶瓶最初是在 1993 年由瑞安·艾迪生构想出来的，并且由于意识到了这种产品拥有市场，所以于 1994 年建立了暖儿安婴儿奶瓶公司。这个公司将于 1995 年在佛罗里达组建。公司已经生产了产品的原型，并且正在申请专利。公司正处于筹集资金，为最初的生产 and 分销进行融资的阶段。公司已经按照严格的规格，找到了产品的生产厂商，并且正在挑选协助在美国分销产品的营销代表。

产品

在过去的两年里，艾迪生对他的初始设计做了改进，希望生产一种婴儿奶瓶，可以从瓶子的外部读出内部液体的温度。

由于产品的特性，所以必须谈到许多设计上的需要以及存在的限制：

- (1) 所有部件都必须无毒性；
- (2) 产品必须适合于在微波炉里加热；
- (3) 产品必须适合于在沸水里加热；

- (4)温度计必须是可靠的、精确的，并且容易读出；
- (5)温度计必须具有始终一致的重复读数；
- (6)整个产品必须能够在洗碗机中安全清洗；
- (7)温度计的加入不能过高地增加瓶子的成本。

最后的设计满足了所有设计上的要求和限制，原型就这样诞生了。

暖儿安奶瓶提供了对于瓶内物质的温度的指示。这个瓶子使用一种特殊的聚合物弹簧，可以根据温度改变大小。温度计使用了和家庭自动调温器同样的原理。弹簧在加热时会伸缩。弹簧固定在底座上，顶头就显示了温度。瓶子的温度是通过瓶盖上的指示器窗口来阅读的。这个瓶子所显示的“喂奶”温度是 90~150 华氏度，大部分儿科医生都会推荐这样的喂奶温度。

这种简单的设计仅使用三个部件：弹簧、瓶体和盖子。所有部件都固定在一起，不需要任何扣件或胶水。这种装置没有任何的小部件，所以对于婴儿来说也是安全的。所有部件都是由可回收再用的塑料制成的，设计上也是环保的。

暖儿安奶瓶提供了在各种加热方法下的温度指示。温度计具有始终一致的重复读数，产品寿命大约为两年。

暖儿安奶瓶所有的部件都是经过 FDA 批准的。所使用的全部材料在食品行业都已经使用了 10 年以上。材料在洗碗机里都是安全的，并且很容易清洗。所使用的聚合物(塑料)都经过了试验，从 10 英尺高处落下也不会损坏。

暖儿安奶瓶正在美国申请专利，而且一旦确定其拥有市场，将在全世界范围内申请专利。

进入和发展战略

公司的进入战略是通过专门服务于大型经销商、食品店和杂货店的总经纪人打入美国市场。美国市场上可重复使用奶瓶目前的市场容量为 8 000 万美元。专业经纪人及其销售代表将产品销售至零售渠道，赚取佣金。通过利用专业经纪人的网络，公司不必花费组建自己的销售队伍所需的固定成本，即可接触到零售客户。公司预计其奶瓶的特色能够赢得大部分客户。

公司的发展战略是通过在具有最高的销售潜力的国家取得专利向国外市场扩张。全球销售的潜力巨大，因为世界上 98.9/5 的新生儿是在美国以外出生的。公司将在各个国家利用经纪人的网络销售其产品。

三、市场调研和分析

顾客

婴儿奶瓶产品的大多数顾客是二三十岁的职业女性。婴儿奶瓶的大多数顾客的平均家庭收入为 36 120 美元。因为大部分的婴儿奶瓶顾客都是职业人士，所以奶瓶加热的时间以及便利性十分关键。

市场规模和趋势

继 1990 年婴儿出生高峰期为 416 万人之后，美国的新生儿数量预期将会稳定在 400 万人左右，并将在世纪之交保持这一水平。美国现在的婴儿奶瓶市场大约为每年 1.54 亿美元，或者是 7 300 万个奶瓶。

现在，可重复使用的奶瓶占整个婴儿奶瓶市场的 52%，或者是每年 3 860 万个。在过去几年里，可重复使用的奶瓶相对于一次性奶瓶，市场份额平均每年提高 2%。预计在未来几年里，可重复使用的奶瓶仍将保持这种增长趋势。

竞争情况和竞争优势

虽然在婴儿奶瓶市场上有几个主要的竞争者，但是没有任何一个厂商经销的产品可以

显示瓶子里的液体的温度。暖儿安奶瓶仅在生产成本上比标准奶瓶提高了一点点，就提供了这一重要功能。

除暖儿安公司以外，只有一家公司试图推广可测量温度的婴儿奶瓶。Ansa Bottling 生产过这样一种产品，最初的商标名称为 Heat Sensitive，后来改为 Comfort Temp。这一产品是由该公司目前的所有者 Ansa Bottling 的总裁约翰·艾奥迪斯(John Iodise)在购买该公司时进行生产和推广的。

Ansa 设计的奶瓶忽略了婴儿奶瓶使用中的一个重要事实：有时奶瓶是在外部加热的(沸水)，而有时是在内部加热的(微波炉)。他们的设计只是运用奶瓶的表层塑料来指示温度。当瓶子里边的物质过热时，透明的蓝色或粉色的塑料就会变成白色。这就忽略了这样一个事实，即微波炉是从中心进行加热，所以只有在奶瓶受到振动以后，它才能提供精确的指示。由于其不精确的操作，这种产品已经从市场上撤出。虽然他们的结果很令人失望，但是 Ansa 的努力还是确认了根据市场调研，确实存在对具有温度传感器的奶瓶的市场需求。此外，Iodise 认为他们没有成功是由于设计上的漏洞，而不是因为缺乏市场需求。暖儿安奶瓶在其温度指示装置的设计上克服了这一缺点。

预计市场份额和销量

根据特种婴儿奶瓶头号制造商 Munchkin 瓶业公司(Munchkin Bottling Company)销售副总裁理查德·亨利(Richard Henry)提供的市场信息，一家不在现有奶瓶品种上增加任何关键性能或便利而仅提供装饰型奶瓶的制造商在开业第一年能够占据市场 1%~2% 的份额。在其后几年，该市场份额可能维持在 2% 左右。

Munchkin 市场数据还指出，如果一个公司所生产的产品，与现有的装饰型奶瓶相比，具有显著特色或者图形，则该公司预计能够在开业第一年占据 6% 的市场份额。此后各年，其市场份额可能以每年 30% 的速度增长。但是，前提是其产品必须与众不同。

在进行试算财务报表预测时，出于保守性原则，暖儿安公司假设公司可以在经营的第一年和第二年里，分别获得可重复使用的奶瓶的市场总额的 2% 和 4%。并假设在第三年到第五年，每年的增长率为 30%。

后续的市场评估

公司打算改进暖儿安奶瓶的外观和营销方式，以满足顾客的不断变化的人口统计特征。公司将为顾客安装 1 部 800 电话，便于顾客有问题或者有什么建议时打电话。另外，公司计划要定期进行营销集体讨论，获得对新的图案。

四、企业的经济状况

这种创新型的暖儿安奶瓶的成本，每个要比标准型奶瓶高出 0.35 美元。然而，产品的新的特色可以让公司和零售商以高于目前能够买到的其他奶瓶的性价比来销售这种产品。建议零售价为 3.99 美元，而零售商的成本为 2.19 美元，生产商制造和运送这种产品的成本为 0.92 美元，所以暖儿安公司和零售商的预期毛利分别为 58% 和 45%。

一开始，公司会生产一种无装饰的优质塑料奶瓶，可以让消费者们看到暖儿安的产品与其他奶瓶的不同之处。装饰型奶瓶会掩盖公司所研制的特色，结果成为“仅仅是又一个婴儿奶瓶”。一旦公司及其奶瓶在市场上得到了认可和接受，暖儿安接下来就将要考虑在产品上加上图案，虽然会产生额外的成本，但会被视为对消费者的附加值。

美国的新生儿每年都有大约 400 万人，因此会有持续的利润潜力和持续需求。另外，这 400 万新生儿只占全世界新生儿总数的 2%。一旦美国的专利权取得了最终的批准，并且开始全面生产，暖儿安就计划要在对这种产品的有市场需求的所有国家取得专利权。

公司的固定成本很低，因为这种产品将由现有的塑料生产厂商生产，并且直接运送给零售商。主要的固定成本是办公室以及有限的仓储。暖儿安一开始将雇佣三个人来管理和经营一间小办公室，服务于消费者和零售商，并管理一个小仓库，来满足少量的或者紧急的订单。采用经纪人和销售代表的方式将显著降低公司的固定劳动成本。

直到商业计划书中的第九部分所提供的整个时间进度表中的第四阶段，暖儿安才会取得销售收入。然而，当1997年1月开始全面生产和分销时，公司将会从第一年的经营中产生正的现金流量。计划书的第十一部分所包含的财务报表展示了管理层对第五年的运营结果所做的最坏、最好以及最有可能的预测。

为降低投资者的风险，20万美元的启动资金将分三个阶段提取。只有在达到指定的里程碑之后，才能够要求额外的资金，以及开始下一个阶段。在全面生产(计划书中的第一年)开始前13个月，首次提取为弹簧和瓶盖模具的设计、生产以及测试提供的6.6万美元资金。在全面生产前6个月再提取5.7万美元，以完成瓶体模具的设计、生产和测试。而在全面生产前3个月要再次提取7.7万美元，为最初库存的初始生产提供资金。

五、营销计划

整体营销战略

公司的整体营销战略是将我们的婴儿奶瓶作为“安全、便捷而放心”的产品推向市场。我们的独一无二的温度计将会使暖儿安奶瓶与市场上的其他婴儿奶瓶相比，具有战略性的竞争优势。在产品的最终研制和测试完成之后，我们将接受一位专业经纪人的服务，他将致力于在美国销售我们的产品并建立销售婴儿奶瓶的零售渠道。在对美国市场进行大量渗透之后，公司将积极在国外取得专利权并进行分销。

定价

可重复使用的奶瓶的平均零售价为：高级奶瓶为3.99美元，标准型奶瓶为2.99美元。高级奶瓶与标准型相比，所配备的塑料材料更重一些，还可能包含硅树脂奶嘴，而不是橡胶奶嘴，奶瓶上还会有彩色图画。暖儿安奶瓶也会配备更重的塑料以及硅树脂奶嘴。这些特色，加上我们的温度指示装置，将使我们按照高级奶瓶的价格零售，即建议零售价为3.99美元。我们给予零售商的成本是2.19美元，已经包括了运费，这就使得零售商可以获得45%的毛利，足可以与其他婴儿奶瓶产品的毛利相媲美。

销售策略

公司预计，暖儿安奶瓶具有的独一无二的特征将会鼓励消费者们购买这种产品。我们将设计并研制一种包装，强调暖儿安奶瓶的温度计，并且以“安全、便捷而放心”这一口号对这种产品进行营销。最初，公司将在尽可能多的零售店里对这种产品进行分销，以便消费者尽快地接触到我们的产品。为了有助于达到这一目标，公司将向零售商提供价格上的折扣。为了避免全职销售人员的招聘、培训以及雇佣成本，公司将选择一位专业经纪人，建立一支有经验的销售队伍作为我们的销售代表。这位专业经纪人将在美国为每一位销售代表建立销售领域，并且在需要时增加额外的销售代表。这位专业经纪人将会提取总销售额的10%及其销售代表的销售额的5%作为佣金。销售代表可以获得经纪人的销售代表的销售额的5%。销售代表还可以获得他们自己的销售额的5 9 / 6。这些销售成本将包括在预计损益表中。

品质保证政策

公司将对那些对产品表现不满意的顾客实行退款的保证。为方便消费者，暖儿安将在所有的包装上提供1个800号码。另外，公司将会零售商保证对退回的奶瓶实行退款。

广告和促销

公司预期在第一年的销售之后，在美国做区域性而后是全国性的广告。销售第一年的广告费将是销售额的5 9 / 6，包括在零售商店的产品上或附近所放置的销售材料。对于第二年和第三年，公司预计广告费用分别为销售额的4%和3 9 / 6。公司计划聘请一个外部广告代理商，来协助尽可能有效地使用这些广告费。

分销

暖儿安产品的运输主要是从生产厂商运到零售商，这就只需要公司提供最低限度的仓储空间。公司的仓储设备只需要保持最低限度的存货，以应对紧急运输。这就消除了公司为大量存货而进行融资的需要，还可以将运输成本保持在最低水平。

六、设计和开发方案

暖儿安婴儿奶瓶的最初原型已经生产出来了。该原型作为功能模型展示了最终生产的奶瓶将是什么样子以及怎样使用。还将开发第二个原型(第2阶段)用于完成测试。最初原型所用的弹簧是采用冷作工艺生产的，该工艺是将塑料条超高温加热，再冷却成为弹簧形状。该工艺需要的时间长、成本高，生产的弹簧在规格上也很不统一。第二个原型的弹簧将采用注塑工艺生产。所有塑料部件中90%都将采用该工艺生产。注塑工艺的生产能力较高、成本较低、所生产的产品品质稳定，而且需要的维修量较少。

注塑弹簧最大的优点是产成品具有高度的一致性。目前注塑工艺用于生产婴儿奶瓶。每个铸模的初始成本大约为25 000美元~30 000美元。这些铸模将用于暖儿安奶瓶项目的初始生产阶段。根据塑料注塑领域的专家的看法，鉴于铸模的构造非常简单，从目前来看，在生产过程中不会有问题。还需要几周时间进一步完善注塑工艺并使生产能力最大化。

因为此前从未使用过注塑塑料弹簧，可能需要对塑料成分做些调整以达到最优的品质。鉴于目前市场上有500多种商业用塑料可供选择，如果需要替换现在的聚合物应该不成问题。

将对新工艺生产的弹簧在超高温和微波状况下、浸泡在清洗液中，以及经受持续的加热冷却过程进行测试。每项测试都会将弹簧置于极端状况。现在的计划是使用目前婴儿奶瓶所采用的塑料聚合物和微波炉用容器(如Tupperware)。

自动调温弹簧的注塑和测试只是产品面临的技术挑战。暖儿安婴儿奶瓶的设计简单，没有任何可拆卸的部件。为了降低风险，首先要生产出这个关键性部件。其他部件随后生产。因为目前已经有几家塑料铸模厂在生产其他部件，因此这些部件的生产不会出现延误。

过一段时间后，公司计划美化产品的外观，采用彩色塑料、形状各异的奶瓶以及在奶瓶上增加图案。这些变化将增加产品的品种，从而增加销量。

总体时间安排(第九部分)详细列出了将奶瓶推向市场所需花费的成本。这些成本按照阶段列出，以显示各阶段的成本以及在各阶段应实现的里程碑。时间表指明了各阶段所需的资金，可以作为说明贯穿项目各阶段的风险水平。大部分“募集资金”的需求是在功能完善的产品被开发出来并通过检测后才发生的。

迄今为止，市场上还没有与暖儿安婴儿奶瓶功能相似的产品。因此，我们已经在申请专利。

生产暖儿安婴儿奶瓶的全部成本如下：

包括硅树脂奶嘴、标准环和碟在内的高档奶瓶	0.50 美元
暖儿安温度传感装置	
弹簧	0.15 美元
柄	0.08 美元
盖子	0.12 美元
	0.35 美元
暖儿安奶瓶的总生产成本	0.85 美元

当年产量超过500 000件后，由于规模经济，生产成本至少能够下降5%。而估计在开始销售的第一年产量就能够突破500 000件(在财务部分未考虑成本下降的影响)。

七、生产和运营

最初4年，暖儿安婴儿奶瓶最有可能在远东生产，美国市场上的大部分奶瓶都是在那里生产的。部件的生产将只会转包给那些具有高质量注模的生产厂商。同时将委托具有国际性服务经验的公司进行组装、包装和运输。

美国境内的后备供应商也已经找到，虽然预期生产成本会高一些。这些供应商由于其距离较近而具有运输时间短的优势。如果出现供应问题，美国的生产厂商将作为第二来源。由于融模铸造法(铸模)将归公司所有，因此注塑可以在具有注塑生产能力的全球任何一个地方进行。

将全年生产。生产达到充足的水平后，塑料的大量采购将在季节性价格下降时进行。这至少可以节约 59/6 的材料成本。

最初几年的经营将在佛罗里达州西北部进行。这一区域既拥有一个国际性港口又有国际机场，在早期已经足够了。该地区的劳动力成本和仓储成本也很低。所选择的初始仓储场地对于企业增长来说也已经足够了，并且租金率是固定的、长期的、很低的。最初由 3 名固定员工经营办公室和仓库。其他具有所需专业技能的员工将在经营的第二年加盟公司。今后需要重新选择仓储地点时，将选择一个位于美国中心位置的地点。

最初的分销将只在美国境内进行。然而，因为全世界的新生儿中只有 2% 出生在美国，所以存在未来扩张的惊人潜力。公司计划在获得美国专利后一年之内获得国外专利。迄今为止，尚未在美国专利局查到国际上已经有相同的专利。

八、管理团队

管理团队将分几个阶段建立。最初，瑞安·艾迪生将是暖儿安公司惟一的员工。他在工程和生产方面的专业技能，对于他在公司的创立阶段的任务来说是足够了。艾迪生将担任总裁和首席执行官。丹·梅斯将在公司进入第四阶段时，作为营销总监进入董事会。一旦公司进入初始生产阶段，将需要梅斯在零售业方面的经验。凯文·哈珀将会作为财务总监，在第二年初加入公司。哈珀拥有大型便利连锁店财会方面的经验，将会在公司扩张并且会计事务变得更加复杂时，提供所需要的财务支持。亚历克斯·法默同样也将在第二年初，作为生产总监加盟公司。

管理团队的薪酬可以在计划书的第十一部分找到。另外，这些员工、董事会成员以及其他专业咨询人员都将得到公司所发行的股票。下表说明了计划的股权分配：

	最初	第 2 年	第 4 年
投资者	20%		
董事会成员	6%		
律师	2%		
瑞安·艾迪生	22%		
丹·梅斯	2%	2%	3%
斯科特·蒂尔(Scott Tilden)	2%	2%	
凯文·哈珀	2%	2%	
艾丽西亚·怀特 J~(Alicia Whitney)	2%	2%	
亚历克斯·法默	1%	2%	1%
未发行股票	41%	31%	27%

未发行股票将会出于满足未来融资的需要、吸引新的关键人员的激励措施，以及董事会达成一致的其他需要，而得到保留。如果公司被出售，未发行股票将在所有者中，根据他们三持所有权的百分比进行分配。

董事会将由艾迪生、丹·梅斯、贝内特·马歇尔(Bennett Marshall)以及投资者组成。马歇尔博士 West State 大学的金融学教授。董事会的专业咨询人员将由莱斯特·戈登(Lester Gorden)先生、星级商业银行(Star Commerce Bank)的遭格·凯裁勒(Doug Kessler)，以及注册会计师阿妮塔·唐斯(Anita Downs)组成

九、总体时间安排

十、至关重要的风险因素

对于暖儿安奶瓶的生产来说，最后的关键点是从冷塑弹簧向注塑弹簧的转变。所有的固体在加热时都会膨胀，因此这个原理对弹簧同样适用。塑料这些年来已经应用于洗碗机、微波炉以及食物的储存，因为它们安全可靠。

热力上的膨胀还没有在注塑弹簧上进行测试。至少还找不到公布的数据。塑料容器在微波炉里一次次加热，仍然可以保持原来的形状和尺寸。重复加热和冷却也没有对食物的储存产生降解的影响。因此，这种可重复性同样适用于弹簧。因为从未进行过对弹簧在各种液体中加热和冷却的测试，还存在一定的风险。

目前已经有五百多种塑料得到了广泛的使用，因此在出现难以预料的问题时很容易找到替代品。由于其设计十分简洁，生产应该具有可重复性的弹簧应该不难办到。

即使注塑弹簧失败了，而且没有找到替代的解决方法，投资者的风险也是有限的。

十一、财务数据

根据特种婴儿奶瓶头号制造商 Munchkin 瓶业公司 (Munchkin Bottling Company) 销售副总裁理查德·亨利 (Richard Henry) 提供的市场信息，一家不在现有奶瓶品种上增加任何关键性性能或便利而仅提供装饰型奶瓶的制造商在开业第一年能够占据市场 1%~2% 的份额在其后几年，该市场份额可能维持在 2% 左右。这一假定是暖儿安婴儿奶瓶公司预计财务报表中最坏境况的预测依据。

Munchkin 市场数据还指出，如果一个公司所生产的产品，与现有的装饰型奶瓶相比，具有显著特色或者图形，则该公司预计能够在开业第一年占据 6% 的市场份额。此后各年，其市场份额可能以每年 30.9/6 的速度增长。但是，前提是其产品必须与众不同。这一假定是暖儿安婴儿奶瓶公司预计财务报表中最佳情况的预测依据。

在进行试算财务报表预测时，出于保守性原则，暖儿安公司假设公司在第三年到第五年每年只能占据 2% 的市场份额。基于上述市场份额假设，以及美国目前非一次性奶瓶的市场容量为 3 860 万个，而暖儿安奶瓶的售价为 2.19 美元，对三种情况下的销售做了预测。基于行业内奶瓶的最高零售价为 3.99 美元，暖儿安将出厂价定为 2.19 美元，从而为零售商提供 45% 的毛利。

在公司管理层看来，最可能的情况下的试算财务报表是对暖儿安投产前 5 年的较为保守的现实预测。这些报表显示，在公司全面投产的第一年 (计划中的第一年)，现金流是正的。公司在开业第一年能够实现税后赢利。在这一假设情况下，公司能够实现吸引投资所需的足够的现金和增值，并能够保障投资者在第 5 年年末实现 50% 的回报率。

试算损益表假定

销售额 在进行试算报表预测时，出于保守性原则，假定只能从现有的美国非一次性奶瓶市场中占有份额。然而实际上，通过全球专利、在美国以外的广大市场销售以及产品的美好品质所带来的销售额会远远高于这些试算财务报表中的数据。

出于预测的需要，将奶瓶市场的销售额换算成销量来表示：

	销售额 (美元)	销量	平均售价 (美元)	计算公式
美国奶瓶市场	154 000 000			
美国非一次性奶瓶市场	80 000 000	38 605 000	2.076	175 000+32 430 000
美国高档非一次性奶瓶 市场	20 000 000	6 175 000	3.24	20 000 000/ [(2.99+3.49) /2]
美国中档非一次性奶瓶 市场	60 000 000	32 430 000	1.85	60 000 000/ [(1.80+1.90) /2]

暖儿安奶瓶的定价策略是让零售商在根据建议零售价为 3.99 美元的价格基础上有

45%的毛利，同时能够让暖儿安公司有 58%的毛利。

销货成本

奶瓶(包括硅树脂奶嘴、标准环和碟，以及运费)	0.57 美元
暖儿安的安全改装	0.35 美元
暖儿安奶瓶的成本	0.92 美元

专业经纪人负责组建完整的有经验的销售队伍。向专业经纪人支付其销售额的 10%，其代销额的 5%作为佣金。每位推销员可以获得自己推销金额的 5%作为佣金。这些人员自己负责推销费用，专业经纪人应实现预计销售总额的 20%。

工资

职务	第 1 年	第 2-5 年
瑞安·艾迪生——总裁兼首席执行官	60 000 美元	60 000 美元
丹·梅斯——营销副总裁	55 200 美元	55 200 美元
仓库管理员	24 000 美元	24 000 美元
财务总监		50 000 美元
生产总管		50 000 美元
秘书 / 职员		20 000 美元
总计	139 200 美元	259 200 美元

工资税

OASDI (老年及鳏寡生活保险) 费率 6.2 9 / 6，每名员工最高限额 61 200 美元
医疗补助 费率 1.45%，无最高限额

FUTA (联邦失业保险税) 费率 0.08%，每名员工最高限额 7 000 美元

FL SUI (联邦失业保险税) 费率 2.5%，每名员工最高限额 7 000 美元

工人的赔偿保险支出占工资成本的 1.01%

健康保险是按照每年每户 3 600 美元，完全由公司支付。

广告费估计占第 1 年销售额的 5 9 / 6，占第 2 年销售额的 4%，占第 3~5 年各年销售额的 3%。

坏账预计占销售额的 3%。

折旧是对购入成本为 20 000 美元的办公设备和家具以及购入成本为 111 000 美元的生产设备进行的直线折旧，折旧期为 5 年。

应付款及订阅费是基于为了随时了解行业发展和动态所需订购的行业杂志等的估计成本。

保险费预计占销售额的 2.12%，包括产品责任险以及管理人员和高级职员的保险费用。

杂费预计占销售额的 0.15%。

房租是按照每月每平方英尺 0.60 美元×1 000 平方英尺×12 个月计算得出的。这一估计依据的是巴拿马市商业区目前办公楼的租金水平。此外，出于存货存放的需要，在该地点预计还需要 0.30 美元×1 000 平方英尺×12 个月的租金支出。

物料预计为年销售额的 0.355%。

差旅费预计每年占销售额的 0.37%，用于进行商业展览。

基础设施费——电费是按照每月每平方英尺 0.89 美元×1 000 平方英尺×12 个月计算得出的。这依据的是巴拿马市目前公共设施的收费水平。电话费预计每年为 6 800 美元，其中包括一个为顾客和零售商提供服务的 800 电话。

试算资产负债表假定

应收账款假定一年中的销量是稳定的(每月占 1 / 12)，应收账款在各资产负债表报告

日期的余额为 12 月的销售额减去 3% 的坏账准备 ($1/12 \times \text{年销售额} \times 0.97$)。

存货假定所有的大订单都由制造商直接发货，公司在办公场所存放相当于 1 个月的销量的存货以备不时之需 ($1/12 \times \text{年销货成本}$)。

设备假定购入价值为 20 000 美元的办公家具和设备 (计算机等) 以及购入价值为 111 000 美元的生产设备，这些设备的折旧采用直线法，折旧期限为 5 年。

应付账款和应计费用假定一年中的销量是稳定的 (每月占 1/12)，应付账款在各资产负债表报告日期的余额为 12 月的销货成本。

普通股假定额定及发行股份为 100 000 份，每股面值为 0.10 美元。

增收资本假定上述股票中有 30 000 份以每股 6.67 美元出售给了投资者。

留存收益是上一年的留存收益余额加上当年的净收益。18-22 有表

十二 建议的公司融资条件

期望融资

管理层预测暖儿安婴儿奶瓶公司要开业将需要 200 000 美元的资金。这些资金将主要用于获取专利权、兴建初始的塑化制造以及全套开发和检测工程。预期正式投产后，销售收入实现的现金在开业后不久就能满足经营活动所需，因此不需要进一步融资。

融资条件

为获取 200 000 美元的原始资本，暖儿安公司准备让出公司 20% 的股权。暖儿安婴儿奶瓶公司预期愿意提供这笔资金的投资者所要求的投资回报率将为每年 50%，并且要求其投资能够在 5 年内变现。如果投资回报率为 50%，则这笔投资在第 5 年年底将为 2 010 000 美元。

根据最可能情况下的试算财务报表，并将税后收益的 5 倍作为暖儿安婴儿奶瓶公司的估价基础，暖儿安公司 20% 的股权在第 5 年年底约值 1 554 000 美元。如果将税后收益的 10 倍作为暖儿安公司的估价基础，则暖儿安公司 20% 的股权在第 5 年年底约值 3 108 000 美元。

如果暖儿安公司没有准备或不打算在第 5 年年底前进行首次公开发行，则公司的财务状况可以保证暖儿安公司以与上文所述的相同利率回购初始投资者所持的股份。