

# 创业计划书的撰写价值及基本准则

贺尊

(武汉科技大学湖北省中小企业研究中心, 湖北武汉, 430081)

**[摘要]** 撰写创业计划书对于面临资本束缚的创新型企业来讲, 不仅是相当必要的, 而且是其获得创业资本和资源的重要工具。创业计划书的撰写应遵循简洁清晰、排版规范装订美观、避免言过其实、突出关键风险因素、突显优秀创业团队信号的基本准则。

**[关键词]** 创业计划书; 创新型企业; 创业者; 价值; 准则

**[中图分类号]** G640 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1674-893X(2012)05-0077-03

尽管有些创业者并没有为他们新创建的企业撰写创业计划书, 尽管有些管理专家认为“商业计划从打印机输出的那一刻起就过时了”<sup>[1]</sup>, 但是, 撰写创业计划书对于面临资本束缚的创新型企业来讲, 不仅是相当必要的, 而且是其获得创业资本和资源的重要工具。本文将阐述撰写创业计划书的重要价值及基本准则, 以助有志创业者成功实施其创业蓝图。

## 一、撰写创业计划书的重要价值

众所周知, 建筑高楼大厦要先设计工程图纸, 然后才能施工。这一原则同样适用于创建创新型企业。正如美国俄亥俄大学创业研究中心的罗伯特·F·谢勒(Robert F.Chelle)主任所言:“商业计划必须受到重视。创业之路如同航行在大海之上, 漫无边际, 深不可测, 所以必须认真调查, 花费时间, 制定合理的商业计划。”<sup>[2]</sup>创业计划书作为全方位描述与创建新企业有关内外部环境条件和要素的书面文件, 旨在阐述商机的意义、要求、风险和潜在收益, 以及如何抓住这个商机。它涵盖新企业创建中所涉及的市场营销、生产与运营、产品研发、管理、财务、关键风险以及一个完成目标任务的时间表。对创业者而言, 资源就像画家的颜料和画笔, 只有当他们有了创作灵感的时候, 才会在画布上挥毫泼墨。创业者心目中的画布就是创业计划书。单看画布本身是空而无物的, 关键是要通过创业计划书的描绘, 看能否以及怎样将创业思路、创业团队和资源变成画家的作品——呈现出一幅新企业的清晰面貌: 企业是什么、发展方向是什么, 以及新企业

拟实现的预期目标。可见, 创业计划书不仅是创业者成功创建新企业的运营路线图, 还是管理新企业的“第一份”纲领性文件和执行方案。

计划对于任何工作制胜都是必不可少的。撰写创业计划书之所以显得特别重要, 是因为“撰写创业计划书可以迫使创业者系统地思考新创企业的各个因素。”<sup>[3][3]</sup>当创业者决定把一个商机转变成一个完整的商业计划时, 就必须思考、推理并付之行动。撰写创业计划书是一项集辛苦、创造性和重复性为一体的工作。新的见识、新的灵感常会在写作过程中“灵光一现”(即写作使人产生灵感), 起初前景尚不明朗的商机可能会显示出较大的发展潜力; 同时在撰写过程中还能够促使创业团队仔细考虑企业的各个方面, 使一些最重要的目标和事项达成一致。可见, 撰写创业计划书的重要价值在于帮助创业者团队厘清创业思路, 明晰企业发展蓝图、战略、资源以及人员匹配要求。

撰写创业计划书的另一重要价值源于“写作使人精确”。<sup>[4]</sup>因为没有任何别的方式比完完整整地把它写出来, 更能有效地检验创意的逻辑性与一致性。有些创意听起来可能很棒、很诱人, 但是, 当你把所有的细节和数据写下来的时候, 自己就崩溃了——发觉创业活动与创业者的个人目标和期望并不一致。那么, 此时作出放弃创办新企业的决定, 应被看作是一种“成功”。正如瑞士军事理论家菲米尼所说:“一次良好的撤退, 应和一次伟大的胜利一样受到奖赏。”创建新企业犹如作战, 创业者如果一条路暂时行不通, 应立即回头, 及时撤退,

**[收稿日期]** 2012-09-06; **[修回日期]** 2012-09-30

**[作者简介]** 贺尊(1966-), 男, 湖北黄冈人, 武汉科技大学湖北省中小企业研究中心副主任, 文法与经济学院副教授, 经济学博士, 主要研究方向: 创业管理。

调整方向,通过另一条创意之路走向成功,这又何尝不是一种胜利?这就是我们常说的“有一种胜利叫撤退,有一种失败叫占领”的应变策略。由此看来,要识撰写创业计划书的“真面目”(即价值),不在其本身,而是源于形成完整创业计划书的过程中。

完成一份精心设计的创业计划书通常需要花上数日或者数个星期进行市场调查研究。这将迫使创业者审时度势、客观理性地评判新创企业。创业计划书所包含的产业分析、市场分析以及财务分析,将使创业者更加全面、更加清醒地检查企业预期成就与现实之间的差距。创业计划书使目标得以量化,为创业者预测与实际结果提供可度量的标准。创业计划书涉及企业的诸多方面,难免有不妥或遗漏之处,作为企业的“自我推销”文件,在供外部读者评估审阅时,有机会得到他人的指导,使计划更加切实可行。一份高质量的创业计划书,既是与外部投资者沟通的桥梁和媒介,又是统一企业员工思想,齐心协力沿着新企业发展目标前进的路标。可见,创业计划书的撰写是“创业者对时间和金钱的绝佳投资”。

## 二、撰写创业计划书的基本准则

一份精心构思和前景良好的创业计划书,能够极大地激发投资者的兴趣。正如美国创业管理专家约瑟夫·R·曼库索(Joseph R. Mancuso)所言:“没有商业计划你不能筹集到资金……就它本身而言,一份商业计划就是一项艺术性的工作。它是表达企业和赋予企业人格化的证明。每个计划都如同雪花,个个不同。而每个都是一个独立的艺术品。每个都是企业家个性的反映。就像不能复制别人浪漫的方式,你也需要寻求区别你的创业计划与众不同之处。”<sup>[5](269)</sup>如果创业计划书不完善或漏洞百出,这好比人们吃饭时发现碗里有只苍蝇,很容易使人产生“倒胃口”的感觉。如果创业计划书撰写得语言流畅、充满激情和睿智,有严密的调查数据支撑,少见外行话,那么投资者和银行家等读者就很容易把这些优点与创业者本人的能力勾连起来。

一份激动人心的创业计划书,好比“美丽的景色”,常常会激发两类读者“欣赏”:一类是新企业的内部人员,一类是企业外部利益相关者(即潜在的投资者、银行家、商业伙伴、供应商、服务商、顾问、关键职位应聘者等)。由于两类读者所处的地位不同,看问题的出发点不同,对创业计划书内容的偏好就各有不同。因而每一个读者眼中的创业计划书会呈现出“横看成岭侧成峰,远近高低各不

同”的景象。这两类读者作为创业计划书的“欣赏者”,即为创业计划书的服务对象。他们最希望看到什么样的内容,创业计划书就应该向他们呈现什么样的内容。<sup>[6]</sup>

一份高质量的创业计划书,不仅可以用它来证明创业者有能力处理新企业所面临的各个问题,而且还能够与企业外部利益相关者进行新创企业价值方面的沟通,藉此可以获得创业融资。事实证明,多数投资者和银行家不会连创业计划书都没有看到,就“即兴表态”对这些企业进行投资的。因此,撰写创业计划书应遵循以下基本准则<sup>[5](275-277)</sup>:

### (一) 简洁清晰

阅读创业计划书的人往往都惜时如金,他们可能会有意无意地通过你对自己企业的描述作判断。因此,一份好的实施概要要能够让投资者了解新创企业的吸引力所在,能够使投资者看到关于企业长期使命的明确论述,以及人员、技术和市场的总体情况。通常情形下,阅读者快速浏览实施概要了解新企业的概貌后,觉得计划很有说服力和吸引力,才会继续看下去。实施概要好比一个人的脸,而封面、目录及企业名称好比眉毛、眼睛和鼻子,最先看到的是后者。这些部分是否“修饰”得美观整洁,直接影响阅读者对创业计划书质量的“第一印象”。因此,撰写实施概要时力求做到简明扼要、条理清晰。

### (二) 排版规范装订美观

创业计划书中的封面、目录、实施概要、附录、图表等部分是否合理编排、美观整洁,直接影响阅读者对创业计划书的评价。也就是说,排版、装订和印刷不能粗糙,用订书钉装订的创业计划书看上去显得有些业余,有不认真、不重视之嫌。因此,创业计划书的排版要力求规范,装订要整齐美观。

### (三) 避免言过其实

好的创业计划书以其客观性说服、打动读者。创业计划书要吸引人,必须切合实际,不能过分乐观。过分乐观的陈述或预测会破坏它的可信度。例如,有关销售潜力、收入预测估算、增长潜力都不要夸大。最好的、最差的、最有可能的方案,都要在创业计划书中体现出来。实际上,许多风险投资者常使用一种“计划折扣系数”,认为“成功的新企业通常只能达到他们计划财务目标的大约50%。”因此,撰写创业计划书时,应实事求是,切忌过分夸张,言过其实。

### (四) 突出关键风险因素

阐述新企业在运营过程中可能会遇到的关键

风险因素，是创业计划书中不可或缺的部分。这部分内容是投资者和银行家所关注的重点。识别并讨论新企业中存在的风险，可以证明创业者作为一名准职业经理人的综合素养，可以增加投资者对创业者团队的信任度。主动指出并讨论风险，有助于向投资者表明，创业者已清醒地考虑过它们并且能够处理和控制好这类风险，因而使“风险的乌云”不再萦绕在投资者的脑海里。因此，撰写创业计划书，既要陈述创业者的危机管理能力，也要让他们觉察到这些风险对创业者团队来讲是可以驾驭和控制的。创业计划书中若没有清醒陈述将来的问题，没有重视计划中可能的瑕疵，没有应急或变通计划，这样的创业计划书一般很难被投资者和银行家所青睐。

#### （五）突显优秀创业团队信号

撰写创业计划书的管理部分，一定要让投资者接收到创业团队具有较强管理能力和资源整合能力的信号，这些信号是他们最想知道的信息。风险投资者有一种共识：宁可投资产品创意弱、创业团队强的项目，也不愿投资产品创意强、创业团队弱的项目。因此，创业者在组建创业团队时，要考虑团队成员的综合能力、先前经验、教育背景以及志向、志趣与品德等因素，以便撰写创业计划书时能够使风险投资者或银行家们接收到创业热情高、专业经验丰富、人脉资源广，创新能力强，专业知识优势互补的创业团队信号。

总而言之，有经验的投资者不会凭借臆测或憧憬来做判断的，而是用事实数据评价新建企业的前

途。最吸引他们注意力的是可行性评估结论，以及对独特商业模式所产生竞争优势的描述。如果商业模式仅仅建立在预测未来前景的基础上，显然，这样的创业计划书很难让他们心潮澎湃，心甘情愿进行投资。因而创业计划书既要有实际的目标（包括阶段性发展目标），又要有弹性，以便能够留有余地地考虑潜在的障碍以制定战略预案。一言以蔽之，一份高质量的创业计划，有助于创业者成功实施创业蓝图，有助于新企业获得良好融资能力和更多的创业资源。

#### 参考文献：

- [1] (美)杰弗里·蒂蒙斯，小斯蒂芬·斯皮内利. 创业学[M]. 北京：人民邮电出版社，2005：258.
- [2] (美)杰克·M·卡普兰，安东尼·C·沃伦. 创业学[M]. 北京：中国人民大学出版社，2009：313.
- [3] (美)布鲁斯 R.巴林杰. 创业计划：从创意到执行方案[M]. 北京：机械工业出版社，2009.
- [4] (英)爱德华·布莱克韦尔. 创业计划书[M]. 北京：机械工业出版社，2009：3.
- [5] (美)库洛特克，霍志茨. 创业学：理论、流程与实践[M]. 北京：清华大学出版社，2006.
- [6] 贺尊. 创业学概论[M]. 北京：中国人民大学出版社，2011：111.

[编辑：苏慧]