

做好商业计划书赢取风险资本

争夺风险资本的竞争变得异常激烈，投资者对网站这项新兴企业，也变得相当挑剔，所以企业能够拿出一份出色的商业计划书是相当重要的。Joe Tabet 和 Albert Angehrn 就此提出他们的建议。

Joe Tabet is adjunct professor of entrepreneurship at Insead and senior vice president of business creation at GorillaPark. Albert Angehrn is professor of information technology and entrepreneurship, and director of the Centre for Advanced Learning Technologies at Insead.

新经济已彻底改变了我们创建和经营企业的方式。在种种改变下，其实是风险资本愿意为一个投资想法或团队提供融资，尽管还未有产品或专利技术。1999年，因为有充足的资金支持，“淘金企业”得以兴旺。但当任何人都能够得到风险资本的时光已一去不复返时，投资者正寻找精心计划的而且可靠的项目。投资者对互联网这种新兴企业的负面情绪，意味着电子商业必须至少拥有与传统商业一样可靠的商业计划书。

本文致力帮助那些想创建事业的企业家，目的并不是为了提供一份商业计划书的模板，而是给出一些过来人经验的线索，他们包括企业家和投资者。

编写商业计划书可以对企业经营加深理解，并致力其中。这可能是耗时，甚至痛苦的差事，但相对的回报，付出还是值得的。

结构

商业计划书在概述项目时，不仅要好懂，而且应对潜在的投资者、商业伙伴或雇员有吸引力。商业计划书应当包含明确信息而且是对性的。这与求职者为了与职位匹配，必须对个人简历作出修改一样。

商业计划书是用来传达信息的文件，它有三个目标：

- 清楚明解地描述商业机会；
- 提供令人信服的论据以证明商机的可靠性；
- 向投资者、战略伙伴和潜在雇员发出直接邀请。

请记住第一遍覆阅商业计划书是淘汰的过程，而不是选择的过程。这里的挑战是如何激发读者的兴趣，并让他们能够轻松阅读计划书。风险投资公司要仔细审查许多商业计划书，全是争同一笔的风险资金：如果你遗漏了重要细节，则后果自负(见图 1)。目标是要取得风险投资公司邀请作商业计划的详细阐述，这才是真正的挑选过程。

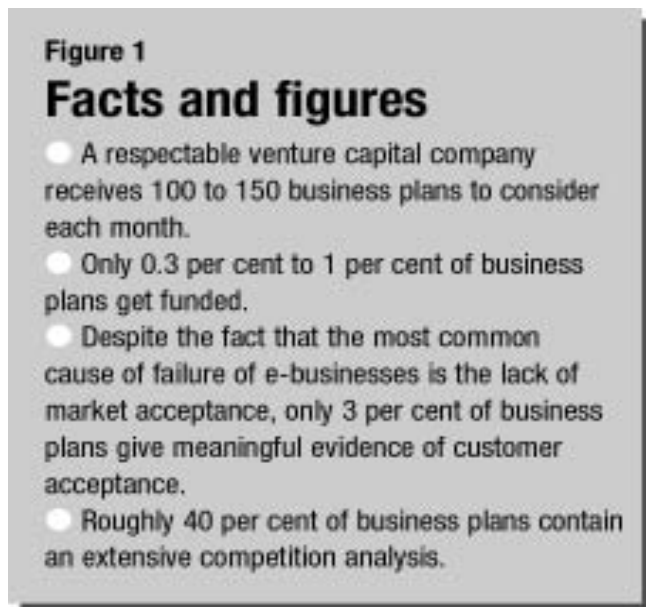


图 1：资料与数字

- 一家有名的风险投资公司每月收到 100 到 150 份商业计划书。
- 只有 0.3%到 1%的公司会成功取得资金。
- 虽然电子商务失败最普遍的原因是不被市场接受,但只有 3%的商业计划书能提出有意义的证据说明客户接受的情况。
- 约只有 40%的商业计划书含广泛的竞争分析内容。

企业应当准备三种文件：“电梯式推销”、商业计划执行概要和商业计划书。

电梯式推销是用一段话描述业务，就好象你和投资者同坐一部电梯,你仅有 30 秒钟来吸引对方的兴趣。你可以把推销的有关内容打印在卡片或传单上。商业计划执行概要的内容是读者应当记住的，其长度不应超过四页纸，可以在首次接触投资者之前,送交对方。

最后，商业计划书须在 20 页以内表达所有细节，或 30 张幻灯片内完成演示。商业计划书冗长的话，读者阅读时不得有所挑选，这样对你不利。编写短的商业计划书比长的困难多了。如果你能把握住重点内容，你对重要的问题就会有更深的理解。

内容

商业计划书应当明确地给出你的价值观。读者关心的是你的企业所能创造的价值。明确的价值观将可回答下列问题：

- 你是属于哪一类企业？
- 你提供的是什么及如何提供？
- 谁是你的目标客户？

商业计划书应当清楚地分辨问题，而不只是提供答案。许多项目太过以解决问题作主导；而成功在乎了解问题。首先确定需求，然后建立产品。向投资者表明你理解问题，你的答案将更令人信服。

商业计划书的内容应有所侧重。在电子商务的商业计划书中，不必再指出互联网用户的数字正以指数级增长，到 2003 年市场价值将达数十亿美金。不用再描述行业，而是专注于业务。界定目标市场及提供相关的描述,并以数据来显示市场的大小。有些项目妄想在庞大市场中占一小部分,就以为跟理论讲得一样,等于数十亿美金，这是纸上谈兵。如果这种原则可行的话，那么“我们所有的人应当在中国卖茶叶”。

高度重视“那又如何”。如果你希望读者得出你的结论，而不是他们自己的结论，你要引导他们。仅描述事实还不够，不同的读者从中会得出不同的结论。例如，一些人不穿鞋，这既不能说明鞋子有潜在的巨大市场，也不能说明这个市场根本不存在。

在商业计划书中提出证据表明市场的接受程度，特别在推出新产品或有新想法的时候。消费者行为很难预测。一个普遍的陷阱是假设消费者会按照你预想的方式行事。实际却不是这样，根据常识来推断消费者的想法是一种最不准确的方法。

描述计划的实施方法。一个好的投资理念不大可能是与众不同的，因为如果是好的，预料总有其它人也想到这个理念。如果确实是个好理念，你可能会发现别人已开始实施了。区别是怎样做，这才是真正的挑战。即使这个理念不是独一，你可以通过你的实施方式突围，这也是投资者所期待的。

保持数字的连贯性。在企业营运之前不会有准确的数字，甚至到企业营运时，仍然得不到准确的数字。但企业总是可以运用比较、基准和参考点来估计市场规模、市场份额和利润率。除非企业失算，企业所处的位置应该比其它任何人更容易找到最

佳估算。如果企业估算困难，那么潜在的投资者便不太可能找到更好的估算。

开始，投资者不能检查数字，他们所看的就是数字的统一，与公司战略是否保持一致。如果成功的一个关键因素是企业能够迅速达到关键数量，那么企业应致力于争夺客户，并且首先运用其所有资源去争夺客户。只把一定百分比的营业额用于市场营销是一种于胆怯行为，不太可能与新兴企业的跃进开始战略相符。

格式

使用一种易读的格式,写作具创意,但避免极端例子。要找一个平衡,复杂的文件令人不耐烦,段落很长又单调的文章令人厌烦。想想人们是如何读报纸的:先看标题,然后关注一些感兴趣的内容。商业计划书的读者也是如此。他们喜欢醒目的标题,跳跃式的阅读,他们的注意力有限。因此,商业计划书应方便读者把握其实质性内容。在页面的空白处给出注释或相关出处,配以适当的图表。结尾应是你希望读者记住的那部分内容。

不要使用小字体,包括附录也不应超过 30 页。如果读者想知道更多,他们会提出来;如果不需要这么多内容,他们不知道该忽略那部分。记住商业计划书可能要通过电子邮件发送,长文件需要长时间下载,尤其是在宾馆客房中。

内容

采用简洁的风格,使用常用的词汇和类比的方法,避免缩略语和含糊不清的语言(例如,不要说你想成为非洲的亚马逊公司)。以一种别人容易理解的方式描述你的商业计划。仅仅说你要创建为手机用户提供的入门网站还不够;你需要解释你的企业到底做什么,你将怎么做。总的原则是从“最重要”的内容开始,然后是细节,最后再回到关键内容。

业务描述

首先描述市场需要和它所带来的市场机会。其次,说明如何满足该种需要。接着,须阐述你想怎样把意念实现出来,用怎样的商业方式。用例子来解释你的产品和服务。利用有关消费者的假想情节解释产品和服务如何获得成功。常以顾客的角度出发,但不要期望他们做你不愿做的事。

团队和组织

绘划新兴企业的组织结构时，应以处于成熟期的企业为参照，而不是现在的团队。突出团队能力的同时要勇于承认差距。这表示企业认识到未来的发展需要。商业计划书中应提到招聘策略，一旦公司得到融资，他们就会招聘那些愿意加入团队的其他关键人选和高层主管人员。(但是,因为这不是承诺，读者也许不会太当真。)

顾问团可以增加公司的可信度，特别是顾问团由知名专家组成。但是，公司应注意不要想通过专家来提高自己的知名度。因为这个世界不大，认真的投资者也很勤奋。总之，展示你所拥有的能力，但保持踏实、谦虚、可靠的作风。

团队是新兴公司最有价值的资产；在选人方面务必要小心谨慎。他们将决定企业能否成功。团队是投资者优先考虑的要素。

竞争的分析

商业计划书中如果没有对潜在竞争进行彻底分析，则是一个错误。如果没有直接竞争者，可以寻找生产其产品替代品的公司作为竞争者。没有竞争未必是好事；事实上，因为可能没有市场，情况可能非常糟糕。

在对竞争进行分析时，企业必须说明自己与竞争者区别之处。不要使用“更好、更便宜、更快”这些词。紧记你所看到的竞争仅仅是冰山的一角。如果有两个公司提供类似的服务，可能有十多家公司准备开始提供此服务。同时公司要考虑竞争者的实施进度。例如，如果你想提供竞争者还没有提供的特色产品，但你需要六个月的时间来准备，尤其是网站公司,他们可能到时已捷足先登。

不要低估竞争对手的赶超能力，不要忘了传统公司正在“触网”。地理上的限制并不总是很大，但如果企业想做跨国公司，就必须认真考虑这个问题。注意时间的安排，如果你希望业务覆盖多个国家，速度是很关键的。如果你目标是在第一年进入一国，在第二年进入另外两国，在第三年进入下三个大市场，那么很难使投资者相信最后的市场还等着公司去开发。想想三年前的网站公司和应用软件发展的速度，你就会明白。

行销战略

无论何种企业，行销和销售都是其战略组成部分。企业必须集中考虑如何行销，记住行销方式可以为企业竞争优势。行销必须与公司战略和目标相匹配。如果企业的生存取决于发展一定数量的客户，那么企业先运用资金以赢得客户是第一要务。

根据赢得客户的成本来估算行销成本，而不是通过固定的预算或营业额的百分比作出估计。使用参考点和比较来估算你公司在所处的行业中赢得一个新客户所需的平均成本。

实施和运作

企业成功最决定性的因素是其实施的能力。不同企业对商业计划书的实施确实不一样。这包括很多方面，从技术的选择到客户服务。在互联网领域中，已证实带头先锋所带来的优势不能充分保证占领市场。在这场游戏中，既要速度也要规模。第一个规模化的企业最有可能保持竞争优势。

随着电子业务变得更加相互依赖，在这产业价值链中找到自己的一席之地很重要。在创业早期，战略联盟非常关键也颇有价值。聪明的方法是将竞争者变成同盟军或合作者。

评估业务

评估创业初期的业务价值并不容易。可变性很大，而投资者使用的方法也在不断变化。在大多数情况下，传统的比例标准难以用来衡量企业价值。比较的方法会很有用，但评估企业价值可能仍然非常困难，特别是对于有新颖的产品或服务的企业而言。在后期，评估业务价值的底线在于企业能否赚钱，运用传统的方法变得更容易。当企业还停留在“想法”阶段，风险投资家倾向于用简单的公式来衡量企业潜在的价值，比如：

公司潜在的规模=市场规模 x 市场发展速度 x 你的贡献

不管哪一种评估方法，都可以把企业看成是创造资产的方式。资产可以是任何能够



对企业价值有所贡献的东西。对某些可供使用的可测量资产进行界定，可以影响采用哪个评估资产的方法。资产包括有形资产和无形资产，如商誉、商标、人力资本和知识产权。客户(或供应商)基础也可作为企业的可测量资产。

在选择一项特别的资产时，确定你在履行商业计划书时把资产价值提升至最高限度和把测量的资产方法放在首要的位置。

以下准则可以作为早期的评估总则：

1. 一个想法如果不付诸实践，它便毫无价值可言；
2. 没有东西能够得到保护，即使有一百万个专利；
3. 如果能得到钱就把它拿走，机会稍纵即逝；
4. 所有的评估方法都不错，但没有一个有意义；
5. 时间就是金钱，不要把时间浪费在谈判上；
6. 集中精力为投资者创造价值，而不是评估价值；

在商业计划书中要包括一定篇幅来阐述可影响企业带来的风险。对风险的精确评估使投资者确信企业充分意识到所面临的威胁，也表明企业已作好充分准备，有能力应付挑战。

不要忘记在你的商业计划书中清楚地阐述你对目标读者的期望。结论应当包括你的融资请求。商业计划书中，你也可用以要点列形式来总结，以帮助读者找到他们必须知道的信息。记住读者能够关注的范围有限，能够记住的内容不多，并且遗忘的速度很快。

总结

- 使用商业计划书作为交流工具。
- 要简捷、实际、符合常识。
- 不是为了得到融资，而是为了引起兴趣。
- 在第一阶段，成功就是能够进入第二轮。
- 对于任何说法都要有详细的资料来支持。



© Joe Tabet and Albert Angehrn 2000

"FT" and "Financial Times" are trademarks of The Financial Times.

Mastering Management will be published as a book by FT Prentice Hall in Summer 2000.
For further information, visit ftmastering.com.

*****摘要*****

随着争夺风险资本的竞争变得更加激烈，投资者对网站等新兴企业的审查也变得相当严格，这就需要企业能够拿出一份出色的商业计划书。作者在本文中详述了如何制定商业计划书，以取得风险投资。读者通过本文也可以了解在创建企业时要注意的几个问题：企业团队和组织的发展、对竞争对手的分析、营销战略及如何评估公司价值。
