

全美顶尖学府 MBA 教授超一流作品 第一套中英对照 MBA 丛书
纽约时报强力推出 企业经理的速成宝典

MBA 实战手册 03

企业 ATM

10 分钟掌握一种融资技巧 100 分钟领会 25 种资本运作方法

[美] 迪利普·劳 理查德·卡多索◎著 陈小红◎译

企业融资

— 顺利募集资金的 25 个要点

Business Financing

25 Keys to Raising Money

POCKET
MBA
SERIES

汕头大学出版社

POCKET
MBA
SERIES

[美]迪利普·劳 理查德·卡多索◎著 陈小红◎译

企业融资

— 顺利募集资金的 25 个要点

Business Financing
25 Keys to Raising Money

汕头大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业融资:顺利募集资金的25个要点/[美]迪利普·劳 理查德·卡多索著;陈小红译.
—汕头:汕头大学出版社,2004.6

(MBA 实战手册)

书名原名:Business Financing:25 Keys to Raising Money

ISBN 7-81036-716-1

I.企...II.①劳...②卡...③陈...III.企业-融资 IV.F275.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第000213号

Business Financing:25 Keys to Raising Money

By Dileep Rao, Ph.D. Richard Cardozo, Ph.D.

Copyright © 2000 The New York Times

Simplified Chinese translation copyright © 2004 by Shantou University Press

Published by arrangement with The New York Times.

All rights reserved.

企业融资:顺利募集资金的25个要点

作 者:[美]迪利普·劳 理查德·卡多索

译 者:陈小红

责任编辑:胡开祥 黄敬昌

封面设计:郭 炜

责任技编:姚健燕

出版发行:汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内 邮编 515063

电 话:0754-2903126 0754-2904596

印 刷:广州大一印刷有限公司

邮购通讯:广州市天河北路177号祥龙花园祥龙阁2204室

电 话:020-85250482 邮编 510075

开 本:890×1168 1/16

印 张:9

字 数:60千字

版 次:2004年6月第1版

印 次:2004年6月第1次印刷

印 数:5000册

定 价:16.00元

ISBN 7-81036-716-1/F·82

版权所有,翻版必究

如发现印装质量问题,请与承印厂联系退换

汕头大学出版社在此隆重推出国内第一套中英对照的MBA系列丛书“MBA实战手册”。这是一套十分实用的工具书，从初级主管到高级经理人，所有工商业界人士都能轻松、快捷地获得宝贵的商业指导。本套丛书的作者皆是任教于美国顶尖学府MBA课程的博士。《纽约时报》的编辑麦克·列维德等也都是商界中的有名专家，他们的辛勤劳动使得这一套工具书能超越同类型的书籍，成为MBA入门的最佳读本。

“MBA实战手册”提供了一流MBA课程的关键要点，本套丛书的编排方式是罗列出25个KEY，将各领域的企管经验以及专业知识，以提纲挈领的方式呈现在读者面前。本系列最大的特色是最简练的形式将教科书中的知识难点融入实际操作中，同时中英对照让你领略到专家原创的精髓观点与准确表达。只要你每天抽出十分钟，结合企业的实际状况进行思考，必定会受益匪浅。现在就备齐本系列的12本书，完成个人的MBA教育。

MBA实战手册

◆企业融资：顺利募集资金的25个要点

Business Financing: 25 Keys to Raising Money

迪利普·劳助理教授、理查德·卡多索教授◎著

本书结合企业融资的4大条件：便宜、及时、稳定和弹性，以及资金市场、企业本身，把企业有关贷款融资方面的知识分成25个要点，提供多样化的资金渠道，以建立有效而正确的企业融资观念，并吸收会计学专业训练的精要之处。从筹备贷款到善用贷款，以及各种注意事项均作了详尽的介绍。

◆创造成长优势：让公司茁壮成长的25个关键法则

Growing & Managing a Business: 25 Keys to Building Your Company

凯瑟琳·艾伦教授◎著

企业如何在扩大规模的同时创造并保持竞争优势？本书指出要充分了解企业和行业的特质，并随着环境的变化采用正确的策略；企业内部必须制定严谨的制度，有效管理企业成长的进程；弹性组织将更能随机应变；规划远景的基本思考方向。同时涉及到筹集资金的方法、企业文化与员工认同的重要性、模式的创新等等。只有准确把握企业成长的契机，才能构建根基厚实的成长优势。

◆财务成本控制：控管公司财务及现金流动的25个要点

Tracking & Controlling Costs: 25 Keys to Cost Management

穆罕默德·胡森教授◎著

本书从成本控制的角度入手，讲述21世纪成功掌握企业成本控制的重要思想。以最基本的“成本-收益-利润”观念为基础，逐步介绍诸如目标成本法、价值工程、作业基础成本制度、标杆评比以及改善方法等成本控制方式，是企业管理者进行有效成本控制的最佳顾问。

◆活用营销策略：商品营销的25个成功策略

Sales & Marketing: 25Keys to Selling Your Products

迈克尔·卡明斯副教授◎著

本书全面介绍了企业营销活动的各个环节，从分析目标市场，产品设计、生产制造、销售渠道安排、价格制定、促销沟通，到将商品送到消费者手中，为读者深入分析有效而正确的营销实务重点。同时更以最简明扼要的方式，清楚说明各种协调、调整与控制技巧的实务范例，还涉及到营销4P、市场定位、确立品牌等概念及具体的分析，为企业人士提供在激烈竞争中生存、获利和发展的最佳策略。

◆领导力与愿景力：培养优秀领导者的25个秘诀

Leadership & Vision: 25 Keys to Motivation

雷蒙·艾戴格教授、巴克·约瑟夫教授◎著

无论是繁荣昌盛时期，还是平淡无奇年代，富有创造性和影响力的领导都是任何一个卓越企业的基石。本书所提出的25个key中，隐含了管理境界的3个层次，从自我激励，到团队管理，以及组织远景的规划与实现，指出了打造核心领导力的努力方向，反映了现代管理学界的主流价值，多角度、深层次、全方位地对你的领导能力进行挖掘和充电。

◆建构公司组织：选择公司组织模型的25个要则

Organizing a Company: 25 Keys to Choosing a Business Structure

杰伊·斯克拉教授、约瑟夫·彭乔瓦尼教授◎著

什么样的组织模式最适合您的公司？本书分析了各种公司模式的利弊，以及合伙或独资经营模式差异的介绍，为读者说明如何依照创业者本身的条件，以及对事业未来发展的期待，选择最适合、最有效率的公司组成方式。本书还介绍了如何安排公司结构，以获取最大限度的法律优势、税务优势与经营优势，不仅是创业者的入门指南，更是发展中企业主的最佳参考资料。

◆精通财务报表：掌握财务数据的25个诀窍

Analyzing Financial Statements: 25 Keys to Understanding the Numbers

艾瑞克·普雷斯副教授◎著

良好的财务控制是企业成功的重要保证，财务报表各项的结果涉及到投资者、债权人、经营者、政府有关管理机构等方方面面的经济利益关系。本书列举了掌握财务报表数据的25个关键，从各类表单（资产负债表、损益表……）到各个财务项目（折旧、销售成本……），以及财务分析方法，让忙碌的企业经理人，也能在短期内完整而有效地掌握审阅、使用财务报表的要点，理解数字背后的决策价值。

◆企业国际化：成为全球化企业的25个契机

Going Global: 25 Keys to International Operations

杰弗里·伯格斯特兰副教授◎著

走向国际是企业发展的一个不可忽略的问题，如何做好准备，面对更多机会却更难预测的全球市场？本书将为你衡量企业、产品竞争力；介绍进出口业务法规、关税、运输成本、期货等基本问题；关注外国政府的动向、留意贸易壁垒的设置；分析回避外汇风险等方法，为企业走向世界提供全面的指导。

◆投资管理：保证有效投资的25个法则

Managing Investment: 25 Keys to Profitable Capital Investment

罗伯特·泰戈特教授◎著

当你拥有大量闲置资金的时候，你是否想过投资？本书主要讲述企业是如何规划运用资金进行有效投资，其系统地介绍了现金流量、投资风险、投资策划等方面的知识重点，同时运用各种计算公式分析投资成本、管理效益等等，并结合实例说明各种理财模式。

◆董事会运作：董事会与经营者的25个互动原则

The Board of Directors: 25 Keys to Corporate Governance

玛丽安·詹宁斯教授◎著

本书讲述的是美国公司董事会的组建与运作方式，为我国企业董事架构的完善提供了一个很好的参考模型。作者用最简易的方式以序列式说明，逐一阐释董事会与经营者之间的互动模式以及企业统理的基本原则，为新企业的建构提供具体而实用的经营启示。

◆企业营运规划：企业稳健经营的25个重点

Business Planning: 25 Keys to a Sound Business Plan

爱德华·威廉姆斯教授、詹姆斯·汤姆普森教授、埃尔伯特·奈培尔教授◎著

本书将如何经营一个企业从开始应该注意的事项逐步告知读者，一共总结出25个经营事业的关键，从分析企业的使命感、影响企业成败的关键一直谈到投资报酬与资金的获得。同时以全面性的考量面对当下企业经营的疑问以及未来可能出现的变局，是企业迎接新时代、规划经营远景时最完整的观念引导者。

◆如何编制预算：有效运用财源的25个弹性规则

Forecasting Budgets: 25 Keys to Successful Planning

诺曼·摩尔副教授◎著

如何编制一个最有效的预算？本书就预算的精神、预算编制要注意的事项以及预算编制的内容作了详尽的介绍。包括成本分析的技巧以及弹性预算、短期现金流量的应用、长期性资本支出预算等。为读者提供目前最先进的预算制度，是企业者制定经营发展计划时最明确高效的指导原则。

目 录

- 要点 1 预先规划 10
- 要点 2 明白你需要多少资金
——何时需要，以及如何使用 14
- 要点 3 影响资金需求的因素
——如何因应各种可能的情况 20
- 要点 4 资金来源 24
- 要点 5 需求、利润与风险
——从资本来源与投资者层面上思考 30
- 要点 6 亲戚朋友
——他们能为你做些什么，为什么 34
- 要点 7 选择合适的贷款机构 38
- 要点 8 探讨所有的融资来源 44
- 要点 9 寻求开发机构融资
——弄清楚哪些是有用的，哪些是自己需要的 48
- 要点 10 执行正确的募集资金程序
——“知易行难” 52
- 要点 11 运用适当的投资工具 56
- 要点 12 了解企业发展各阶段所需的成本 60
- 要点 13 选择适当的金融工具达成目标 64

Contents

- Key 1* Plan ahead 11
- Key 2* Know how much cash you'll need, when you'll need it and how you'll use it 15
- Key 3* identify the events and forces that could affect the amount and timing of your needs for cash, and how they might do so 21
- Key 4* Where should you look for money? 25
- Key 5* Match your needs, returns and risks with financiers' capacity, goals and risk preferences 31
- Key 6* Friends and family: why you should stay in touch, what they can do for you and why they might do it 35
- Key 7* Lenders come in many forms. Find the one that's right for you 39
- Key 8* Explore a broad range of alternatives to understand where to seek financing 45
- Key 9* Getting development financing: understand what's available and what each seeks 49
- Key 10* Use the right process to raise financing for your business. What sounds easy may be the most difficult 53
- Key 11* Match investors to the appropriate investment instruments 57
- Key 12* Understand business stages, the cost of each stage, and its impact on dilution 61
- Key 13* Select the right financial instruments to achieve your goals 65

目 录

- 要点 14 善用混合工具 68
- 要点 15 决定合适的资本结构——负债与权益的互动 74
- 要点 16 比较各种融资来源的成本 82
- 要点 17 适度掌握控制权——不要过度集中 88
- 要点 18 留住你的产权资金
——用于企业的运作与发展 94
- 要点 19 公正而精确地评价股权 98
- 要点 20 看清贷款合约的条款——其需具备灵活性 104
- 要点 21 不要到浮动利率市场中冒险
——锁定合理的利率 108
- 要点 22 证明你的经营能力
——尽可能快地确定收入与现金流量 112
- 要点 23 检验经营效益
——你可能需要多的资金，而且要快 116
- 要点 24 与投资者保持密切联系
——不要等到最后一刻，特别是坏消息 122
- 要点 25 融资是永远的马拉松 126

Contents

- Key 14* Use convertible instruments, war rants and options to your advantage 69
- Key 15* Achieve the appropriate leverage, or mix between equity and debt, in the capital structure of your firm 75
- Key 16* Carefully compare the various costs of financing 83
- Key 17* To grow, you may have to control via performance. But don't let control concentrate 89
- Key 18* Save your equity to use for working capital and development expenses 95
- Key 19* When raising equity, value your business as fairly and accurately as you can 99
- Key 20* Read the covenants on financing agreements. All clauses obtain flexibility 105
- Key 21* Don't gamble with fluctuating interest rates. Lock them up if they're reasonable and you can make a profit 109
- Key 22* Prove the ability of the business to generate positive income—and cash flow before reinvestment—as promptly as possible 113
- Key 23* Monitor your actual performance against your assumptions. You might need more cash, or need it sooner 117
- Key 24* Keep financiers informed about your progress or problems. Do not wait till the last minute, especially with bad news 123
- Key 25* Your planning for future financing is never done 127

要点 1

预先规划

这听起来似乎是谁都知道的道理，但令人难以置信的是，总是有许多企业家要等到火烧眉毛之际才开始寻求融资。然而到了那个时刻，他们急着等钱用的表情必定暴露无疑，让可能给他们提供资金的人疑虑丛生。

实际上，金融机构或投资人关注的重点并不是你的公司是否急需资金，而是你公司的经营计划是否确实可行，以及你公司的经营管理阶层是否诚信可靠、是否齐心协力。他们会将时间花在所谓的“应有的注意”之上，也就是核查你公司的背景资料，并评估公司在财务上的偿还能力。

不论是贷款还是投资，都需要一段或长或短的时间来评估审核。一般而言，如果其中所涉及的风险很低，或者双方已建立了良好的关系，则所需的时间可能较短。政府机构，如联邦小型企业管理局等机构，在准备借贷文件等手续时所需时间可能较长，但其条款则较为灵活。

顺利融资的最基本原则是至少在实际需要资金的前六个月就开始着手计划筹资。这样的预先规划，可以让你从容不迫地接洽可能的投资者。一方面让他们评估你是否符合其经营标准，同时你也可以在各种融资条件中细细挑选适合你的。

在融资时，接洽投资者的方式也需要注意。错误的做法是你冒失地找上门去说：“嗨，我是莎拉，我需要你们的资金。”正确的方式是通过为投资者所尊重的专业人士，如会计师、律师、法律顾问或其他企业家等的介绍。投资

KEY 1

Plan ahead

This may sound obvious, but a surprising number of entrepreneurs wait until the last moment to seek financing. By then, their desperation shows through—making potential lenders leery.

The fact that a company needs money urgently makes no difference whatsoever to financial institutions or investors. What they do care about is the credibility of the company's business plan and the character and commitment of its managers. And they will take their time doing what they call their "due diligence", which basically means calling around to check on your background and evaluating financial viability.

The length of time required to evaluate and approve a loan or investment varies from source to source. In general, this period is shorter if the risk is lower or if an established relationship exists with the borrower. Government agencies, such as the Federal Small Business Administration, tend to take longer than commercial lenders with the paperwork, but their terms are generally more attractive and well worth the wait.

A general rule of thumb is to get the financing wheels in motion at least six months before you actually will need the money. Planning ahead like this will give you the luxury of meeting and evaluating a broad range of financiers to find out if you fit their criteria and, if you do, to choose among their offers.

There is a right way and a wrong way to make contact. The wrong way is the cold call: "Hi, my name is Sarah and I'd like some of your money." The right way is an introduction from a financial professional that the

者在其职业生涯中可能接到成千上万家公司的业务计划，但能得到他们投资的不会超过五分之一。你要让自己成为那精选的五分之一里面一员，最可靠的途径就是找一个适当的人选作推荐。

如果你在可预见的未来不需要进行融资，那该怎么办呢？我们的忠告还是一样的：预先规划，更明确地说就是预先找好退路。应该把与可能的投资者建立并维持良好的关系看作是一项持之以恒的工作，毕竟你永远无法预料自己什么时候会突然出现资金短缺的问题。

有良好的经营团队也是你融资的关键所在。一般来说，投资者在与公司打交道时，希望经营团队对所从事的行业有丰富的经验、过去口碑好、业绩好。如果投资者觉得他们需要用他们的钱来“训练”你的经营团队，那么不论你的经营计划多有吸引力，产品多有潜力，他们都不会给你投资。

风险投资者比较喜欢向一个由团队经营的公司投资，而不是由某个人独裁的企业。如果该团队经营的公司曾有过成功的合作经验，那么它会更容易获得资金。

如果你公司的经营团队不够象投资者要求的那么“有经验”的话，你应该立刻着手进行下列事项：

- ◆ 赶紧组建这样的经营管理团队。
- ◆ 寻找一位具备这些条件的合伙人。

最后的忠告是：如果你没有在自己的公司中投入大量的自有资金，那么投资者也不会重视你。你是否愿意将自己大部分或全部的资金投入这家公司呢？你是否愿意在公司赢利前接受较低的待遇？你的答案最好是“我愿意”，因为投资者一般希望你愿意为了美好的未来而努力在当前。

financier is sure to respect, such as an accountant, an attorney, a financial consultant or another entrepreneur. Investors often receive thousands of business plans over the course of their careers, but meet with fewer than 20 percent of the people who pitch them. The surest way to count yourself among the elite fifth is to get a personal introduction.

What if you don't need financing in the foreseeable future? Our advice is the same: Plan ahead; better yet, plan way ahead. Developing positive relationships with potential financiers should be an ongoing process; you never know when you'll suddenly be short of cash.

Having the right management team in place is crucial. Financiers like to work with companies whose management is experienced in the industry, who have had high-level responsibility in their previous jobs and who have a solid track record of success. No matter how dazzling your business plan or how promising your product, they will balk at thought of "training" your management with their money.

Venture capitalists prefer to invest in businesses that are managed by a team rather than an individual. They are even happier if the team has worked together successfully in the past.

If you do not have the sort of training financiers look for, you should immediately:

- ◆ go and get it;
- ◆ find a partner who does have it.

One last tip: You won't get very far with financiers if you haven't made a serious financial commitment to your business. Are you willing to risk most or all of your net worth to see your venture through? Are you willing to take a pay cut from your previous salary until it becomes profitable? You had better be; financiers expect you to share in the pain for the promised gain.

要点 2

明白你需要多少资金 何时需要，以及如何使用

你对这三个问题必须有明确而详尽的答案，它们是何投资者都会询问的问题，你的答案将体现你的信誉。而这些问题也可以帮助你寻求正确的融资方向。举例来说，许多金融机构对每个企业的贷款金额有下限和上限。如果他们贷款所需要的单证文件繁琐，而可贷金额却很小的话，借款人就可能不会考虑这一资金来源。

在计算自己需要多少资金的时候，你应该遵循下面这项最主要的原则：完全诚实地提出包括费用、收入和市场占有率等的各项预测。例如，你可能知道有一些顾客的付款会延后几天甚至延后几个星期。同理，你也应该切实估计付款给供应商的时间可能会延后。至于税收和员工的工资则必须如期支付，这没有商量的余地，因此不要在这些项目上动歪脑筋。

确保自己能够取得所需的资金，你可以按照下列的步骤进行：

- ◆ 评估各项预算所依据的假设，并确定这些假设切合实际。
- ◆ 选择适当的融资期间。你当然不想每隔几个月就跑去找投资者，另一方面你也要注意不要向风险投资者借太多的钱。你要保证自己所持有的公司股权足够多，而不会变得微不足道。