

Anatomy of a  
Business  
Plan, the book  
that has guided  
over 1,000,000  
businesses  
through the  
development of  
their plans.

在美国，  
逾百万家企业  
在本书的指导  
下，拟定出科  
学的《商业计  
划书》，找到  
投资商或投资  
人，打开了成  
功之门！

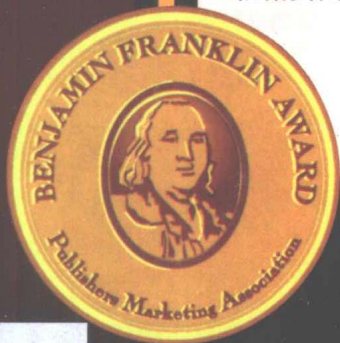
# 商业计划书详解

[美] 琳达·品森 著 肖聿 译

*by Linda Pinson*

# ANATOMY OF A BUSINESS PLAN

根据美国迪尔伯恩财务出版公司2001年第五版译出



本书获美国出版家营销协会本杰明·富兰克林奖

Benjamin Franklin Award Winner  
*Best Business Book of the Year*

中国商业出版社

Anatomy of a  
Business  
Plan, the book  
that has guided  
over 1,000,000  
businesses  
through the  
development of  
their plans.

在书  
准百万家企业  
在本书的指导  
下，拟定出科  
学的《商业计  
划书》，找到  
投资商或投资  
人，打开了成  
功之门！

# 商业计划书详解

[美] 琳达·品森 著 肖聿 译

by Linda Pinson

# ANATOMY OF A BUSINESS PLAN

根据美国迪尔伯恩财务出版公司2001年第五版译出



本书获美国出版家营销协会本杰明·富兰克林奖

Benjamin Franklin Award Winner

图书在版编目 (CIP) 数据

商业计划书详解/(美)琳达·品森著; 肖聿译. - 北京:中国商业出版社,2002.3

ISBN 7-5044-4537-1

I.商... II.①琳...②肖... III.商业计划-文件-写作-规范-西方国家 IV.F712.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 011418 号

Original English Edition: Anatomy of a Business Plan (Fifth Edition)

Author: Linda Pinson

©2001 by Linda Pinson

All Right Reserved

图字:01-2002-0745

责任编辑 孙启泰

中国商业出版社出版发行  
(100053 北京广安门内报国寺1号)  
新华书店总店北京发行所经销

北方工业大学印刷厂印刷  
787×1092毫米 1/16开 19印张 361千字  
2002年3月第1版 2002年3月第1次印刷  
定价:36.00元

※ ※ ※ ※

(如有印装质量问题可更换)

## 中文版出版前言

随着市场经济的深入发展和对外开放的进一步扩大,特别是中国加入 WTO 以后,中国的国内企业之间以及与外国企业之间的经济联系日益加强。撰写或提供一份规范化的、符合国际惯例的商业计划书,日益成为中国企业家和他们的文秘助手们的现实需要,同时也日益成为在校学习的相关专业的大学本科生、研究生们应该学习和掌握的知识技能。

不仅是在中国,就是在市场经济高度发达的美国,懂得怎样写商业计划的企业老板也很少。以至于本书的英文原版在美国一版再版,发行量巨大。

针对国内的市场需求,为了向广大企业界人士提供一部怎样编写商业计划书的实用范本,特别是向国内相关的大专院校提供一本高水平的、权威性的教材,我们从美国的多种版本同类书中,引进了深受欢迎和推崇的《商业计划书详解》一书。

呈现在各位读者面前的这本书,是根据美国迪尔伯恩财经出版公司 2001 年出版的该书第五版翻译的。在翻译过程中,译者严格地保留了它的全貌,只是在编辑加工时,对书中的个别文字作了增删,特此说明。

译者

2002 年 3 月

## 前 言

缺少充分的计划是生意失败的主要原因之一。考察商业计划这个概念时,我们总是会看到3个至关重要的事实:

1. 一切生意都需要商业计划。你虽然也能随机应变,却可能付出惨重的代价。成功的公司业主通常都要花时间去考虑其生意的各个方面,并为了将来而拟定计划。
2. 贷款机构全都要求提供商业计划。贷款者和投资人是在分担你的商业风险。他们需要知道你会获得成功。他们必须慎重斟酌你的商业计划,因为它是使他们决定是否应当去冒那个风险的惟一依据。
3. 懂得怎样写商业计划的商业老板很少!人人都听说过“现金流”、“营销计划”、“固定资产”、“资产负债分析”等术语,即使一个公司业主懂得其中几个术语,也往往根本不知道如何将它们运用在可操作的商业计划里。对这些人来说,研究这些信息,通盘考虑它们,并拟定出可行的商业计划,这往往会成为沉重的负担。

本书的目的是消除商业计划写作过程中的神秘色彩。我们打算为你提供一种清晰、简明、易懂的格式,帮你起草一份计划。无论你是正打算起步的新手,还是正在经商、急需一种改进生意的工具的业主,它都能为你提供帮助。

简化你的任务,这就是本书的首要目的。你应当首先通读本书,以总体地了解本书的格式和内容。通读之后,你便可从本书的“机构计划”部分入手,完成每一个部分的要求之后,再阅读下一个话题。如果书中需要你填写表格,你会在与之相关的叙述之后找到它们。如果循序渐进地学习本书的方法,你不久就能写出完整的商业计划。

本书还收入了三份商业计划书的全文,以使你了解公司业主根据我们提供的格式写出的商业计划书全貌。我们要感谢鲍勃·伽西亚的慷慨,他为我们和读者提供了他的“加利福尼亚海洋艺术公司商业计划”。还要特别感谢营销专家罗宾·戴尼和国际营销公司的业主,他们为我们写出了“戴尼环境美化公司商业计划”。

谢谢你选择了本书来帮你达到目的。祝你成功地写出自己的商业计划!

——琳达·品森



## 目 录

<b>第一章</b>	<b>商业计划书诸要素</b> .....	(1)
一	为什么要写商业计划书.....	(1)
二	贷款者或投资人想知道什么.....	(2)
三	有效写作的“关键”.....	(5)
四	确定退出策略.....	(6)
五	设定财务预期目标 .....	(10)
六	网上销售的步骤 .....	(12)
<b>第二章</b>	<b>封面页及目录表</b> .....	(15)
一	封面页的内容 .....	(15)
二	封面页样式 .....	(17)
三	目录表写作提示 .....	(18)
<b>第三章</b>	<b>经营概述</b> .....	(19)
一	经营概述 .....	(19)
二	经营概述举例 .....	(21)
<b>第四章</b>	<b>机构计划</b> .....	(25)
一	什么是机构计划 .....	(25)
二	公司概况 .....	(26)
三	产品或服务 .....	(27)
四	知识产权 .....	(28)
五	公司所在地 .....	(29)
六	法律体制 .....	(30)
七	经理和雇员 .....	(30)
八	会计和法律 .....	(32)
九	保险 .....	(33)
十	安全措施 .....	(33)
<b>第五章</b>	<b>营销计划</b> .....	(37)
一	营销策略综述及其目标 .....	(37)
二	市场分析 .....	(40)
三	营销策略的内容 .....	(43)

## 2 ※ 商业计划书详解

四	客户服务	(54)
五	营销策略的实施	(55)
六	评定营销效益	(55)
七	产品 - 市场分析	(56)
<b>第六章</b>	<b>财务文件</b>	<b>(71)</b>
一	财务文件的用途	(72)
二	财务文件的类型	(72)
三	怎样编写财务文件	(73)
四	财务需求概述	(74)
五	贷款资金用途报告	(75)
六	财务预测报告	(76)
七	现金流量预测报告(预算)	(77)
八	填写作业单	(78)
九	应支付现金作业单项目说明	(79)
十	现金来源作业单项目说明	(82)
十一	季度预算分析	(91)
十二	三年收入预测	(93)
十三	收支平衡分析	(95)
十四	资产负债表	(97)
十五	赢亏(收入)报告	(101)
十六	公司财务历史记录	(106)
十七	财务状况分析	(107)
十八	分析你的盈亏(收入)报告和资产负债表	(109)
<b>第七章</b>	<b>证明文件</b>	<b>(113)</b>
一	个人简历	(114)
二	业主财务状况报告	(115)
三	信用报告	(115)
四	租约副本	(115)
五	推荐信	(115)
六	合同书	(116)
七	法律文件	(116)
八	其他文件	(116)
<b>第八章</b>	<b>美国的税收</b>	<b>(119)</b>
一	美国的税制和小公司结算	(119)
二	你可能要缴纳的联邦税	(121)
三	国税局的免费出版物	(126)

<b>第九章</b>	<b>包装并及时更新你的商业计划</b> ·····	(129)
一	商业计划软件·····	(129)
二	包装你的商业计划书·····	(131)
三	及时更新你的商业计划书·····	(132)
<b>附录一</b>	<b>加利福尼亚海洋艺术公司商业计划书</b> ·····	(135)
<b>附录二</b>	<b>戴尼环境美化公司商业计划书</b> ·····	(189)
<b>附录三</b>	<b>Wholesale Mobile Homes.com 公司商业计划书</b> ·····	(231)
<b>附录四</b>	<b>空白表格与作业单</b> ·····	(275)



# 第一章 商业计划书诸要素

**对**任何新开始的或正在经营的生意,完善的商业计划都能提供赢利的途径。假如你觉得有必要为你的生意去寻找外部资金,你的商业计划还能提供贷款人、投资人所要求的文件。

本章旨在为你提供一些背景信息和指导方针,作为你编制商业计划之前需要考虑的问题。

你为什么需要做商业计划?如果你需要找到更多资金,贷款者或投资人都需要了解哪些情况?使你的商业计划更加有效的一些关键词是什么?以下几页将讲解这些问题。

- ◎为什么要写商业计划书
- ◎贷款者或投资人想知道什么
- ◎有效写作的“关键”
- ◎确定退出策略
- ◎设定财务预期目标
- ◎网上销售的步骤

## 一、为什么要写商业计划书

准备细心写就一个计划,任何生意都能从中获益。写作商业计划有三个主要目的。如果你从事国际商务,商业计划还能带来另一个好处。

1. 在你的生意存续期间,你的商业计划可以作为你的指导。它是你生意的蓝图,能给你提供一些工具,使你借以对自己的生意及其实施中的变化作出分析。要想让你的商业计划真正具有价值,它就必须随时更新。如果必须向贷款者提供商业计划,你可以在自己的活页夹里保存该计划的一个副本。这样,你就能把当前的财务报表、最新价目表、近期的市场资讯以及可以获得的其他资料加入其中。
2. 你如果打算寻求资金支持,也要写个商业计划。它能为未来的贷款者



和投资人提供你公司以往及当前运作的各方面详细信息,以及未来的计划。你如果是新手,你显然不会有经营的历史记录。寻求资金支持的新公司,其商业计划就必须依靠与该生意有关的个人的信用记录和财务报告。这些会使贷款者或投资人看清你个人生意的各种运作方式。公司经营生意的方式常常能反映一个人的管理风格。

3. 你如果从事国际商务,商业计划便会提供一个标准的手段,以对你的生意在国外市场的潜力作出评估。对美国经济的健康运转,对美国大多数公司的发展,世界贸易比以往任何时候都至关重要。当今,任何生意都不能忽视通讯、技术及运输在国际商务中引起的变化这个前景。制定商业计划,将表明你的生意在这种全球性的经济中具备了竞争能力。

如果你正在寻求资本,商业计划会详细说明所需的投资或贷款将如何进一步实现公司的目标。每个银行家或投资人都想知道贷款将如何增进你公司的价值,如何使你能按时偿还贷款(及其利息)。你必须详细说明如何使用这笔钱,必须用实在的信息来证明你预估的数字,实在的信息包括评估、行业标准、价目表等等。银行家们评估过被各个行业视为标准的各种统计数字,因此,你必须保证你的预估是合理的。

生意失败的基本原因之一就是缺乏计划。请记住一句话:“**无计划的生意必败。**”

花些时间,写一个清晰、简明、能使生意取得成功的商业计划吧。你生意的成功要依赖它!

## 二、贷款者或投资人想知道什么

如果你正在寻找贷款者或投资人,理解他们最想在一份完善的商业计划书里看到的几个基本要点,这将对你很有益处。投资人(甚至风险资本家)都将成为你公司的资本股东。他们需要向自己证明:他们投入你公司的钱将能取得重大成效和投资回报。请记住:银行家也是人。你必须把你的商业计划交给他们,同样,他们也必须把你的计划提交给其银行的贷款委员会。我们都害怕被拒绝。你害怕你的贷款请求被否决。贷款官员也害怕提交给该委员会的商业计划书被否决。你如果能仔细考虑以下几项问题,你成功的机会就会增加。写商业计划书的时候,一定要把这些问题牢记在心;写完计划以后,你还应当逐一回顾这些问题。

### 1. 你的信用记录如何?

提供一份个人信用记录,表明你是个良好的借款对象。你的公司如果已经存在,提供你付款记录的信息。过去的破产、近期拖欠还款的记录都会如同“**止步信号**”,表明你可能是个靠不住的借款对象。你必

须通过精心准备的财务报告,证明你懂得你生意包含的一切成本,并彻底了解现金流量。你如果是新手,对方就要考察你个人财务的历史记录。或许会要求你提交一份最近3年的个人收支平衡报告及所得税交纳回执。银行家会根据你的财务历史来判断你的人品。

## 2. 你用什么作抵押?

你有哪些财产?为了生意成功,你愿意冒何种风险?对方可能要用你自己的房屋作抵押。或许你有定期存款单或其他投资,这些也能作为抵押。你提供的抵押表明你参与你公司的程度,并能消除投资人(即你的新资本股东)或贷款者(即借给你贷款的银行)的风险。通常,对方会要求你提供相当于1/3贷款价值的抵押。

## 3. 你的还款计划是什么?

贷款者和投资人需要知道:你理解他们的需要,你已经考虑了自己公司实现他们的目标的能力。

### A 如果你正在寻找贷款者:

你的贷款者(银行家)需要知道:你的公司有能力偿还贷款及其利息,并在使用贷款期间能维持使你的生意继续运作的正现金流量。

如果贷款目的是为了扩大财产,那么,任何你想作为抵押的财产,至少都必须能持续到与还款期相同。例如,你的一件电器设备如果将于购买后两年内报废,你就不可能依靠它而获得25000美元的5年期贷款。

财产应能生成还款。你应当在计划书的“财务部分”(尤其是“现金流量预估报告”和“三年预期收入报告”中)表明:该贷款的对象将能增加销售量,提高效率或降低成本,并生成额外收入—以偿还贷款及其利息。

如果贷款是作为可操作资本,你就必须表明其次年的充分循环(通常为1年)期间,如何用现金(变现资产)偿还该贷款及其利息。

### B 如果你正在寻找投资人:

风险资本家和类似的投资人会频繁地要求你说明退出策略。他们最关心的是你公司的盈利潜力,并最终想了解生意的发展方向。投资人想要看到一个财务计划,它能表明公司如何去实现目标,如何产生他们所渴望的利润,如何按照事先的约定分配这些利润。投资人也是资本股东,有权知道公司已在运作,并且是最难去满足的人,因为他们投入了自己的钱去冒风险。

## 4. 是否存在对你的产品或服务的需求?

你应当准备提出证据,以证明你的目标市场(即你的顾客)需要你的产品或服务。你可以通过出示良好的销售记录、应收账款信息或订





单来表明这一点。你如果新开办一个服务公司或销售一种新产品,就需要通过问卷表、民意测验资料和证书等来表明客户的需求程度。要保证这些资料的真实性,这些反馈就必须来自你的目标市场,而不是来自你的朋友和家人。试销你的产品,并作出一些评估。请人写一些证明材料。

你必须明确自己的目标市场和价格策略,并计算出未来的回报。这些工作都是基于经验和知识的“大致估计”,其基础是仔细而彻底的调查研究。你的行会和专业协会能提供有关平均销量、客户需求、新趋向和竞争方面的统计数字。你应当运用这些统计数字去证明你的结论是正确的。

#### 5. 你确立产权了吗?

这是指你已经通过某种方式确立了在市场中的位置。你的生意具有某种独一无二的东西,你用某种方式去保护这种独特性。可以通过版权、商标或专利来保护你生意的独特性。你如果是在大型购物中心经营,可以和该中心管理部门合作,以便通过某种方式去限制竞争。例如,竞争的地点可以写进租赁协议。你能做到使自己的生意成为小型购物中心惟一的油炸面圈店,或在租赁合同中写明:在给你店铺划定的范围之内,你不会有直接的竞争对手。你应当把租赁合同副本加进你计划书的“证明文件”部分,并在说明店铺位置时强调你拥有的一切产权。

#### 6. 你的预测符合实际吗?

我们做商业计划时会作出各种预测。预测的基础是统计数字和行业资讯。例如,我们如果宣布准备再占领 15% 的市场,就必须证明那 15% 的市场目前尚未被占领,或者证明总体市场将扩大 15%。国内商会或经济发展公司的人口统计研究大概会作出预测,认为人口到 2005 年将增长 20%。如果这些增加的人口基数符合你设想的客户群形象,你便可以在商业计划中指出:这种人口增长将会提高你的客户基数、增加你的年收入。请记住:贷款者和投资人要根据你行业的现状和发展趋向来判断你的商业计划。

#### 7. 你有强有力的营销计划吗?

贷款者和投资人评估你的商业计划时,最关注的焦点之一将是你的营销计划。写营销计划时,你会懂得一点,即最应当得到重视的就是培育明确的目标市场。所谓目标市场,就是你的生意能为之提供服务的客户群,他们需要你所提供的产品或服务,将选择你来解决问题、满足其需求并付款给你。

贷款者会评估你的营销计划,判断你在贷款期间是否能向这些客

户售出一定数量的产品,该销量能够使你偿还贷款和利息。

投资人(或风险资本家)不但要根据你的现行计划去考察你的营销计划。作为未来的资本股东,他(她)还会关注你的长期营销目标,判断公司是否能够继续增加其市场份额,并生成所期望的投资回报。

### 三、有效写作的“关键”

商业计划书既要简明,又要包含尽可能多的信息。这似乎是个矛盾,但你可以依靠几个关键词来解决这个难题。请在一张卡片上写下以下几个词,写商业计划时,把卡片摆在你面前:

何人	何时	独特性
何事	为什么	给客户的益处
何地	如何做	数量多少

在你的商业计划的每个部分的开头,用一段话来回答以上关键词提出的问题。然后,在每一段后面增添更多的信息,进一步说明该主题。你应当在那些随后的段落里强调一切独特性和给客户带来的益处。本书以后几章将提供一些实例,作为你的指导。请牢记在心:你如果正在寻找资金支持,贷款者或投资人的时间很有限,他们不单在评估你这份计划书。他们通常只阅读一个标题下面的第一段。因此,在第一段中写入尽可能多的信息,并且一要清晰简明,这非常重要。

#### 有效利用时间

商业计划书的篇幅没有固定的限制。平均篇幅大致为 30 到 40 页,其中包括证明文件部分。你应当把计划分成几个部分。确定写完计划书的时间。你会发现,每星期在书房花上两个晚上,这个做法十分有效。写作时,不要让电话干扰你,也不要让冰箱或电视机使你分心。你需要的参考资料如果随手可取,那将非常便利。写出有效的商业计划需要严守规则,需要花费时间,需要排除一切干扰。

#### 证明文件

写作商业计划书时,列出你需要的各种证明文件目录,你会发现这能节省时间。例如,写作你公司的合法结构时,你会感到需要加入一份你与股东签订的合同副本。在“证明文件目录”中写上“与股东签订的合同”。等你写到计划书的那个部分时,你已经有了那些所需文件的目录。如此写下去时,你随时会发现所有尚不具备的资讯,例如信用记录等。如果你能按照这种方式注意收集这些必要的文件,那么,要完成“证明文件”部分的写作时,你就能把所需要的各种材料汇集在一起了。





### 商业计划书提纲

经过以上几个方面的考虑,你就可以开始构思你的商业计划书了。本书的商业计划的各个部分如下:

- ◎ 封面页
- ◎ 经营概述(或目标阐述)
- ◎ 机构计划
- ◎ 营销计划
- ◎ 财务文件
- ◎ 证明文件

本书将分章讲解商业计划书的以上各项。本书旨在帮你写出完整、简明、结构良好的商业计划,该计划将带领你的公司走向盈利的未来。

在你进一步阅读本书之前,有两个题目能帮助你集中目标,更有效地写出商业计划。

## 四、确定退出策略

### 先看清终线再开始跑

制定商业计划之前,你需要思考一下确定“退出策略(Exit strategy)”这个问题。这种策略不是为了失败而制定的,而是为成功而制定的。写商业计划前,先确定退出策略,这能使你为你的生意做出最佳决定。阅读以下几页时,你将会理解什么是退出策略,以及如何在商业计划过程中运用它。

### 终线在哪里?

你可曾见过不知道终线在哪儿就开始跑的赛跑者?绝对不会出现这种事情,对吗?无论你是开始新生意还是扩大现有生意,其中包含的这层意思全都相同。你开始赛跑之前,必须先弄清要跑到什么地方为止。

经营生意可能为了许多种理由。一些最普遍的理由包括:

- \* 为你自己(而不是为别人)建立一个公司
- \* 为满足一种强烈愿望(例如,“我一直都想拥有一家饭店。”) )
- \* 为做你自己的老板,做你自己时间的主人
- \* 为赚钱,以便去做你真正喜欢做的事(例如做木工活、缝被子、摄影、写作等等)
- \* 为一项发明积累资金
- \* 为失业后重新获得收入
- \* 为创造资本净值(长期资本增值)

及早考虑企业的未来发展,这也是企业家的天生素质。公司能增加哪些新产品、新服务?能否占有新的市场?公司是否需要增加员工?公司是否能

开办更多营业所?

开办、扩展公司的理由无穷无尽。不过,真正重要的却是懂得一点:无论在哪种情况下,确定结束公司(清偿)的策略都至关重要。

### 诀窍是确定退出策略

专业投资人(即风险资本家)往往会要求把经过深思熟虑的“退出策略”作为其计划投资企业商业计划的一个组成部分。然而,大多数企业家却往往企图获取直接收益,或是热衷发展扩大他们的企业,因而看不到那条“终线”。结果,他们对于这种“像税收一样确实”的事件毫无准备。

因此,你的策略应当是什么呢?在我们进一步讲解之前,你必须理解一点:策略无对错之分,只是种类不同而已。你自己的策略应当适应你自己的目标。考虑策略时,符合逻辑的出发点是你的长期目标。最明显、最常被提到的目标是退休。一些企业家往往喜欢先办一个公司,然后离开它,再去办另一个。你可能预见到其他理由,它们最终使你把自己的公司结束的。无论你的目标是什么,你只有先回答以下3个问题,才能写出更好的商业计划:

1. 你的公司朝哪个方向发展?
2. 你想在目的地得到什么?
3. 你到达目的地时,你的公司会是什么状况?

### 退出策略种种

结束公司可能采取的形式包括:

- \* **出售整个公司或公司的一部分**:你可以把公司直接出售给独立的买主。如果是这种情况,你需要尽量增大生意的净收入,避免把你打算日后作为个人所有的财产滞留在生意里。
- \* **把生意转给一个家庭成员**:这可能是把价值转移给继承人的一种良好途径,因为它可以把财产税降到最少。恰当的组织结构十分重要;确定由谁来经营公司也十分重要。
- \* **把公司出售给一个雇员股份所有制计划(ESOP)**:新股东如果由公司主要雇员组成,这就是一种很有价值的载体。ESOP享有一定的税收优惠。ESOP的存在也能增加企业的价值,因为它能给雇员们一种作为公司所有者的感觉。
- \* **把公司转为公有**:对希望既迅速获得变现能力(liquidity)、又打算分享未来股份增值的人来说,这会是个不错的选择。这种结束公司的形式的确非常复杂,因为其中的管理工作一直要持续到这一过程完成以后。心脏不好者切莫轻易尝试!
- \* **停业清理**:在有些情况下,获得变现能力的最佳选择可能是干脆停业,出售公司财产,还清债务,然后留下盈余(当然是纳税后的)。从某些方面分析,这种情况下最简单的选择就是停业清理。它给业主产生的回





报往往最少,因为它极少看重(或毫不看重)公司还在“营业中”或公司的商誉。当公司的价值被与不动产或其他生产性资产紧紧联在一起时,这往往是结束公司的方法。同样,个体所有的服务性公司也常常采用这种方式结束业务,这类公司完全要依赖其业主运用其某种技能来产生利润。

以上各种方式各有不同的问题需要考虑。例如,如果你打算出售公司,你能期望哪类市场购买你这一类型的公司?要卖到你所期望的价值,你的公司究竟应当有多大?如果你打算把公司转给一个家庭成员,此人应当是谁?你如何训练他们经营公司?当你准备从公司引退时,你心中设想的那个继承者是否会有兴趣接管你的公司?你需要在什么时候开始转让?许多此类问题都很难作出回答,不过,你要想成功地结束公司,最终还是要靠对这些问题的回答。

#### 根据退出策略作决定

如果你花时间思考了这些问题的答案,你心中便会开始形成你公司的一幅清晰图景。你最好应准备做作出3项主要的决定,它们是:(1)确定你生意的资金来源、类型和所需资本;(2)确定公司采取哪种最适合你需要的现行组织形式或合法结构(个人独资、股份合作还是公司);(3)考虑会影响你生意的种种税收问题。

#### 为你的生意筹资

你对资金(资本)来源的选择十分重要,它直接影响到你结束公司的方式。请记住:选择资金来源时,不但要考虑你是否容易筹集到资金以实现你的目标,还要考虑各类资金来源的成本,其中既包括金钱成本,也包括人际关系成本。从最简单的意义上说,可以从4个资金来源筹集到资本:(1)你自己;(2)朋友和家人;(3)金融机构;(4)公众。这些选择的金钱成本通常都分别与其人际关系成本成反比。

- \* **你自己(业主独资)**:你应当问自己的第一个问题是:“我真的需要额外筹资才能达到目的吗?我是否通过有效管理我的现金流量就可以实现目标呢?”
- \* **朋友和家人**:朋友和家人可能成为最方便、最快捷、成本最少的资助人。不过,情感成本或人际关系成本却可能很高。你的生意如果失败了,你又无力偿还朋友或家人借给你的钱,那怎么办?从传统的贷款者或风险资本公司借款所需的时间要长得多,但无法偿还其借款,却不大可能影响对你家庭的和睦。
- \* **金融机构(借贷资本)**:这是传统的银行或金融公司。像风险资本家一样,它们也先要看到完整的商业计划,才会给你贷款。不过,它们往往不关心你如何结束生意;相反,它们关心的是它们自己的结果,即你到



期是否能还本付息,以及它们是否能获得其他的有效酬金。这些借贷者需要看到公司的运作能产生足够的收入、公司对现金流量的管理能确保公司届时还款。它们一般都会要求业主的个人担保,并常会要求附加抵押条件(例如对你房屋或其他财产的扣押权),以进一步保证拿到还款。

- \* **风险资本家(合股资本):**风险资本家通常会抓住某些机会进行投资,他们希望利用那些机会取得高额的复合回报,它能在5到7年内提供一种最终结果(返还其资本,连同该资本产生的回报或利润)。他们要求业主提供完整的商业计划,其中要包含结束公司的有力策略。在这种情况下结束公司,通常都要通过创业公共证券机构(Initial Public Offering),或由一家更大的公司收购(通常是公开的)。无论在何种情况下,这样结束公司通常都会造成管理的变动,使原业主失去对创业者建立的公司实体的控制。选择筹集风险资本虽然可能很有吸引力,但在许多情况下并不适用。

#### 处理法律和纳税问题

请教有经验的公司律师和公司财务专家,这是个好主意。美国各州的法律不同,因此,最好去请教那些熟悉你将经营公司的那个州的人。

确定财务需求,直接影响你公司所需要的法律体制。思考一下你的退出策略,这将能为你提供一个基础,以确定能最便于实现你的目标的那种形式或组织结构。你如果开始新生意,又不知道应当选择那种形式,你的律师和税务顾问能帮助你作出最佳的决定。同样,你如果正打算利用贷款或合股资本扩大现有的生意,他们也会建议你改变公司的法律体制,使之能够保护你的个人财产,使你能与你的贷款者或投资人作交涉。

#### 1. 你和你的顾问应考虑的法律问题

- \* **业主、董事与高级职员的责任:**在一些事件上,业主、董事和高级职员都可能要对公司的行动和债务负责。把有效运用选举、变动公司结构和增加董事及高级职员保险费结合起来,就可以合理地避免此类责任。
- \* **国家或联邦保险法的适用性:**有关吸引投资人的法规十分复杂,应当认真遵守,以免受到民事或刑事处罚。
- \* **小企业业主的权利:**阅读一些书籍和有关记录,而保守公司机密的制度则带有法律责任,需要严格遵守。
- \* **转移所有权的难度及成本:**根据你结束生意的时间,一些法律体制会比另外一些更容易处理。
- \* **合伙人或股东之间的买卖合同:**买断合伙人或股东(或其继承者)的产权时,合同条款及规定应清楚、详细,以免事后发生争执。

