

融资与创业

如何写好融资计划

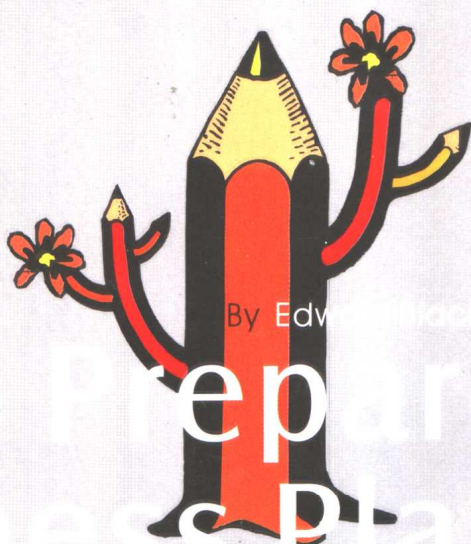
How to Prepare a Business Plan

[英] 爱德华·布莱克威尔 著

詹强 译

西南财经大学出版社

SOUTHWESTERN UNIVERSITY OF FINANCE & ECONOMICS PRESS



By Edward Blackwell

How to Prepare
a Business Plan

融资与创业

如何写好融资计划

How to Prepare a Business Plan

[英]爱德华·布莱克威尔 著

詹强 译

西南财经大学出版社
SOUTHWESTERN UNIVERSITY OF FINANCE & ECONOMICS PRESS

By Edward Blackwell

How to Prepare
a Business Plan

本书版权合同已经向四川省版权局申请登记

登记号:图进字 21-2002-027 号

图书在版编目(CIP)数据

融资与创业——如何写好融资计划/(英)爱德华·布莱克威尔著;詹强译. 成都:西南财经大学出版社,2004.1

ISBN 7-81088-138-8

I. 融... II. ①爱...②詹... III. 商业计划—写作 IV. H315

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 064496 号

融资与创业——如何写好融资计划

[英]爱德华·布莱克威尔 著 詹强 译

责任编辑:白雅

封面设计:大涛视觉传播设计事务所

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://www.xcpress.com/
电子邮件:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮政编码:	610074
电 话:	028-87353785 87352368
印 刷:	西南财经大学印刷厂
开 本:	890mm×1240mm 1/32
印 张:	4.75
字 数:	116 千字
版 次:	2004 年 1 月第 1 版
印 次:	2004 年 1 月第 1 次印刷
书 号:	ISBN 7-81088-138-8/F·123
定 价:	16.00 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社发行部调换。
2. 版权所有,翻印必究。
3. 本书封底无防伪标志不得销售。

作者简介

爱德华·布莱克威尔当过会计和商业顾问，经营自己的小型企业多年，驾轻就熟，可谓指点商海迷津的不二人选。他有多本著述，最出名的首推《融资与创业——如何写好融资计划》。此书1989年首版之后，被译成多国语言再版。

内容简介

创建企业首先要拟定详细的计划。不管是为企业的创建提供资金还是为企业的扩张提供资金，多数投资者一定要先看融资计划书，然后才会考虑是否出资。企业所有人还应阐明其商业活动的目的和目标，而计划书是表明它们的极好形式。因为融资计划书能为企业的未来制定蓝图，提供衡量企业发展的基准，所以是必不可少之物。

本书为畅销书《融资与创业——如何写好融资计划》的最新版本，作者以通俗的语言，对计划书的撰写过程作了详解，主要有以下内容：

- * 计划的撰写；
- * 现金流量预测；
- * 借贷管理；
- * 企业的扩张。

作者以几个小型企业为研究范例，分析其融资计划，追踪其发展过程，并讨论其发展过程中存在的问题。无论你的企业处于创业期还是扩张期，本书都能为你提供切实可行的建议，帮助你为自己的企业量身打造计划书，从而获得所需的财政支持。

前 言

投资创业如同在热带雨林中寻宝，在物质财富和个人的成就感两方面，创业者都有机会得到丰厚的回报，但创业途中危机四伏，他们随时可能迷失方向。

四十年来，作者一直在这片雨林中摸爬滚打，经营自己的小型企业，也为其他企业作过指导和顾问。本书不仅欲助你一臂之力，使投资方相信你定能一举成功，满载而归，而且要帮助你为此次远行编写旅行指南。

在开始制定商务计划或者进行现金流量预测之前，你应该问自己两个关键的问题：

一是你真正想从企业中得到什么？

这个问题应从两个方面来找答案。

金钱回报的重要性不言而喻。为自己定个金钱回报目标。如果回报不足 100 万英镑会令你感到失望，那么，100 万英镑就是你的奋斗方向。如果一周赢利超过 150 英镑能使你欣喜若狂，那么，你就把这定为你的目标。

但不管怎么说，你做生意并不只是为了钱。那么，还为什么呢？也许你是天生的另类，渴望摆脱公司规章制度的束缚，或者，你一直梦想打理自己精心构造的公司，随心所欲设计自己的产品以示不枉度此生，或者你只想找到天生我才必有用的感觉。总而言之，你的经营策略应该反映你的个性需求。

时间因素同样在考虑之列。有些人打算快速致富，借此颐养天年或扶危济贫；相反，被别人称之为“工作”的事情令一些人

2 融资与创业——如何写好融资计划

如痴如狂，只要一息尚存，他们就会乐此不疲。

二是你想成就何事？将其草草写就也能为整个商务计划勾勒出轮廓。下一步，你应该详细地了解你自身的条件，包括物质条件和个人素质。毫无疑问，你的个性和智力都会对商务计划产生影响。

如果你喜欢与人打交道，擅长与人相处，对他人的感染力，那么，企业的市场营销工作——找出人们的需求并向他们出售所需的商品——应该是你的强项；但此个性也有另外的后果，当你孤零零地在办公室里计算成本或处理账目时，你会感到工作效率不尽人意。另外，你可能还缺乏对付那些业绩不佳的雇员所需的“铁腕”。因此，你也许会决定尽量避免经营以产品为导向的企业，以免受繁琐的簿记工作之苦。

你也许属于具有创造能力但个性腼腆、多愁善感的那种人，那你在设计和创新上着手很可能会取得成功。但亲自出售商品，对你无疑是严峻的考验，至于生产线、仓储管理等等问题更会让你焦头烂额、苦不堪言。能否以出卖你的设计和发明为生呢？如果可以，那么，你就应全力以赴，利用好你的聪明才智。

在古希腊，特尔斐的阿波罗神庙的门楣上刻着“认识自我”四个字。每一个从商者都应该把这一箴言牢记在心。别人可以抱着对自己的种种不切实际的幻想生活得无忧无虑，但小型企业业主万万不能这样做！

小型企业生存的首要物质条件当然是钱。不管是用几百英镑开办一家二手服装店，还是用几十万英镑创建一家工厂，都必须有钱，而且其中一大笔钱必须是你自己的。在特小型企业，大致有此经验之谈：你（或者你的家人和朋友）出一半资金，而另一半资金则总是难以筹措。我相信，如果按照本书所列的项目对你的商务计划书和现金流量预测进行充分的准备，你获得额外资金支持的机会将大大增加。

你的产品或服务有什么特色能使你在竞争对手面前具有至关重要的优势？

你的产品或服务是否：

1. 是一个全新的理念？
2. 是业已存在的某种商品或服务的改进版？
3. 比别人的便宜？
4. 在送货或售后服务方面更为可靠？
5. 更容易为当地的客户所接受？

无论是为自己制定工作指南，还是为了说服你的投资人，在编写计划书时，你都必须表明，你的个人目标和自身条件（物质条件和个人素质）与你用以开发产品特色的策略协调一致。这种协调是通往成功的关键因素，精心的计划将帮助你达成这一目标。

在本书中，我不能满足于简单地罗列一些规则和格言。我列举了几个商务计划书和现金流量预测的范例。这些范例虽不能算是完美无缺，但对于每一例中的企业的规模和类型来说，这些范例所使用的样式和格式可以说是恰当和适用的。此外，对于范例中所使用的数据的可靠性我不作保证，我只希望诸君了解，用此种方式勾勒你们的诱人计划不但有趣，而且还具有指导意义。

目 录

第 1 章	编写融资计划书	(1)
第 2 章	简单的现金流量预测	(12)
第 3 章	极小型企业融资计划	(26)
第 4 章	购入零售企业的融资计划	(47)
第 5 章	制造企业融资计划	(63)
第 6 章	企业的扩张	(80)
第 7 章	市场	(92)
第 8 章	借贷管理	(96)
第 9 章	完善融资计划	(105)
第 10 章	计划的保持	(111)
第 11 章	小企业和经济周期	(117)
第 12 章	对进展的监控	(122)
第 13 章	何处可寻更多的建议	(140)

第1章 编写融资计划书

一旦企业需要筹措资金，不管是通过银行、金融机构还是投资人，企业必须编写融资计划书。

对你来说，你的企业比其他任何事情都要重要；但对银行或资金管理人而言，你的计划书不过是他们所收到的千百份计划书当中的一份。因此，你一定得赢得资金管理人的赞同，并使其对此产生兴趣。要做到这一点，你的融资计划书必须：

- * 清晰；
- * 简明；
- * 符合逻辑；
- * 真实；
- * 在必要时使用数据支持你的观点。

清晰

融资计划书的审核人工作繁忙，常常是日理万机，他会有意无意地用你自我表达的方式对你做出判断。因此，你的融资计划书应该：

- * 保持语言简洁；
- * 避免在一个句子里表达太多的意思；
- * 少用形容词；
- * 在适当的地方使用表格。

简明

如果银行家或经理读你的材料时感到厌烦，那么你几乎不可能得到他们的支持。因此，你必须挥动剪刀，对你的材料反复裁剪，只留下你的读者所应知道的必要的东西。详尽的描述必须被删除。

符合逻辑

如果你所陈述的事实和见解是按照逻辑顺序进行组合的，那么，它们就比较容易被人接受，影响力也会更大。不管你所陈述内容的词藻如何华丽，只要是不符合逻辑的，就一定要避免。此外，必须确保每一个标题下所述的内容与其他地方的和谐一致。

真实

绝不要言过其实。

数字

审核你的计划书的银行家或投资商都是数字动物，他们习惯用数字来思考问题。除非有精确的数字支撑，否则你的言语是不会打动一个银行家的。因此你的融资计划书在有可能的地方要尽量实现量化。

设计融资计划书

为融资计划书设计良好的格式有助于引起读者的兴趣。首

先，你所提供的信息必须遵循一定的逻辑格式。你可以按照下列顺序组织材料，以便于读者审阅你的计划书。

1. 简要陈述你的目标；
2. 评估计划进入的市场；
3. 说明企业所需的技能、经验和资金；
4. 阐述产品或服务所能带给客户的特别好处；
5. 怎样建立你的企业；
6. 远期看法；
7. 财务目标；
8. 所申请的资金数额及其用途；
9. 用以支持上述观点的附录，特别是要包括现金流量和其他财务预测；
10. 企业的历史（如果有必要的话）。

当然，如果审阅者对你的计划抱有某种特别的兴趣，你就应将之添补进上述的清单中。比如说，政府机构关注企业对缓解当地失业状况的影响，那你就专门写出醒目的一节告诉他们吧。

融资计划书的篇幅

就所有的融资计划书而言，不管有多简洁，都应该按照上述各条逐一阐述。但每一条所占的篇幅应视项目的规模和范围而定，使审阅者觉得恰如其分。如果贷款金额不过区区几百英镑，那么工作繁忙的银行官员不希望看到长篇大论。但另一方面，要是申请贷款的金额达到10万英镑，而融资计划书中就他所关心的问题只有寥寥数语，他对这份计划书是不会产生兴趣的。

撰写计划书

认真撰写融资计划书会让你对企业有更深入的认识。

你有一个非常棒的项目；你的创意具有广阔的市场前景；专家也给你提供了大量的合理建议，你对预期的利润、现金流量以及启动资金都进行了充分的计算。因此，只要资金一到位，你就可以着手开展工作了。对此你深信不疑！但要胜券在握，仍有工作要做。现在就是完成这项工作的时候了。

弗朗西斯科·培根说：“写作使人严谨。”要检查你的创意是否符合逻辑，是否前后一致，没有什么方式比把它们写下来更有效了——要全文写下来。你的企业的未来很大程度上依赖于你的创意是否条理清晰、符合逻辑，接下来，就是它们接受考验的时刻了。

如何着手

按照顺序对上述提纲逐条进行认真的思考，在你已完成的或准备完成的事情的标题下作上记号。比如说第2条，你真的了解你想要进入的市场吗？你已进行了充分的市场调查吗？你的消费群是什么人？消费群有多大？你如何与他们取得联系？你怎样把你的商品送到他们的手上？

噢，再说第五条，你是否对你将要采取的行动有明确、具体的主意？

把这些都写下来！或许你愿意为提纲中的每一条事项都准备一张大纸，把所有与其相关的事情都写在上面；然后对这些事情进行分类，检验其真实性和连贯性，并按照一定的逻辑顺序把它们组织起来。

当你坐下来正式动笔撰写计划文件的时候，你将会对各种想法进行重新组织，发现其中的问题和不足之处，而在经历这一过程之后，你的事业一定会走上康庄大道。

逐条详解

1. 简要陈述

在此项中你应该一语中的。开门见山，告诉读者这是个什么项目。用一句话说明你要干什么，一句话说明你所需要的资金数额及其用途。

2. 市场

当你着手撰写融资计划书的主体部分时，你应该首先陈述最有可能打动你的读者的内容。对大多数投资人来说，企业成功与否取决于能否找到并利用一个足够大的市场。因此，作为一条准则，你应该首先谈到“市场”。

即使你有汽车发明之后最好的产品，脑子比亨利·福特还要聪明，如果你的产品乏人问津或者你对打入市场束手无策，那么你还是英雄无用武之地。审阅你的融资计划书的人精于此道，他想知道你是否对此胸有成竹，准备工作是否做得足够好。所以，进行市场调查至关重要。

注意在需要提供数据的地方尽量提供数据，并注明其根据、出处。如果你的数据经得起检验，这将有助于增加投资人的信心。

3. 相关人员的技能、经验和素质

因为自己或者委托人的资金将贷出，贷出方或投资方当然希望了解贷借对象的情况。因此，你必须详实地反映自己以及合作人的从业经历。院校教育经历与此关系不大，你需要说明的是过去所取得的成绩以及相关的技术资格。

几乎与此同样重要的是你金融投资的程度。如果创立者自己都没有投入多少钱，怎么可能指望别人把资金冒险投进来？

4. 你的产品优势

这是最难下笔的一部分，它可能将你磨得精疲力竭。人类的进步依赖于良好的创意，而有好创意的人需要竭尽所能争取支持。已经有人说过，你必须面对这样的事实，即仅有一小部分发明能够转化为商业用途。你的银行家或者金融家可能已经目睹了成百上千个奇思妙想由于种种原因未被采纳。因此，在撰写本节时，你必须保持高度的清醒。

一位著名的美国作家——作家，而不是商人——曾经说过，如果你制造出了更好的捕鼠器，世界上前来向你购货的人将会踏破你的门槛。但这话没有说对。任何一个成功的商人都会告诉他，生产出更好的产品不过是通向成功的小小一步，甚至不是第一步或者至关重要的一步。

但你也不必太过气馁。你应该相信，你有一流的产品，而且正如你所陈述的那样（在第2部分），它很有市场。现在你必须做的是说服你的读者，让他们相信你的产品非常好，而且能够帮助你利用在第2部分中提到的那些机会。

要紧扣无可辩驳的事实！诸如“这是市场上质量最好、价格最低的小机械磨床”这一类夸大其辞的语言无济于事。用数字来说明为什么你的产品是最好的，却不是最贵的。如果你还有什么对产品的独立的测试结果，至少应在附录中做出简要说明。少量真实的数字顶得上一大箩筐形容词，在这个问题上，正如上文所说的那样，你必须正确对待。

这一部分应包括以下信息：

- * 对产品或创意的简要说明；
- * 产品的工作原理；
- * 你的产品为什么比竞争对手的产品有优势；
- * 独立的评价（在附录中详细说明）。

5. 方法

至此，你的读者对你的市场、你的技能以及产品的客户优势已经有了清晰的认识，他或她想知道的是，你能否以一种明智和专业的方式进行操作。尽可能用具体的语言告诉你的读者他们想了解的事情。

a) 首先，你打算怎样让产品或服务进入市场？你将建立自己的营销队伍吗？你将如何进行广告宣传？你将怎样设定销售目标？你以何种名义销售？你什么时候开始着手工作？如果有可能，列出确定的时间表。

b) 如果你对你的“管理结构”进行描述，这将有助于提高投资者的信心。如果你有合伙人或同事，你们是怎样划分责任的？你打算怎样让各部门间保持联系？管理会议是每周召开一次，还是每月一次，或者仅仅是在发生重大危机时才召开？怎样使雇员熟悉情况，你对他们有何要求？

c) 概述你在项目初期将采取的生产方式。简要说明你将使用的房屋和地基。用一两句话介绍你的工厂和设备。你可能还需要一支生产队伍。说明在项目初期以及随着销售扩大后你所需要的工人人数。按照项目初期的配置，你的生产量有多大？

d) 下一个要考虑的问题是办公室工作。作为一名熟练的工程师或者一名敏锐的销售人员，你可能对文书工作没有耐心。但不管怎么说，你得说服读者，你的企业不会陷入混乱，也不会停滞不前，告诉他或她，由谁负责避免上述情况的发生。当你不在的时候，谁来确保回复信函？谁管理账本？谁接听电话？谁处理订单和发票？谁来追讨欠债？对办公室工作的工作量，你作过评估吗？

e) 你的读者同样希望知道你怎样控制和监督企业的财政状况。即使是一家最小型企业，你也应该随时了解其资金状况。一旦企业出现债权或债务，就必须定期核查账目。你的银行家或投资人知道，有很多在其他方面相当不错的企业，因为缺乏必要

的财政控制，最终陷入困境。规模大一些的企业需要更详尽的资金控制。需要注意的是，你不但要做出必要的安排，而且要让你的投资者知道你已对此加以必要的关注。任何优秀的会计都乐于给你提出建议。这一条非常重要，本书将在后面以整个章节加以阐述。

6. 你的长期打算

好了，到现在你已经做得够好的了。你已经说明了你如何将启动项目，如何在初创期间进行运转，然而，银行家或资方下一步想知道的是，你的企业前景如何？

有些企业的行为本来就只能是短期行为，而另一些则长期有钱可赚。有些企业成长缓慢，其财政需求可由赢利来补充；另一些则快速扩充，需按先期计划再次注入资金。你的企业属于哪一种？这是投资人肯定想搞清楚的问题。

如果你的项目基于“赶潮流”的创意，那投资人无疑想吃个定心丸：如果“潮流”不再，他们能拿回现金，而不是被套牢在价值未明且难以出手的固定资产上。在通常情况下，你应告诉他们对两年后、五年后，甚至更长时间后市场的预测情况，以及你将会如何应付潜在的竞争。

希望就在前方，你将会大获成功。这就是说，哪怕你获得的收益惊人，你迟早还是需要再次融资。所以你得在此处埋下伏笔！

为新创的事业进行销售预测是非常困难的。预测一年后的销售情况则难上加难，市场专家通常也会让人大跌眼镜。这倒不足为奇，过于乐观本为人之常情；但因此就不敢大胆设想，则未必明智，没有目标哪来发展的动力呢？

在本节，你还可以就公司未来的发展写几笔，比如新产品或者新市场等等。

7. 资金的使用