



个人创业指南丛书

企业理财

[英] 科林·巴罗 著
刘毅 黄睿智 译

制定企业计划

筹集资金

产品服务定价

准确记账

处理最近支付账务

评估业绩

了解税收债务

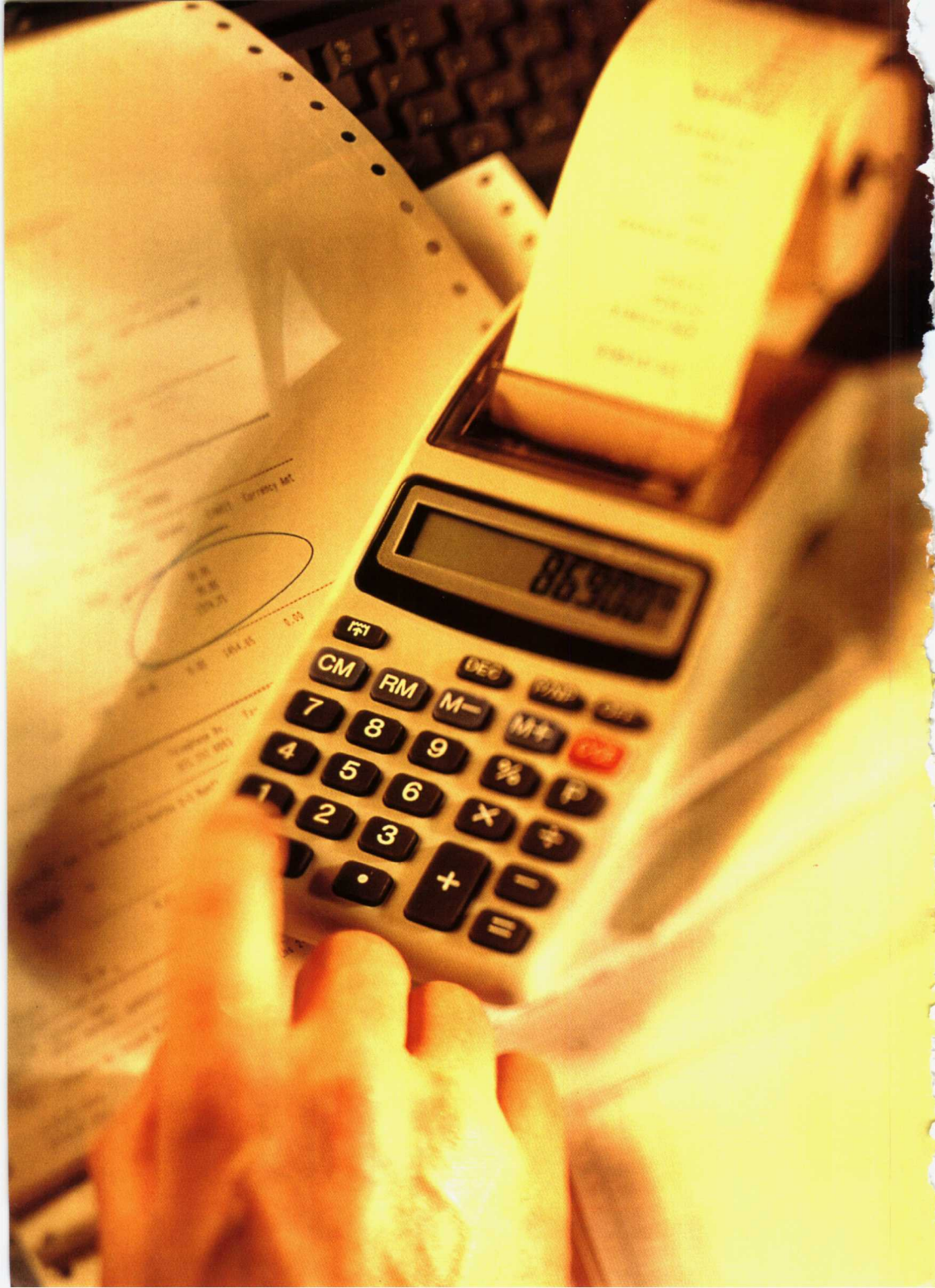


中国轻工业出版社

个人创业指南丛书

企业理财





个人创业指南丛书

企业理财

[英]科林·巴罗 著 刘毅 黄睿智 译



中国轻工业出版社



A Dorling Kindersley Book

www.dk.com

图书在版编目(CIP)数据

企业理财/(英)巴罗著;刘毅,黄睿智译.—北京:中国轻工业出版社,2004.1

(个人创业指南丛书)

ISBN 7-5019-3721-4

I. 企… II. ①巴…②刘…③黄… III. 企业管理:财务管理
IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 035175 号

原名: **MANAGING YOUR FINANCES**

Copyright © 2001

Dorling Kindersley Limited, London

Text copyright © 2001 Colin Barrow

责任编辑:刘云辉

策划编辑:刘云辉 责任终审:孟寿萱 封面设计:姜涛

版式设计:丁夕 责任校对:李靖 责任监印:胡兵

出版发行:中国轻工业出版社(北京东长安街6号,邮编:100740)

印刷:北京国彩印刷有限公司

经销:各地新华书店

版次:2004年1月第1版 2004年1月第1次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:5.625

字数:130千字

书号:ISBN 7-5019-3721-4/F·258 定价:38.00元

著作权合同登记 图字:01-2001-4374

读者服务部邮购热线电话:010-65241695 85111729 传真:85111730

发行电话:010-88390721 88390722

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

Email: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部联系调换

30731Q0X101ZYW

目 录

前言

6

第 1 章 估算财力

9

1.1 准备你的企业计划

10

1.2 预测现金流动

22

第 2 章 筹集资金

39

2.1 组织你的公司

40

2.2 选择资金来源

50

第 3 章 追踪资金

73

3.1 记账

74

3.2 损益账目

84

3.3 资产负债表

90

3.4 记账规则

96

第 4 章 控制数字

103

4.1 展望全景

104

4.2 追究细节

112

4.3 制订你的预算

130

4.4 提高你的经营水平

136

第 5 章 有用的信息

145

5.1 相关法律知识

146

5.2 融资情况

159

5.3 会计专用词汇

174

前 言

当一个公司刚起步时，人们往往把独立视为他们的根本动机。虽然，没有人视亏本为其主要目标，但把赚钱摆在第一位的人也还不足六分之一。无论你的动机是什么，要成功地开创一个小公司或扩展一个现存的小公司，都不是一件简单的事。良策、勤奋、热心、技能、对产品的丰富认知和怎样去制造它，所有这些都很必要，但并不充分。事实证明，能够完整幸存 50 年的小企业仅有 40%。

这些小企业一般会在刚开办的前几年就倒闭。资金经营差，甚至无任何资金管理制度是使小企业陷入困境的最大因素。企业主和经营者们需要获得一些经商技能，如记账和会计。但很多正面临倒闭的企业竟不知本企业处于怎样的资金情况，有时候会出现订单满满的，但资金却耗尽了的情况。

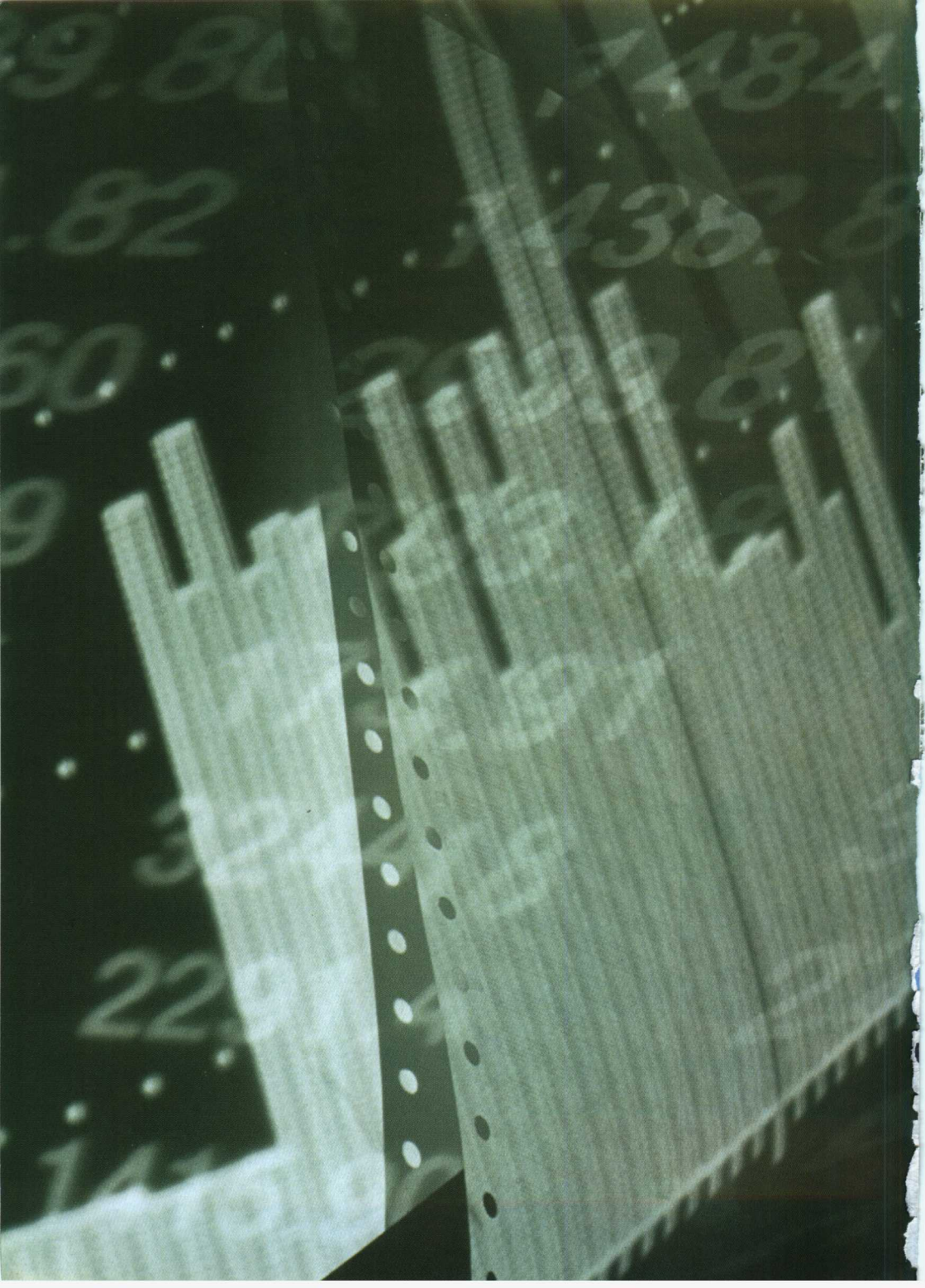


企业主和经营者们应该懂得采取怎样的资金来源，以及如何在他们自己处于最有利的情况时去筹集资金；如果不缺资金，问题可能存在于企业提议本身，或者更可能在于向金融家提出提议的方式。这就需要一个企业计划，即一份用财政术语阐明结论的企业目的陈述，对大多数人而言这就需要新的知识。

管理你的资金，本书给你提供这一知识。如果你想开创一个企业或重新规划企业前景，它能指导你如何准确记录资金账目，如何把计划和规划转变为现金；它概述了如何估算你的企业需要多少资金，以及你能期待他人投入多少资金；同时它也指出如何运用比率分析你的企业的利润率以及不同因素对利润率的影响。

如果你广泛地采纳本书提出的建议和技能，你就能确保公司融资方式的正确性以及从一开始就正确地控制你公司的形势。





第 1 章

估算财力

企业要获得成功，其根本取决于一份准备充分的企业计划。在企业计划中，你必须预测你所需的现金数目、什么时候需要、以及需要多久。在计划的过程中，你必须随时准备战胜一些意想不到的困难，以及一些将会使你的资金流动出错的突发事件。

1.1 准备你的企业计划

企业要获得成功，其根本在于准备一份充分的企业计划。它会有助于你决定你需要多少钱，到何时为止，出于什么目的。企业计划是一份销售文献，它把你们公司的兴奋和承诺传递给任何潜在的支持者或股票持有者。其受众包括：银行家、风险资本家，或者甚至是需要对他们的企业未来充满自信的企业主和未来的新企业主。

也许要管理一个新企业的资金和扩展一个现有企业，最重要的举措在于制订一份详细的企业计划。计划必须由你和任何与它的执行息息相关的人员共同准备和制订。计划必须包含企业的短期目标和长期目标，你将要提供的产品和服务的详细说明以及你为之预测的市场几率。最后，它还须阐释面对竞争你将采取的资金来源来达到目标。

无论是刚起步的企业，还是成长中的企业，都需要有一个每六个月重新修改的现有企业计划，计划的界限最少为三年。因为需要这么长时间去实行任何一个策略。计划第

一年形成经营的框架，这就是用利润或亏损来解释你如何执行企业策略（欲详细知道利润或亏损方面的知识，请看第 84 ~ 89 页）。

为什么要有企业计划？

无论是对作为企业所有者的你，还是任何其他对你的公司有兴趣的局外人——如未来企业主或潜在金融银行家而言，企业计划都非常必要，它的获益值得去准备它。

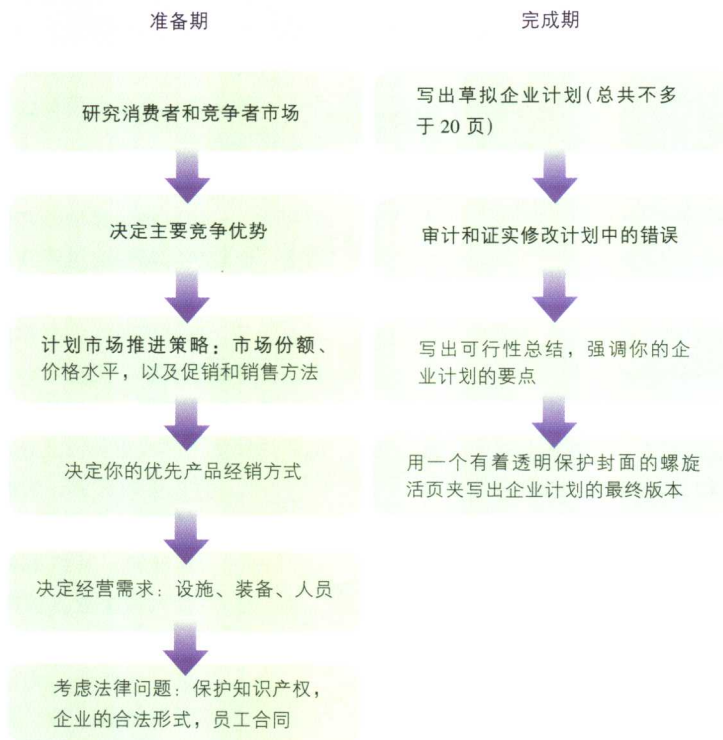


案例分析：完全计划所带来的收获

马汀·詹金斯计划在伦敦中心开一家餐馆。他在一家小旅馆当过五年厨师。从这一经历中，他从多方面对企业有了深刻的了解。他很少涉及的一个方面就是融资计划。深知自身的不足，因此他熟读有关的书籍，自学准备企业计划。在收集所需

预测资金数据的过程中，这位潜在的企业主发现，如果他推迟购买一些必备的设备而租借其他的设备，他能减少一半的资金需求，这一发现对他的整个资金策略影响很大，也意味着企业开始时被套牢的资本大大减少。

完成一份企业计划



为了目标而付出的劳动——制订一个企业计划有四方面即刻收益：

- 它检验你的主意的合理性；
- 它给你前进的信心；
- 它总览你的资金需求；
- 它给你有价值的计划经验。

检验你的想法

制订企业计划所需的系统的方法，意味着你只在纸上犯错误而非市场错误。

增加你的信心

一旦完成一份企业计划，将令你对自己开办和经营一个企业更有信心，它甚至可以

补充任何资金和经验方面的缺陷。当然，只有在你有其他有利因素的情况下，例如一个完美的主意和你所提议的产品和服务的相当可观的市场几率。

总览你的资金需求

你的企业计划将会表明你需要多少钱，为什么需要，何时需要，以及需要多长时间。

次资本化和早期资金流动问题是新企业倒闭的两个重要原因。因此，如果你有一份完美且准备好了的企业计划，你就能减少这些失误。

省时妙方

准备一份清单列出你的企业必需的所有费用。制订企业计划时与你的会计师商量，如果你在做完企业计划时才讨论这些，后来，你必须大量地修改数据。

风险和失败。你也可以用不同的策略在纸上安全地测试。因此集中与那些充分有效利用有限资金来源的决策。

要说你的企业计划是资金来源的通行证也许是言过其实了，然而它有利于你更完全地掌握你的企业的资金流动。用一种更易懂的方式把你的想法传输给他人，以及鉴赏你的想法后的推理过程。这些外部参与方可能是银行家、潜在投资人、合伙人、或者咨询媒介。一旦他们知道你你要干什么，他们很可能帮助你。

提供计划经验

准备一份企业计划将有助于你洞悉资金计划进程。正是这一过程本身对于一个企业长期资金健康尤为重要，而非由之而来的计划。企业就是动力，有如他们生存的企业和竞争环境一样，没有人期望所有企业计划中的事件正好如预料中发生的一样，但你在制订你的计划的进程中获得的理解和知识将让你的公司从容应付任何可能出现的变化，而且使公司能很快适应。

避免高风险起步

尽管有这么多有价值的好处，成千上万

的未来企业家仍企图在没有企业计划的情况下创业。在这些企业中，那些一开始时需要的资本少、或不需要资本的小企业，以及自身拥有资本的创业者最为普遍。在两种情况下，一般认为没有必要使资金暴露于严厉的资金评估之下。

先前的假想通常建立在一些很容易扩散的神话上，这些神话相信顾客都会立即支付现金，而且供应商也会等待几个月才收款。同时，业主利用这笔资金为企业提供资金。不幸的是，这样模范的顾客和供应商比乐观企业主所想的要少。无论何时，两个重要的市场规则依然适应：销量不好不能像热蛋糕那样热销的产品或服务以及仓库里成堆的没

有兑现的存货，所有这些最后必须兑现，或者它正如热蛋糕一样畅销。其结果将导致更多经营大腕企业主被吸引进市场。如果没有正确融资带来的约束，这些新的竞争者们将很快开始经营。另一方面，那些自己拥有资金或退一步而言，从亲朋好友那里借来资金的未来

企业家们将会想到与其花时间准备一份企业计划，倒不如充分利用那些时间寻求经营场所，买新车或组装电脑。总而言之，任何妨碍他们立刻行动的事都是浪费时间。

许多人对他们企业的最初想法在许多主要方面都不太对，于是跳入深渊，这样非常冒险。这样做也没有必要，这些错误可以在企业计划的过程中被发现，这样花费不了多少钱。但他们却常常要在市场上才能被发现，结果花费要高得多，甚至常常是天价。

用你的企业计划，准备应付艰难困苦的市场

制订针对潜在金融家的计划

所有成功的企业在一定的发展阶段都需要外部融资。如果你想要成功筹资，有一点非常重要，那就是确定融资家们想从你那里获得什么。

有人常说对于一个新的正在发展中的企业而言，并不缺乏资金，惟一缺乏的就是好的构思和有能力开发它们的人员。对于潜在企业家的角度而言，这很难令人信服。每1000份风险资本供应商收到的企业计划中，只有大约100份被详细审阅过，而少于10份留到了讨论阶段，最后，只有1份得到投资。

是否要在没有初步看过企业计划的情况下继续经营，很大程度上取决于资金和年收入的质量，或是销售水平，以及用于支持投资意向的模式。企业计划就是入场券，它给企业主们第一个——也经常是仅有的一个机会，用他们完美的建议书去打动任何有可能的资金来源。

如果想要得到机会获得资金支持，你的企业计划必然要高度重视潜在金融家将要提出的要求，一般来说，主要有两条资金途径：银行和风险资本家，而它们都有各自不同的要求。

银行想要什么？

银行家和其他任何借贷者都希望其资产安全收回，以及尽可能在短时间内拿回资金。本质上，银行从事于把不流动的资产和财产所有权或股票转变为像现金或透支票据一样的流动资产。他们也会根据现有市场条件和他们对建议的冒险程度来收

取一定的利息率。根据以上企业的性质以及利用资金的目的，银行家们通常会考虑三至五年的时间。

通常，银行家们希望一旦贷款给公司，它就必须按月或按季来支付本息，还有一些情况下，双方可以论定一个长达两年的“资金假”。这就意味着在这段时间里可以不还债。在贷款早期，利息就占去了还债额的大部分，就像偿还抵押借款本息一样，你必须你的现金流规划时把这些考虑在内。

为了能在以后有更多的钱供借贷，以及向忠实的顾客提供更多的银行服务，如：保险建议和出租车建议，银行期待着公司能够成功。由此，从债主要求的角度来说，银行更希望能保证从商业贸易一开始就源源不断地获利，而不是增长的高速度和随之而来的资本收益。

借钱要诀

- ✓ 借款额与计划所需一致。
- ✓ 决定向谁借时，多问几家债主。
- ✓ 解释你的企业承担的风险同时别忘记了解释收益。
- ✓ 务必使债期长至你达到损益平衡点。
- ✗ 不要向负担不起的人借钱。
- ✗ 不要在没有必要时集资，以免招致不必要的花费。
- ✗ 不要向潜在投资者隐瞒你公司的财务和企业记录。
- ✗ 不要忽略政府扶持借贷项目，它们更有价值。



决定是否投资

风险资本家想要支持赢家，如果你的构想合他们的意，他们就会详细审阅你的企业计划，如果企业计划在内容和表达上让他们印象深刻，你就可以说服他们投资于你的企业。

风险资本家想要什么？

一般来说，很多新的或快速发展中的企业，不能立刻盈利。因此，这些企业所投资的资金需从其他地方回收。风险或证券资本通过发行股票得来的企业资本，正如其他资金各有各的称谓一样，来自风险资本交易所，同时被开办者和他们的亲友投入企业。

因为投资与刚起步的企业所带来的连环风险要比投资于成熟企业大得多，风险资金管理人必须确保他们的投资人获得更多的总体收益。由此，资金管理人不仅要使失败的可能性降到最小，还必须使获利

最大。

挑选一些大赢家，即年综合增长率高于35%的企业，来抵偿不可避免的二流企业所带来的损失。由于互联网急速增长，网络领域能吸纳如此多的证券资本，真令人惊讶！通常，资金管理人预料在任何10家企业中会产生一家优秀企业，七家正常运转，另外两家企业倒闭。然而，尽管结果这样，但风险资本管理人仍只想寻求赢家。所以，除非你的计划能在短期或中期内带来高利润，否则得到风险投资的可能性很小。

■作为股票持有者的风险资本家

风险资本家不仅寻求赢家，同时也寻求你们公司的股权。股权的大小依不同的公司而定。

如果风险资本企业觉得你的构思优秀、员工队伍一流，而且产品服务前景看好，他们可能寻求你们公司三分之一以上的股权作为投资交易，那三分之一的股权可能会由于公司投进自己的资金或银行贷款而进一步削减。

省时妙方

在面见风险资本家之前就准备好企业计划，给他们寄去两页可行性概述，然后打电话询问他们是否需要看完整个计划。这样做使你没有必要同不准备支持你的风险资本家会面。

如果你的公司构思不很完善，或是员工素质弱，在这样的情况下，他们可能会指派一个非行政性指导员和你一起来增强员工队伍的素质，他们可能会要求你公司的大于三分之一的所有权来补偿增加的风险。

归根结底，一切都取决于你需要多少钱，你的企业有多大风险，你的企业能赚多少钱，以及你的谈判才能。

高速发展中的企业一般都不会用现金支付红利。如许多网络公司在任何情况下都不会盈利，于是投资方只能通过卖股权来盈利。如此，风险资本家需要一开始就为以后铺好退路。例如证券交易所或是潜在的公司买家。

短期投资

与许多把成功和高速发展视为企业终身目标的企业家和一些信贷银行家不同的是，风险资本家有一个相对短期的目标，他们期望在两至六个月内使小企业正常运转，允许他们偿付个人投资者和留一些资金给明天的赢家。因此，你的资金计划必须包含这段时间。

均衡资本来源

要获得成功，你的企业必须适应两种资金来源的需求，尤其是两者的平衡。信贷银行家认为1:1的比率合适，也就是说一半企业资金来自于借贷，另一半来自于风险资本。众所周知，要求比率达到4:1不大现实，或是刚开始达不到这个比例。风险资本供应者，几乎会一直鼓励企业主利用新的债务资本来维持证券、股票或资

金的水平。

如果你正想通过债务或股票的方式向亲朋好友们筹集资金，那你做企业计划时也应考虑到他们的利益。

可行性增长速度预测

对每一份投资或建议书而言，最重要一点就是必须阐释这个企业带来令人满意的经济效益。企业计划需用简短的形式来表明所要达到的主要目标，这就包括销售额、现金流动、利润、差额利润和一段时间后的投资收益。

企业主们一般在解释公司前景时都是神采奕奕、精力充沛，他们相信增长速度如天空一样无穷无尽，而缺乏资金是影响他们成功惟一的绊脚石。

正如你寻求风险资本一样，资金提供者也寻求高增长速度。然而，你也必须明白金融家每年应付成千上万的投资建议书，已经有很多钱被套在了上百个企业领域。因此，他们已经熟知任何领域的现金后果和市场途径。任何一份公司的企业计划，只要脱离一个普遍的经营范畴，就会导致投资者的怀疑。

尽量让你的预测增长速度真实可信。并且尽可能用事实来支持它，如果你的预测速度慢，就去找更谨慎的借贷银行家，而不是风险资本家。前者，常会重视一个谦虚的预测，且一般会充分信赖这个企业提议，他们一般不会对那些野心勃勃的计划感兴趣。

在做资金
计划时考虑潜
在客户的利益

企业计划的撰写

订好你的企业计划内容之后，你现在需要考虑好怎样组织好这些材料，使之成为一篇专业、且令人印象深刻的文献，去说服支持者支持你的构思。

决定包装

任何产品都会因为包装而大添光彩，一份企业计划也不例外。许多专家更钟情于一个简单的，封底封面为透明塑料膜的螺旋活页夹，这就使得审阅者易于从一个部分转到另一个部分，也可以保证那份计划不至于在不断的传递中丢失。这种不断的传递是每个成功的企业计划可能碰到的，一台清晰的打印机，用12号字体隔行书写，以及大量的空白边缘都会使计划易于阅读且受人欢迎。

世界上没有统一的企业计划模式。据经验告诉我们某种模式被证明比其他模式更有效，遵循这一指导方针，将会产生一份包容众需的有效的企业计划，不是每一个副本标题都有联系，但是总的模式很有活力、而且任何规模的企业都同样适应。

专业的封面和标题

首先，封面上需要注明你的企业的名称、地址、电话和传真号码、邮箱地址、网址(如果有的话)，以及这计划准备的日期，它必须被证明是一份当前关于企业地位和资金需求的汇报。

其次，紧随封面之后的标题专业部分，应该重复以上信息并标出开办者的名字、地址和电话号码，尤其是对于经常工作时间没有规律的投资者来说，家里的电话更为有用。

可行性概要

一般来说，一页最为理想，最多不要超过两页。可行性概要紧随标题专业写，这是一项很艰巨的任务，但也是一份企业计划中最为重要的部分。如果写得好，它能从一开始就吸引读者；如果写得不好，或者没写，那么计划可能会被完全忽略。可行性概要只能在企业计划做完之后才能写，因为它概括了整个计划的内容。

内容索引

这一页紧随可行性概要之后，是引导读者读完全部计划的“地图”，如果地图混乱不清，甚至丢失，你很可能以失败而告终，而被你惹得怒火朝天的读者根本不会支持你的建议。

每个部分都必须列出、清点和标上页码。每个部分的各项因素也应该一一列出。例如，第一部分将包括1.1，1.2等等。

计划的主体

企业计划的内容应该包括以下几个主要方面，且每个方面都有自己的导语。

■ 企业与经营

它概括一段简洁的企业历史和迄今的经营情况。同时它也提供一些在关键员工、现今主要任务、融资结构、法人实体和专业建议家等方面的详细资料。

■ 产品和任务

它描绘产品和服务，说明价值的应用，竞争优势以及专利地位，包括新产品和服务的准备日期和推广费用预算。

■ 市场

它通过主要部门提供一个市场的简要概述，说明规模和增长速度，解释当前为各个主要部门提议的市场战略、覆盖价格、促销、经销渠道，销售手段，选址要