

第十一章 财务计划

27. 财务计划目的：为了预测和分析今后企业财务状况，进而为企业的融资安排提供依据。财务预测内容：启动资金预测（进行创业最基本条件）、销售预测（1.消费者需求调查、2.竞争对手调查、3.综合方法）、损益预测表、资产负债表预测表、现金流量预测表。目的：有利于创业者对今后创业过程中可能出现的财务问题提前做好准备，这也是成功创业的基本技能。

28. 预测销售收入的方法：消费者需求调查；竞争对手调查；综合方法。

29. 编制现金流量表的准备工作：找到合适人员负责沟通直辖市并撰写；确认影响现金流量表的关键因素；建立编制现金流量表所需的各项假设。如何编制现金流量表：准备好现金流量表格式；产品观念的形成与市场调查；研讨销售收入；研讨厂房投资金额；研讨生产，实验或质检，设备投资金额；研讨办公设备投资金额；研讨未来5年管理部门与销售部门的人事和薪资；研讨未来5年因为销售引起的直接人工成本；研讨未来5年因为销售收入引起的变动销售费用；研讨各项管理与销售成本；其他。

30. 盈亏平衡分析的两种方法：图解法；代数解析法

第十二章 风险分析与风险资本的进入与退出

31. 风险的种类：技术风险；市场风险；财务风险；管理风险；行业风险。

32. 技术风险包括：开发风险（开发受阻或选择了不成熟的技术）；转化应用风险；技术寿命风险。市场风险包括：市场接受程度；市场接受时间；新产品的市场容量；市场竞争力。财务风险包括：一、创业企业发展到一定阶段之后，随着经营规模的扩大，对资金的需求迅速膨胀，能否及时获得后续资金的支持，将直接关系其扩张与成长；二、风险投资对高新技术客体的作用。有一定时效性，适当的时候应从所投资的企业或项目中退出来，然后进行新一轮投资。管理风险包括：意识风险；决策风险；组织人事风险。

33. 行业风险的对策：一、充分发挥企业在生产技术，产品质量，管理水平，科研水平等方面的优势，加快新产品的研制，开发和生产，扩大生产规模；二、坚持质优价廉和优质服务的方针；三、发挥系列产品的集约优势，增加产品的竞争力，提高产品的市场占有率。

34. 经营风险对策：一、充分利用各种广告媒体，加强企业和产品宣传；二、加强销售队伍和售后服务，保持与客户的良好合作关系；三、快速推进其他系列产品的开发，从而相对养活对单一产品的依赖；四、利用一切优势使本产品成为国内知名品牌，力争将产品打入国际市场；五、积极营造良好的工作环境和科研环境，改善福利待遇，吸引更多科技人员和高素质人才来企业工作。

35. 市场风险对策：一、在加强产品销售的同时，建立一套完美的市场反馈体系，制定合理的产品销售价格，增加企业的盈利能力；二、加快产品的开发速度，增加市场的应变能力，适时调整产品结构，增加适销对路产品的产量；三、创立名牌战略，以优质的产品稳定客户，稳定价格，以消除市场波动对本企业价格的影响；四、进一步提高产品质量，降低产品成本，提高产品的综合竞争能力，增加产品适应市场变化的能力；五、进一步拓宽思路，紧跟市场发展方向。

36. 管理风险对策：降低管理风险的一般策略是加强组织机构的建设，建立适应性强的组织机构和有效的激励机制，养活企业对个别主要领导的过分依赖，加强对管理者的培训，培养创新意识。

37. 技术风险对策：说明本技术在国际上的领先地位，进一步加大科技投入以保证技术和应用产品的先进性，持续保持技术的领先地位，同时，加快科技转化为产品的速度，迅速占

领市场。企业密切注视国内外最新科技动态，及时调整方向和战略。

38. 风险投资人投资企业面临的主要风险：经营期限短；资源不足；管理经验不足；市场不确定性因素；清偿能力；对企业核心人物的依赖。

39. 风险资本退出三种方式：公开上市；兼并收购；给风险投资者提供“偿付安排”

第十三章 融资的方法与渠道

1. 创业融资的两种方式：债务融资和权益融资。与债务融资相比，权益融资不会为创业者带来债务负担，但会稀释创业者的股权，分享企业的权益回报。

2. 对外部融资各个渠道的评估的三个方面：资金可用时间的长短；资金成本；公司控制权的丧失程度。

3. 与银行借贷相比，融资租赁具有的的优点：一、产权关系不同于银行信用。银行食用中银行推动了对资金的所有权，仅摇篮有债权；而融次租赁在租赁期间出租方仍拥有租赁资产的所有权，承租方仅有使用权。二、提供信用的要求不同。银行提供信用一般要求借款单位有一定数量的自有资金，按规定需占借款额的 30%；而融资租赁无此限制。三、资金回收方式不同。银行贷款一般是一次性还本付息，借款单位往往还款压力大；而融资租赁不仅可以分期付租金，而且在确定每期所付租金数额及还租次数时比较灵活，有利于企业的资金周转；四、融资租赁快，手续简便。由于融资和引进设备的手续等都由租赁公司一手输，企业可以节省时间和精力，加快引进速度，同时企业只需付一小部分款项即可获得设备的使用权；而以银行贷款自行购买时，周转周期要长许多。

第十四章 创业资本融资

4. 创业资本的定义：由创业资本家出资，投入到拟创立的新企业或刚刚诞生还处于起步阶段的新创企业，既赋予极大希望得到高回报双承担高风险的一种权益资本。

5. 特点：创业投资对象是刚刚起步还没有起步的高新技术企业或高新技术产品，不确定因素很多；创业投资的目的是高回报；创业投资方式有分期投入和一次性投入；创业投资期限一般较长；是一种流动性很小的中长期投资；创业投资管理通常投资者会参与管理。

6. 作用：创业资本是高新技术产业化的重要“孵化器”，加速了知识经济的形成；创业资本是经济增长方式集约化的重要推进器；创业资本是推动健康的，可持续的经济增长的重要力量；创业资本极大地提高了国际竞争力；创业资本为维持低失业率，特别是技术阶层的低失业做出了重大贡献；企业资本积极介入资本市场，有效促进了金融深化。

7. 来源：退休基金；捐赠基金；银行控股；富有的家庭和个人；保险公司；投资银行；非银行金融机构。

8. 考察投资对象和进行投资决策一般遵循以下一些原则：公司必须拥有一个强有力的领导班子；产品/市场机会必须是独一无二的，在一个成长的市场中具有独特的优势；经营机会具有资本增值潜力；重视对创业者和创意的评估和选择；选择产业发展的 S 型曲线的中间阶段，重视投资时机选择。

9. 创业资本运作过程四个基本步骤：初步筛选过程从接受创业计划书开始；创业者和创业投资者协议的主要条款制定过程；详细的评估和适当的修正过程是最漫长的阶段，时间大约要 1-3 个月；最后的评估过程是一个内部的投资备忘录的制作过程。

10. 创业投资策略是指创业投资公司为实现企业的经营目标而制定的投资措施，对策和方法。涉及四个主要的内容：投资领域；投资金额；投资方式和投资期限，其中投资领域和投资方式的选择是投资策略的关键。风险企业按其生命周期生命周期生命周期生

命周期大致可以分为创业阶段，成长阶段，扩张阶段，成熟阶段。

11. 获得创业资本的程序程序程序程序：寻找意向目标；呈交文件；初次会谈；价格谈判；签署文件。

12. 获得创业投资的融资技巧融资技巧融资技巧融资技巧：一、文件准备。提前递交《创业计划书》，准备四份文件：《投资建议书》，即对风险企业的管理善，利润情况，战略地位等做出概要描述；《创业计划书》即对风险企业的业务发展战略，市场推广计划，财务善和竞争地位等做出详细描述；〈尽职调查报告〉即对风险企业的背景情况和财务文件，管理队伍和待业做出深入细致调研形成的书面文件；〈营销材料〉是任何直接或间接与风险企业产品或服务销售有前的文件材料。正式和创业投资者接触之前，一般需要提前向创业投资者递交〈创业计划书〉和〈行动纲要〉。二、心理准备。准备应对一大堆问题以待考察投资项目潜在的收益和风险；准备应对创业投资者对管理体制的查验；准备放弃部份业务；准备妥协。三、应对技巧。四、“六要”和“六不要”。创业者提及的问题一般涉及：产品，竞争，市场，销售，生产，供应，人员，财务。

第十五章 企业的生命周期

1. 艾迪思企业生命周期理论生命周期理论生命周期理论生命周期理论：三个阶段九个时期：成长阶段：孕育期，婴儿期，学步期，青春期；成熟阶段：盛年期，稳定期；老化阶段：贵族期，官僚化早期，官僚期，死亡。

2. 孕育期特点孕育期特点孕育期特点孕育期特点：强调的是创业的意图和未来能否实现的可能性；

3. 婴儿期特点：企业员工数量少，企业用人多数在创业者周围的圈子里寻找；创业者在经营管理上唱“独角戏”，企业的决策高度集中，不存在权力或责任的授予；企业的年营业额低，企业资产数量也不多。这一时期容易出现的问题：一、把成功的目标定得过高，相应低估了对资金的需求，从而出现资金不足的总是；二、来自社会和家庭的压力容易使创业者中途放弃，导致创业夭折。

4. 学步期容易犯的三个错误：一、容易被眼前的机会所驱使，缺乏战略眼光，从而导致某些初生牛犊的企业做出一些不明智的决策与承诺；二、缺乏一种系统化的制度，缺乏明确的行为方针，系统的规章制度和健全的预算体系，除了家长式的创业主管以外，没有等级观念，没有组织系统图，企业往往表现出不稳定性，容易受挫折；三、缺乏一种科学化的授权体系，易成“家族制”企业，阻碍企业的进一步发展壮大。

5. 青春期的特点：企业成长最快的阶段，技术水平和产品设计能力迅速提高，生产成本下降，规模效益开始出现，市场拓展能力也迅速加强，市场份额扩大，产品品牌和企业的名声已为世人所知晓。企业主要任务是打好坚实的基础，壮大竞争实力。而不是扩大自己的经营规模和范围。

6. 成熟阶段的理想性特征：一、企业的制度和组织结构完善；二、企业的创造力，开拓精神得到制度化保障；三、企业非常重视顾客的需求，注意顾客的满意度；四、计划能够得到不折不扣的执行；五、企业对未来趋势的判断能力突出；六、企业完全能够随增长所带来的压力；七、是企业开始分化出新的事业和组织。

7. 官僚化早期的特征：企业内部冲突不断，谣言四起，企业各部门注意力集中到内部地位之争，人们强调更多的是谁造成了问题，很少支考虑采取补救性措施以解决问题。

第十六章 企业各阶段的管理

8. 初创期管理的特征：一、创业管理是“以生存为首要目标”的管理方式；二、创业管理是“主要依靠自有资金创造自由现金流”的管理方式；三、创业管理是充分调动“所有的人做所有的事”的团队管理方式；四、创业管理是一种“经理人亲自深入运作细节”的管理方式。

9. 初创期管理的要求：一、以市场为导向。二、需要一个具有前瞻性的财务计划和切实的成本控制和现金流量管理体制。三、建立简单实用的管理制度。四、创业家必须设定自己的角色，工作范围以及与各方面的关系。[企业领导者分为四种类型领导者分为四种类型领导者分为四种类型领导者分为四种类型：工匠型，英雄型，干预型，策略型]

5. 企业成长理论：规模经济理论，成长经济理论，多元化经济理论。企业三种基本的成长行为为三种基本的成长行为为三种基本的成长行为为三种基本的成长行为：追求大规模生产；不断成长扩张；多元化经营。

6. 高负债诱因：战略需求效应；组织放大效应；财务不透明与内部互相担保；债务，资产的结构错配。

7. 财务危机的诱因：短期支付问题；突发性风险事件；平衡高成长和稳健。

8. 成长阶段组织机构调整的途径：1. 将问题和相关的组织职责分配给新的人员或新建立的部门；2. 着眼于简化机构以降低管理难度；3. 通过适时的结构重组以适应企业成长的需要；4. 积极运用企业组织重组的方法解决企业运作方面的其他问题。

9. 组织机构调整的原则：1. 让权不让责原则；2. 权力和职责对等原则；3. 避免下级过多，更要杜绝组织中出現“一个上级，一个下级”的情况；4. 谨慎越级指挥；5. 管理理论要求因岗设人，因事择人，但管理实践中，有时也因人设岗；6. 尽量避免横向兼职，纵向兼职，交叉兼职；7. 在高层组织的决策过程中，就注意决策效率低下问题和少数人支配问题；

8. 坚持命令统一原则，避免多头领导；

9. 随着企业规模的变化和企业内外部环境的变化，企业的经营目标和经营战略都会不断发生变化，企业的组织机构也应相应地滚动调整；

10. 组织中出現非正式组织是一种必然现象。 10. 企业成长阶段的营销策略：一、精准的细分市场；二、新产品研发-以满足目标顾客群的需求为导向；三、创造新产品独特的差异化概念；[创造新产品概念的两种方法：对产品本身的属性的创新；对产品使用方法的创新。]；四、建立能够突出新产品特色的品牌名称；[品牌命名品牌命名品牌命名品牌命名遵循以下原则原则原则原则：使人们联想到产品的利益；使人们联想到产品的作用和颜色；易读，易记，易于传播；与众不同。]；五、设计独具个性化的新产品包装；六、制定极具竞争力的新产品价格体系；七、尽量避免价格竞争；八、建立全面营销体制；九。灵活运用推拉策略；10. 承担社会责任，提高企业的公众形象；[保护消费者；顾客满意；保护地球环境；消费需求与社会协调。]

11. 怎样做到消费需求与社会协调：一、既要满足消费者的需求和欲望，又要符合道德规范，符合消费者和整个社会的长远利益；二、要正确处理消费者欲望，企业利润和社会整体利益之间的矛盾，统筹兼顾；三、要考虑企业发展和社会的直辖市；四、还要考虑目的性结果与伴随性结果的一致性或者预防伴随性结果的负面影响。