



书籍 寻求资金、发展壮大、成功转售

自主创业之全盘战略部署

科林·巴罗
Capstone, 2009
其他语言版本: 英语

导读荐语

创业专家科林·巴罗非常肯定地认为，出售公司是获得巨额利润的必由之路，但问题是，你必须首先创立一家公司，并且经营成功。巴罗详尽地阐述了在这一过程中获得丰厚利润的所有细节，从创业时撰写商业计划书、获得融资到扩张规模，以及做好退出市场战略的准备等。虽然他针对的是英国企业，但其介绍的大部分原则都放之四海而皆准。因此，*BooksInShort*将巴罗这本内容丰富、鼓励人们创业的实战指南，倾力推荐给所有心怀伟大创业梦想的企业家们。如能接受他的明智建议，你就可以像Bebo网站的创始人波奇夫妇 (Michael Birch和Xochi Birch) 一样，在2008年将自己创办的热门网站卖给美国在线(AOL)公司，从而获利4.17亿英镑。

要点速记

- 要想自主建立一个企业，首先要有一个正确的商业方案。
- 可以遵循这一“神奇配方”：“价值＝问题 x 可规模化 x 资金 x 准入门槛”。
- 创建的企业要能以竞争对手无法模仿的方式，解决消费者普遍遇到的难题。
- 通过制定令人信服的、以调查研究为基础的商业计划来确保获得创业资金。
- 从一开始就要将公司的增长作为目标，企业只有壮大，你才能在转售时获得巨额利润。
- 可以考虑通过全球化发展或收购竞争对手的方式获得更大的市场份额。
- 尽早规划退出市场策略，才能适时地把握将公司转售的良机。
- 为获得潜在收购者的青睐，需要准备一份具有吸引力的公司转售备忘录。
- 在衰退期出售企业可能会亏钱。如果能坚持，应等到经济回暖后再出手。
- 最终，企业的转售价值就是你与对方谈判所达成的价值。

浓缩书

“寻求资金”

大部分创业人士都希望致富，然而只有少数能达成目标。通常，那些失败者都缺少这条实现成功的“神奇公式”的指引，即“价值＝问题 X 可规模化 X 资金 X 准入门槛”。也就是说，你创办企业的价值取决于其产品能为顾客解决问题的程度和重要性、商业模式是否可规模化、你投入的资金规模，以及竞争对手仿效你的难度。以下是这条公式如何在现实世界里发挥作用的说明：

- 发现市场需求——蒂姆·沃特斯通 (Tim Waterstone) 决定在英国开办一种新型书店，目标是解决读者的三大问题。第一，他看到买书的人要求延长书店的营业时间，以便在下班后来买书；第二，他意识到书店需要更好的经营机制，因此采用了一家美国书店的做法，在书店里到处张贴吸引人的图书标题；第三，他通过聘请受过良好教育的年轻毕业生满足了顾客对店员知识水平的要求。
- 决定经营规模——沃特斯通拥有足够的家庭资产来保证开设一家书店，但他的商业远景却是开设100家连锁书店。他知道大问题需要大的解决方案。
- 寻求资金支持——接下去，沃特斯通需要巨额的资金才能实现开设连锁书店的宏大梦想。其成功的诀窍在于找到足够的资金支持，以证明自己的创业概念，同时也为一旦取得成功扩大融资做好铺垫。他通过起草详尽的商业计划书和积极寻找投资者，最终在三个月内就开设了第一

- 家书店。
- 打败竞争对手——沃特斯通不想让竞争对手抄袭自己的创业模式，因此他设置了各种障碍以阻止对手入围，如他将书店的营业时间延长至半夜，甚至有时周日也开门营业。另外，他还给书店的销售人员发放奖金。竞争对手根本无法做到这些，沃特斯通的做法最终得到了回报。在开设第一家书店的十年后，他最终以5000万英镑将连锁书店成功出售。

“公式不是只给出一个数字答案……它的唯一目的就是确保你的公司从一开始就走上正轨。”

企业家并非都是天才，虽然他们中的许多人确实极富远见。像蒂姆·沃特斯通这样成功的人是最早察觉到某种产品或服务有潜在需求的人，这种能力来自于大量的知识和极富洞察力的观察，帮助他们认准目标客户群体，以及目标客户现在和未来的需求所在。审视你自己的商业概念，它能否解决消费者的重要难题？解决的问题越大，你创建的企业就越赚钱。专注于客户需求，提出明确的营销使命来服务大规模或有增长潜力的市场。用以下三种方法之一，为你的消费者提供实实在在的好处：低成本策略、差异化或关注小众市场。了解可能影响你进入某行业的市场因素都有哪些，根据竞争战略专家迈克·波特(Michael Porter)的观点，这些因素无非就是“被取代的威胁、新加入者的威胁、供应商的势力、买方的势力”以及“行业竞争”，等等。

“公式也不会给你一个‘万能的答案’。虽然创立一个成功的企业是致富不可或缺的第一步，但是……还有别的事要做，包括起草一份商业计划书、筹措资金、进入市场、建立和激励管理团队。必须把公司卖出去，不管是全部出售还是部分出售，钱就回来了。”

获得创业资金的支持，需要提供一份以调查研究为基础的、高质量的商业计划书。因此需要做好功课，令你在面对风险投资专家时，相对于他们只掌握一些过时的和一般性的知识，表现出你的博学多才。例如，假设你打算开设一家酒店用品公司，风险基金很可能只掌握宏观的行业资料，比如酒店的入住率和平均房价等。然而，他们一般不会掌握酒店每晚卫浴用品的消费数据和信息、市场上提供同类产品的公司数量、目前的边际利润、住店客人是否对产品满意，以及他们希望使用什么样的替代品等信息。你如能提供具体的相关信息，就能吸引投资者的兴趣。

根据行业的不同，可掌握一些有价值的研究工具并获得宝贵的信息资源，如包括行业商会和各种网站，比如Google Trends。同时你也可考虑开展自己的调研，调查消费者对于产品的偏好，如果可能，你可以通过在一个特定区域内销售自己的产品来对市场进行一下测试，根据调研结果调整你的商业计划。另外，要确保在商业计划中突显你的理念能带给消费者的诸多好处，而且其中要包含以下内容：

- “封面和目录”——在商业计划书的封面上要包括新成立公司的名称、计划书的撰写日期以及创业者的姓名和联系方式。
- “内容提要”——简明扼要地概述计划书的主要内容，这是计划书最重要的一部分，目的是激发投资者阅读整个计划书。内容提要的最大篇幅是两页，一页最好。
- “市场营销”——提供有关新公司产品或服务的相关信息，包括价格、目标客户、竞争对手和可能的销售策略。
- “运营”——阐述产品的“生产、组装、原材料采购、仓储、配送物流服务和网站”。
- “财务计划”——预测最初12-18个月的融资需求和收入情况，包括实现收支平衡的预期和赢利范围等。
- “风险评估”——针对所能预见到的各种商业风险，提出可行的解决方案。投资者担心风险，因此要尽量周全地规避风险。
- “退出战略”——说明当你转售公司时，投资方将如何大为获利，提供公司可能被收购的信息，以及在股市上公开交易的同类公司的价格等。
- “前期投入”——列出公司所需的办公面积和设备清单。
- “人员配置”——详细阐述你所具备的相关技能和能力，以及所需的人员编制。
- “行政事务”——处理好帐务、会计和保险等事宜。
- “时间进度表”——为实现生产或提供服务而必须完成的任务设定时间表。
- “附件”——在商业计划书的后面附上市场调研报告及其他背景材料。

“财务状况是区分公司是高价值、低价值、还是无价值公司的界定指标。”

在公司成立之初，不妨将负债和股本当作帮助公司启动以及日后扩张的“润滑剂”。股本或所有者权益，应该包括来自天使投资者、风险基金、企业风险投资等的私人股权，以及公共股权或在股市上发行的新股。因为这类融资对企业不具有风险，如果新成立的公司没有赢利，股东们就没有分红。相比之下，提供债务资金的银行则不管企业的经营如何都会收取贷款利息。为了满足融资需求，许多新兴企业采取的是股权加负债的联合融资方式。

“发展壮大”

新成立的公司只有发展壮大，你才可能赚钱。收购企业的人会根据企业的利润来计算收购价格，因此你需要扩大营业收入，而这基本上意味着要建立一定规模的企业。占领市场的公司，特别是拥有超过50%市场份额的公司，其赢利水平要远远超出竞争对手。除此之外，“规模等于安全”的规律很少有例外。因此，扩张企业，增加市场份额，对于公司未来的收购方来说更有价值。

“当然，最根本的问题是投资者在寻找什么？毫不奇怪，他们也是在运用一些类似神奇公式的分析工具。”

为了增加销售和市场份额，要清楚划分市场以满足各类消费者的不同需求，然后就可以从消费者身上获取最大的利润。尽量保持消费者的满意度，让消费者口口相传，扩大你的口碑。如果出现客户流失的现象，则要寻找原因，然后利用这些信息想方设法留住消费者。通过制定战略，介绍你的产品和服务，从而设法将非用户人群转变为目标客户。由于所有产品都有不同的生命周期，需要不断开发新产品来替代那些逐渐衰落的产品。另外一个方法则是靠不同的市场定位或改变营销策略来重新推出产品。为了扩张，可以考虑全球化或收购竞争对手，然而，收购竞争对手存在着风险，评估一个企业也并不容易。当你开展收购时，务必小心不要承担其隐性债务，比如欠税和未支付的工资等。

“一些企业家在上市的第一天就开始做退出准备了。”

当公司增加收益和扩大市场份额时，需要控制成本和债务。掌握反映企业是否健康运营的重要数据，特别是体现“盈利能力的六项指标”：即毛利润、营业利润、税前净利润、税后净利润、资本收益率(ROCE)和股东投资回报(ROSI)。为获得更高的边际利润，可以考虑提价。通过咨询会计师来减少缴税，计提全部合理的营业支出。对于公司的流动资本要精心管理，一旦发展到足够的规模，可以聘请一位财务总监来执行资金的管理任务。

通常，经营良好的公司也有着优异的管理水平。作为小企业的创始人和指路明灯，你要对它的战略方向进行规划，这个战略能够让你的公司变为摇

钱树，也能让它关门大吉。既然你的目标是扩大经营，因此招聘员工就是你的主要责任之一，员工的招聘不仅决定公司的雇员人数，而且也影响到你的销售额。统计显示，雇员人数介于100到499的公司，其人均销售额是小公司的三倍。因此，努力将公司发展壮大吧！

“成功转售”

在获得了资金支持、建立了一支正确的管理团队，并在市场上占据了强势地位后，你可能已经准备出售公司了。在这一阶段你要处事谨慎，以便能获得应得的最大回报，你公司的最终价值取决于收购方愿意支付多少。从这个意义上来说，对你公司价值的估算全部出于假设，但是，有各种方法可以帮助你了解他人如何评估你的公司价值，其中市盈率(P／E)是最流行的一个指标，许多收购私营企业的经纪商大多使用经修正的市盈率指标，风投专家尤其偏爱使用折现现金流(DCF)的手法，其逻辑是，手中的现金比未到手的现金更具有价值。某些行业则依赖特别的衡量标准来进行公司估值，比如，连锁餐厅通常是根据分店的数量来作为公司价值的指标。

“平均来说，你要谈20个买家才有可能完成一笔交易。”

尽早准备你的退出市场策略，以便你能不错失出手的良机。尽量确保公司转售前的三年经营状况良好，这意味着要保持高额、稳定的边际利润和巨幅增长的销售数字，同时起草一份全面深入的商业计划书，阐述公司保持销售增长和利润趋势的战略，因为，这样一份计划书在与收购方谈判时将具有非同小可的实用价值。另外，考虑聘请外部审计专家为你制作一份财务审计报告，以避免收购方在尽职调查中发现你的企业中存在令人惊讶的问题。

在准备出售公司时，一份令人信服的公司出售备忘录能吸引潜在的收购方。提供潜在收购方所希望看到的所有财务和经营数据，尽量在这份文件里将自己公司描述得非常具有吸引力。但一些公司机密的信息不要在其中披露，比如顾客数据等，这些资料只能向真正具有收购诚意的买方透露，而不是将其报告给所有有兴趣的收购方。

“最终，直到你在谈判桌上与有意收购者成交时，你才会知道自己公司的价值几何。”

在转让企业的过程中，把握时机十分重要。在经济衰退期，不能期望公司能获得一个很理想的收购价，因此，如果有可能，最好等待经济回暖时再择机出手。股市的景气状况也是说明是否是最佳转售时机的绝好指标。你要密切关注经济周期，它反映了数十亿人的集体行为，尽量在经济高峰时出手。

如何确定有哪些企业收购者会对你的公司感兴趣？通常，私营企业会收购其他私营企业，管理层融资收购的情形也属常见。在前者形式的公司收购中，某个投资方，比如风投专家，会全力支持一个企业收购另一家企业，收购成功后再全面接管。后者形式的管理层融资收购，是指将企业卖给自己的管理团队，这对风投专家来说是一种非常受欢迎的形式。而“内部管理者与外来投资者联合收购(Buy-In Management Buy-Out，简称BIMBO)”，是部分内部管理人加上引进一位由风险基金支持的新任常务董事的联合收购的形式。或者，如果你是家族企业，你最好的选择也许是由家族成员融资收购。要想得到最好的收购成果，可以考虑咨询专家，比如企业财务顾问。专家费用虽然不菲，但却能在寻找合适的潜在收购方、谈判合理收购价格以及其他关键步骤上提出有价值的意见。

关于作者

科林·巴罗(Colin Barrow)在许多商学院教授自我创业课程，并出版和发表了很多相关书籍和文章。
