

Financial Management

全国教育科学“十一五”国家课题研究成果
江苏省高等学校精品教材配套教学用书
高等学校会计学与财务管理专业系列教材

财务管理学习题与案例

(第二版)

主 编 上官敬芝

副主编 郝景亚 上官乐奇

高等教育出版社

014058037

CAIWU GUANLI XUE XITI YU ANLI

全国教育科学“十一五”国家课题研究成果
江苏省高等学校精品教材配套教学用书
高等学校会计学与财务管理专业系列教材

F275-42
18-2

财务管理学习题与案例

(第二版)

主 编 上官敬芝

副主编 郝景亚

上官乐奇



高等教育出版社·北京



北航

C1745661

F275-42
18-2

内容提要

本书是《财务管理学》(第二版)(上官敬芝主编)的配套教学用书。本书按照主教材内容进行编排,题型丰富,设有单项选择题、多项选择题、判断题、计算分析题、综合案例、英文阅读等。本书还包括练习题参考答案,便于学生进行自测。

本书可作为高等学校经济与管理专业财务管理课程配套教学用书,也可作为社会相关从业人员辅导用书。

图书在版编目(CIP)数据

财务管理学习题与案例 / 上官敬芝主编. —2 版. —北京: 高等教育出版社, 2014. 5

ISBN 978-7-04-034112-6

I. ①财… II. ①上… III. ①财务管理 - 高等学校 - 习题集 IV. ①F275-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 103898 号

策划编辑 于兰婷 责任编辑 于兰婷 刘自挥 封面设计 吴 昊 责任印制 蔡敏燕

出版发行	高等教育出版社	咨询电话	400-810-0598
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	网 址	http://www.hep.edu.cn
邮政编码	100120		http://www.hep.com.cn
印 刷	上海华教印务有限公司		http://www.hepsh.com
开 本	787mm×1092mm 1/16	网上订购	http://www.landracom.com
印 张	13		http://www.landracom.com.cn
字 数	308 千字	版 次	2010 年 8 月第 1 版
			2014 年 5 月第 2 版
购书热线	021-56717287	印 次	2014 年 5 月第 1 次印刷
	010-58581118	定 价	25.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物 料 号 34112-00

第二版前言

本套教材自2010年7月第一版出版以来,已累计印刷5次,市场认可度较高。编写组曾先后于2011年5月和2013年5月对本套教材的使用情况进行了调查和回访。反馈情况表明,本套教材“多样化”的设计风格 and “逻辑化”的编写方式,有利于激发学生的学习兴趣、提高学生的学习效果。近几年来,财务管理的环境已经或正在发生着变化,财务理论与实务发展也在不断取得新的成果。作为教材,应该及时体现和反映这些新变化、新成果。为此,我们在保持第一版特色的基础上,对相应的内容进行了重新阐释和修订。主要修改之处如下:

(1) 根据章节内容,自编引导案例。对主教材第3章、第6章、第7章、第9章、第10章、第11章的引导案例进行了更新完善,尽量采用自编案例,使其与所在章节的知识点在内容上衔接更加紧密,引导作用进一步增强。

(2) 反映会计和财务法规的变化,增补相关知识。比如,在主教材第4章增加“‘营改增’对融资租赁的影响”专栏,在第6章增加“增值税转型改革对项目投资决策的影响”专栏,根据《关于实施上市公司股息红利差别化个人所得税政策有关问题的通知》对第10章的相关内容进行了修订,从而使本套教材内容与国家相关政策法规的调整相一致。

(3) 调整章节结构,补充完善内容。一是将教材第10章“利润分配管理”改为“收益分配管理”,增加了“收入管理”和“成本费用管理”两节内容,以满足会计及财务管理专业以外其他经济管理类学生的知识结构要求;二是对主教材各章节的内容进行了不同程度的修改,使其逻辑关系更加清楚,表述更加准确;三是增加了一些新理论新方法,使教材的内容与学科发展知识俱进。

(4) 追踪最新动态,修改辅助教材。一是根据国外财务管理领域出现的新思维和新事例,对辅助教材的“英文阅读”部分进行了补充和更新,使读者能及时了解国外的相关进展情况,增长知识,开拓视野;二是补充了多个新案例,为提高学生的分析能力提供了更多的机会;三是根据近年来的中级会计职称考试“财务管理”试题和注册会计师考试“财务成本管理”试题对部分练习题进行了更新,使读者及时掌握国内相关资格考试的最新动态。

本套教材主教材的修订分工为:第3、4章由李延莉修订;第10章由陈玲娣修订;第1、2、5、6、7、8、9、11、12章由上官敬芝修订。辅助教材的修订分工为:第10章的练习题和案例由陈玲娣修订;第1、5、6、9、10章的英文阅读资料由郝景亚修订;第3、4、8、

12 章的英文阅读资料由上官乐奇修订;其余内容由上官敬芝修订。整套教材最后由上官敬芝负责统稿和总纂。

本套教材在修订过程中参考了大量的文献,在此,对文献的作者致以真诚感谢!

由于本次修订内容较多,加之编者水平和修订时间有限,错误和不足之处在所难免,恳请广大师生及读者给予批评指正。

上官敬芝

2014 年 5 月

第一版前言

财务管理学是高等学校经济学类、管理学类专业的核心课程之一,具有很强的理论性、实践性和发展性。现代财务理论自诞生以来,广泛借鉴与吸收了相关学科领域的理论、方法及研究成果,在适应经济发展需要的过程中不断发展和完善,已逐步形成了一套较为完备的理论与知识体系。进入 21 世纪,随着全球化的深入、知识经济的兴起、电子商务的发展、资源紧缺的加剧,以及环境保护与生态意识的增强,财务管理的环境发生了巨大的变化。特别是 2008 年美国“次贷危机”引发的国际金融危机以来,对加强金融监管、控制财务风险提出了更高的要求;应对全球气候变暖、发展“低碳经济”,更是迫切要求转变人类的生产方式和生活方式。这些已经发生或正在发生着的变化,给财务管理理论和实务的探索与发展提出了新的课题,带来了新的机遇。

应用型本科是高等教育的一支独具特色的力量,在我国经济和社会中的地位和作用日渐重要。本书作为全国教育科学国家规划课题研究工作的重要内容之一,我们组织了一批在财务管理教学与科研领域具有良好的学术基础和丰富的实践经验的教师进行主教材《财务管理学》与辅助教材《财务管理学习题与案例》的编写工作,以满足当前我国应用型高等学校财务管理学课程教学的需要。

本套教材吸收借鉴了现代财务管理的最新成果和国内外同类优秀教材的成熟经验,立足于我国应用型高等学校的人才培养目标,结合编写者在教学与科研工作中的知识积累与经验积淀,注重理论与实践相结合,注重培养学生的逻辑思维能力和分析解决实际问题的能力。在内容上,坚持以财务管理的基本原理为基础,以企业财务活动为主线,以企业财务管理实务为主体进行整体规划,力求将原理、方法和应用融为一体;在形式上,由主教材、辅助教材和教学课件三个部分组成,力求促进教、学、用三者的有机结合。主教材通过“学习目标”、“引导案例”、“原理链接”等固定栏目来体现其总体设计思路,通过“理财指南”、“知识卡片”、“理解记忆”、“管理妙语”等灵活多样的非固定栏目,充分展示作者的写作风格;辅助教材主要围绕主教材各章的内容进行延伸和拓展,设有“重点和难点”、“练习题”、“综合案例”、“英文阅读”、“练习题参考答案”等内容;教学课件主要为教师教学提供帮助,设有“教学内容”、“课堂实训”和“案例分析”三个模块。全书分为五篇 12 章,第一篇为财务管理基础,第二篇为筹资管理,第三篇为投资管理,第四篇为营运资金管理与利润分配管理,第五篇为财务分析与公司并购和重组。

本套教材的适用对象为应用型本科院校经济学类、管理学类本科生,尤其是会计学、财务管理、金融学等专业本科生。

本套教材着重突出以下特点:

(1) 逻辑性强。在总体布局上,首先,按财务活动的内在逻辑将财务管理的主要内容划分成五个模块,各个模块既是一个相对独立的知识单元,又相互联系形成一个有机的整体;其次,在主教材的各章前安排有“原理链接”,既可以使学生随时复习原理,前后照应,加深印象,又可以帮助学生理解从原理到方法和应用的逻辑推理过程,培养科学的思维方式。

(2) 实践性强。在内容安排上,确保理论够用,突出实践导向。在每章编有大量例题和练习题的基础上,章前设有引导案例,章节中穿插有小案例,章后安排有综合案例。这些案例主要源于我国经济生活的实际,背景熟悉,易于理解,便于操作,同时又与正文呼应,有利于培养学生的应用能力。

(3) 拓展性强。一是教材在编写过程中尽量考虑与会计学专业相关资格考试相联系,如会计职称考试、注册会计师考试等,以帮助学生适应社会岗位的就业需要。二是每章内容安排有英文专业术语和经典英文阅读,这些英文短文是根据西方国家财务管理的部分专题资料编辑而成的,保留了国外财务管理专题的“原汁原味”。在特定的专业背景下阅读这些材料,不仅有利于学生了解和借鉴国外财务管理的思想,拓宽视野,而且还可以为学生阅读英文专业文献、撰写论文英文摘要、甚至为学生以后在外企就业奠定良好的基础。

本套教材由上官敬芝教授担任主编,赵秀芳教授和陈玲娣副教授担任主教材的副主编;李延莉副教授、徐峰副教授和朱福兴教授担任辅助教材的副主编。在主编提出编写指导思想和总体框架后,编写组经过多轮研讨确定基本写作思路、写作风格后分头工作。主教材和辅助教材的具体分工为:第1、2章由上官敬芝教授编写;第3、4章由李延莉副教授编写;第5章由胡爱君副教授和上官敬芝教授编写;第6章由赵秀芳教授编写;第7章由胡素华副教授编写;第8章由徐峰副教授编写;第9章由陈澎教授编写;第11章由朱学义教授编写;第10、12章由陈玲娣副教授编写;英文阅读由上官敬芝和朱福兴编写。教学课件的第1、2和5—12章由徐峰制作,第3、4章由李延莉制作。整套教材最后由上官敬芝负责统稿和总纂。

在教材编写过程中参考和引用了大量的相关文献,在此,对文献作者致以真诚的感谢。英文阅读的编写和注解得到了徐州市商务局雒永信博士的协助。初稿形成之时,恰逢就读于湖南大学金融学专业大三的女儿上官乐奇在家休寒假。看到妈妈日夜编纂工作的辛劳,女儿主动承担起了书稿第一读者兼校对的重任,并从有利于学生读者的理解与掌握角度提出了许多宝贵建议。在此,一并表示感谢。

本套教材虽然在编写中下了很大功夫,但限于水平,错漏与缺陷在所难免,恳请各位专家、读者不吝赐教,以便未来得以进一步补充和完善。

上官敬芝

2010年7月

目 录

第一篇 财务管理基础

第1章 导 论	001
一、重点和难点	001
二、练习题	001
三、综合案例	005
四、英文阅读	010
五、练习题参考答案	014
第2章 财务管理的基本原理	015
一、重点和难点	015
二、练习题	015
三、综合案例	020
四、英文阅读	021
五、练习题参考答案	026

第二篇 筹资管理

第3章 筹资管理概论	029
一、重点和难点	029
二、练习题	029
三、综合案例	034
四、英文阅读	037
五、练习题参考答案	041
第4章 长期筹资管理	044
一、重点和难点	044
二、练习题	044
三、综合案例	054

四、英文阅读	058
五、练习题参考答案	063
第5章 短期筹资管理	066
一、重点和难点	066
二、练习题	066
三、综合案例	072
四、英文阅读	074
五、练习题参考答案	077

第三篇 投资管理

第6章 项目投资管理	079
一、重点和难点	079
二、练习题	079
三、综合案例	087
四、英文阅读	089
五、练习题参考答案	094
第7章 金融投资管理	100
一、重点和难点	100
二、练习题	100
三、综合案例	108
四、英文阅读	109
五、练习题参考答案	112

第四篇 营运资金与收益分配管理

第8章 营运资金管理策略	116
一、重点和难点	116
二、练习题	116
三、综合案例	120
四、英文阅读	122
五、练习题参考答案	127
第9章 流动资产资产管理	129
一、重点和难点	129
二、练习题	129
三、综合案例	134
四、英文阅读	136

五、练习题参考答案	141
第 10 章 收益分配管理	144
一、重点和难点	144
二、练习题	144
三、综合案例	151
四、英文阅读	153
五、练习题参考答案	159

第五篇 财务分析与公司并购和重组

第 11 章 财务分析	163
一、重点和难点	163
二、练习题	163
三、综合案例	171
四、英文阅读	173
五、练习题参考答案	177
第 12 章 公司并购和重组	180
一、重点和难点	180
二、练习题	180
三、综合案例	186
四、英文阅读	189
五、练习题参考答案	195
主要参考文献	198
相关网站	198

第1章

导论

一、重点和难点

(一) 重点内容

1. 财务管理的概念;
2. 企业财务活动;
3. 财务关系;
4. 财务管理的目标;
5. 财务管理环境;
6. 利息率的测算。

(二) 难点内容

1. 财务管理目标的协调;
2. 金融市场对企业财务管理的影响。

二、练习题

(一) 单项选择题

1. 某公司董事会召开公司战略发展讨论会,拟将企业价值最大化作为财务管理目标,下列理由中,难以成立的是()。
 - A. 有利于规避企业短期行为
 - B. 有利于量化考核和评价
 - C. 有利于持续提升企业获利能力
 - D. 有利于均衡风险与报酬的关系
2. 企业编制财务预算的重要依据是()。
 - A. 财务预测
 - B. 财务决策
 - C. 财务计划
 - D. 财务控制
3. 股东和经营者发生冲突的根本原因在于()。
 - A. 具体行为目标不一致
 - B. 利益动机不一致
 - C. 掌握的信息不一致
 - D. 在企业中的地位不同
4. 在确定每次发行国库券的利息率时,考虑的主要因素是()。
 - A. 纯利率加违约风险报酬率
 - B. 纯利率加通货膨胀补偿率
 - C. 纯利率加流动性风险报酬率
 - D. 纯利率加期限风险报酬率

5. 对于企业来说,其不能生存而终止的直接原因是()。
 - A. 不能偿还到期债务
 - B. 长期亏损,扭亏无望
 - C. 重大诉讼失败
 - D. 产品成本增加过快
6. 企业向债权人支付利息属于()。
 - A. 筹资活动
 - B. 投资活动
 - C. 收益分配活动
 - D. 都不是
7. 反映企业价值最大化目标实现程度的指标是()。
 - A. 利润额
 - B. 净资产报酬率
 - C. 每股市价
 - D. 市场占有率
8. 没有风险和通货膨胀情况下的利率是指()。
 - A. 基准利率
 - B. 固定利率
 - C. 纯粹利率
 - D. 名义利率
9. 财务管理的对象是()。
 - A. 财务关系
 - B. 货币资金
 - C. 实物资产
 - D. 资金运动
10. 财务管理区别于其他管理的特点,在于它是一种()。
 - A. 价值管理
 - B. 信息管理
 - C. 物资管理
 - D. 劳动资料管理
11. 在企业各项目中最主要的是()。
 - A. 生存
 - B. 发展
 - C. 不分主次
 - D. 获利
12. 下列影响企业财务管理的环境因素中,最为主要的是()。
 - A. 经济体制环境
 - B. 财税环境
 - C. 法律环境
 - D. 金融环境
13. 企业价值最大化强调的是企业的()。
 - A. 实际利润额
 - B. 实际利润率
 - C. 预期获利能力
 - D. 生产能力
14. 财务管理的最优目标是()。
 - A. 利润最大化
 - B. 每股利润最大化
 - C. 风险最小化
 - D. 企业价值最大化
15. 财务关系是指企业在财务活动中与有关方面形成的()。
 - A. 货币关系
 - B. 结算关系
 - C. 经济利益关系
 - D. 往来关系
16. 企业财务关系中最重要的是()。
 - A. 股东与经营者之间的关系
 - B. 股东与债权人之间的关系
 - C. 股东、经营者、债权人之间的关系
 - D. 企业与政府有关部门、社会公众之间的关系
17. 下列各项中,符合企业相关者利益最大化财务管理目标要求的是()。
 - A. 强调经营者的首要地位
 - B. 强调债权人的首要地位
 - C. 强调员工的首要地位
 - D. 强调股东的首要地位
18. 财务管理的核心环节是()。
 - A. 财务预测
 - B. 财务决策
 - C. 财务预算
 - D. 财务控制
19. 从长远来看,财务管理目标与社会整体利益应该是()。
 - A. 一致的
 - B. 相互冲突的
 - C. 无关的
 - D. 矛盾的
20. 如果企业经营的是处于完全垄断市场的商品,可以采取()。
 - A. 零负债资本结构
 - B. 低负债资本结构
 - C. 高负债资本结构
 - D. 100%负债资本结构

(二) 多项选择题

1. 企业与其他企业之间的关系是()。
 - A. 货币结算关系
 - B. 债权债务关系
 - C. 经营权和所有权的关系
 - D. 法人义务与国家权力的关系
 - E. 劳动成果上的分配关系
2. 可能造成企业经营者和财务决策者短期行为的财务管理目标是()。
 - A. 利润最大化
 - B. 每股收益最大化
 - C. 权益资本净利润最大化
 - D. 企业价值最大化
 - E. 股东财富最大化
3. 财务管理应遵循的原则包括()。
 - A. 收付实现制原则
 - B. 权责发生制原则
 - C. “成本、效益”原则
 - D. 利益关系协调原则
 - E. 收益与风险均衡原则
4. 金融市场上影响债券利率的因素有()。
 - A. 社会平均利润率
 - B. 通货膨胀率
 - C. 国家货币经济政策
 - D. 债券变现力
 - E. 债券期限
5. 股东通过经营者伤害债权人利益的常用方式是()。
 - A. 不顾工人的健康和利益
 - B. 不尽最大努力实现企业财务管理目标
 - C. 不经债权人的同意,投资于比债权人预期风险要高的新项目
 - D. 不征得债权人的同意而发行新债
6. 将利润最大化作为企业财务管理目标的缺陷是()。
 - A. 没有考虑资金时间价值
 - B. 没有考虑风险价值
 - C. 没有反映利润额与投资额的关系
 - D. 没有揭示企业的经营业绩
 - E. 易导致经营者的短期行为
7. 财务管理十分重视股价的高低,其原因是()。
 - A. 股价代表了公众对公司价值的评价
 - B. 股价反映了财务管理目标的实现程度
 - C. 股价反映了公司风险的大小
 - D. 股价反映了公司的经营业绩
 - E. 股价反映了每股收益与风险的关系
8. 金融市场与企业财务管理的关系主要表现在()。
 - A. 金融市场是企业投资和筹资的场所
 - B. 金融市场可实现企业长短期资金的转换
 - C. 企业是金融市场的主体
 - D. 金融市场可为企业财务管理提供相关信息
 - E. 企业财务管理离不开金融市场

9. 财务管理的环境包括()。

- A. 政府的经济政策
- B. 通货膨胀
- C. 企业组织法规
- D. 税务法规
- E. 金融市场

10. 下列属于企业履行社会责任的表述有()。

- A. 企业按交易合同严格履行支付供应商的货款
- B. 企业将排污标准降低至法定标准之下, 节约能源
- C. 保障产品质量安全, 消费者正确使用绝对不会构成危险
- D. 支持公益活动、参与灾害救助

(三) 判断题

1. 企业财务管理是企业的重要组成部分, 企业财务管理目标应与企业管理目标保持一致。 ()
2. 企业财务管理和会计管理都是价值形式的管理, 两者的内容是相同的。 ()
3. 筹资是资金运动的起点, 投资是筹资的目的和归宿, 收益分配又反过来影响到企业的筹资和投资。 ()
4. 企业与其他企业之间有时会形成短期资金融通关系。 ()
5. 所有者在企业长期亏损, 扭亏无望时, 应主动终止营业。 ()
6. 利润最大化作为企业财务管理目标具有一定的片面性。以每股收益最大化作为企业财务管理目标较为合理。 ()
7. 企业财务管理目标与社会利益总是一致的。 ()
8. 无论何种情况导致的收支不平衡都可以通过短期银行借款来加以解决。 ()
9. 现金的来源之一为折旧。 ()
10. 财务管理各环节循环过程是: 财务预测→财务计划→财务决策→财务控制→财务分析→财务预测。 ()
11. 在经济萧条时期, 企业应进一步压缩投资规模, 并放宽信用政策, 以保证资金周转的顺畅。 ()
12. 变现力强的债券利率一般高于变现力弱的债券利率。 ()
13. 财务管理要求正确权衡报酬与风险的关系, 使企业价值达到最大化。 ()
14. 财务管理的主要内容是投资管理、筹资管理、收益分配管理等, 因此, 财务管理的内容不涉及成本方面的问题。 ()
15. 计入利率的通货膨胀补偿率不是过去已经达到的通货膨胀水平, 而是对未来通货膨胀的预期。 ()
16. 以企业价值最大化作为财务管理目标, 有利于社会资源的合理配置。 ()
17. 根据风险与收益对等的原理, 高风险投资项目必然会获得高收益。 ()
18. 资金周转速度越快, 资金利用效果就越好, 企业经济效益就会提高。 ()
19. 在协调所有者与经营者矛盾的方法中, 接收是一种通过所有者来约束经营者的方法。 ()
20. 在风险相同时, 提高投资报酬率能增加股东财富。 ()

三、综合案例

案例一

财务管理的重要性

马克·塞勒克一直梦想能拥有自己的企业。不过,非常不幸的是,他一直都没能积蓄起足够的资金来实现自己的梦想。总之,对此他感到很不乐意。

马克了解到在斯普里菲尔德将要开设一个小商业区。这件事很有吸引力,因为这使他意识到或许他会由此找到开创自己企业的机会,于是他决定去了解考察一下取得这种机会的可能性。这个商业区离他家大约 50 英里,在那里,马克很吃惊地发现它是那么繁华。这个商业区虽小,只有大约 20 家商店,但商品种类繁多。里面有一家超级市场、一家药房、一家银行、一家餐馆、一家珠宝店、一家体育用品商店、一家影视中心以及其他一些商店。所有这些商店都一家接一家地紧挨着。于是,他将自己的想法告诉了这个小商业区的经理弗雷德·斯托克斯。斯托克斯在了解了马克的想法后,告诉他现在整个小商业区正好还剩下一个店位没有租出去,其租金是每月 4 000 美元。另外,这个店面没有完全装修好,如果马克愿意租,那么他就得自己去进行最后的装修。同时,斯托克斯经理还特别指出,每月 4 000 美元的租金不包括公共事业费用,这笔费用得按马克的实际使用情况额外支付。再者,商业区必需的维护费由所有商主根据所经营的规模分摊,如果税收和保险费有所提高,也由大家分摊。店位出租的形式是承租人先预缴两个月的押金,另外再提前一月支付下月份的租金。这就意味着如果马克与这个小商业区签下租房合约,他就必须先缴 12 000 美元的租金及押金。租约期限一般为 3 年,如果承租人愿意在 3 年后继续承租,那么他就得在 3 年的租期结束前 6 个月提出申请。对这些条件,马克没有什么异议,他告诉经理,他想开办一家书店。经理给他 30 天时间来作出最后决定,是否在这个小商业区租一个店面。

马克回到家里,非常兴奋地将有关开办书店的设想告诉了自己的妻子梅兰。他相信这个书店会为他们赚取一大笔的钱。当他们把自己的想法与父母进行讨论时,双方的父母都非常赞赏并且愿意提供资助以帮助他们启动将要开办的书店。另外,他们还向马克和梅兰提了一些建议。正是按照他们的建议,马克和梅兰与小型企业管理部取得联系,并与之签署协议,由一名 SCORE 成员——弗雷德·戴维斯在这个项目上协助他们。戴维斯给马克提供了一张记有许多出版商名字的名单。一般而言,零售书店都是从这些出版商处进书的。他甚至还专门为马克写信给这些出版社,向它们解释马克准备在斯普里菲尔德开办书店的想法,希望它们能派出销售代表与马克一起商量图书的进价、汇票贴现、信用、回报及其他一些图书销售活动中必然涉及的问题。另外,戴维斯还与其他一些书店取得联系,了解开办一个书店应该要做的准备工作。正是基于他的调查了解,他告诉马克开办一家书店大约需要 25 000 美元购置必备的书架、装饰、一块招牌以及其他必备的装修物。他还告诉马克,一家书店的周转资金需要大约 20 000 美元,而购置书店必备存书的费用至少需要 100 000 美元。这样,一家书店要正式启动,需要店位租金、保险费及其

他项目的费用还得增加 22 000 美元,因此总投资就为 167 000 美元。考虑到这笔投资已然不低,戴维斯在确定马克是否能提供这笔经费之前就没有对马克提出更多的建议。对戴维斯的帮助,马克深表谢意,他告诉戴维斯,除上述准备工作以外,他一得到必需的资金后,再请他告诉他其他财务及具体运作的工作。现在,马克已经了解了他要开办一家书店所必需的信息。为了获得足够的投资经费,他同梅兰又与他们的父母聚了一次。马克的岳父、岳母经过努力可以为他们提供 125 000 美元,马克的父母则提供了 69 000 美元的资助,尽管他们父母想尽各种办法才为他们筹集到这笔资金,但他们为开办所获得的投资毕竟高达 194 000 美元——这比来自 SCORE 的戴维斯向马克所说的必需的投资经费高出 19 000 美元。

双方父母都特别强调他们不能够再筹集更多的资金,如果马克失败,他们便将有许多年的生活没法维持。马克和梅兰向他们保证,他们知道他们在做什么,也知道他们肩上承担的责任,因此他们会非常努力,使他们所开办的书店获得大的成功。

马克再没有回到 SCORE 去请求戴维斯的帮助。他认为现在他已没必要再请别人帮助他,他将自己负责处理一切事务。他感到他不能再浪费时间,因为他想能尽快地让自己的书店开业。首先,马克与那个小商业区签署了租店合约并且在当地银行开设了一个账户,将所有的积蓄和贷款存入其中。接着,他便与一个拥有一套财务系统的会计师商谈如何获得州及联邦的营业执照。这个会计师向马克建议,他应该创办一家公司,最好是一个“S”级公司。按照他的建议,马克与一个律师取得联系,这个律师索价 450 美元帮他注册公司。对此,马克认为付出 450 美元委托别人注册的公司对他的书店获得成功没有丝毫益处,于是他决定以自己的名义自己去处理注册公司。他给自己的书店取名为“梅兰书店”,而这只花费了 100 美元。另外,那个会计师为他给马克的工作索价每月 250 美元,但是马克认为这笔费用太高,便削减了此项支出。会计师告诉他,他的书店要上缴营业税、联邦税以及社会保险费,而所有这些费用的统计工作都包括在他所索取的 250 美元报酬里面,相对他要去做的工作而言,每月 250 美元的要价并不算高。但是马克仍执意要对此进行削减,他认为既然梅兰曾经在中学时学过财务统计,她便能处理这些财务工作。无论怎样,马克都充分意识到削减支出的重要性。另外,他所要从事的经商活动(开办书店)是“如此简单”,他没有必要去寻求外人的帮助,从而增加他每月服务费用的支出,他相信所有的一切他都能够自己应付。值得一提的是,马克所签的租约名义上是“梅兰书店”,但是他却自己签订了租约。

不久,那些收到马克信件的出版社代表们纷纷打电话来与他进行联系。马克要求他们提供最基本的经典图书,他告诉那些出版社的代表他想要集中销售当前最流行的畅销书。他估算了一下,加上不时来源于某些特殊销售的促销,他所获得的毛利应当在 30% 到 35% 之间。那些出版社的销售代表们对此极为合作,他们愿意等书到达时,帮助马克进行销售。另外,他们还同意只要在规定的期限内他们可以收回马克没有销售出去的图书。同时他们相信马克的信誉是令人满意的,他可以在取得一定销售业绩的 30 天期限内向他们支付他所进图书的书款。

这样,大约一个月后,马克的书店便准备正式开业了。马克雇用了三个人和他一起负责白天的销售工作,另外还雇用了两个人负责晚上的工作。他所雇用的兼职人员工作报酬是每小时 9 美元,这种报酬在整个小商业区还是挺不错的。对书店的营业时间,马克计

算了一下,这样每天他就得支付 288 美元的日薪(不包括专职经理的薪水),或者说每周 2 016 美元的周薪。他决定每天支付的薪水在他需要的时候就直接从每天的销售收入中提取,不过尽量将从中提取的金额控制在每周 500 美元左右。

书店的生意开始时极为火爆。第一周的销售额高达 15 000 美元,并且看起来似乎任何时候书店里都有顾客。尽管如此,书店的销售额不久就开始下降。对此,马克发现,他的书店的生意常常处于两端:高峰和低谷。有时,每周营业额不足 5 000 美元,有时却又高达 10 000 美元,甚至 15 000 美元。因此,马克对这种现象并不感到惊慌。相反,在任何情况下,他对自己的工作及管理手下人员的能力都极为满意。开始,他每天都在书店里守到下午 5 点。后来,他对他所聘用的专职经理的工作越来越感到满意,于是在下午 4 点时便立即回家与家人聚在一起。

在书店里,马克的时间一般都用于和顾客交谈,并且在需要的时候,也帮助他所雇用的人员做些销售工作。在书店的经营上,那些出版社的销售商们给予了他极大的帮助。他们总是设法使书店里堆满各种最畅销的图书,并且也给马克提出建议帮助他怎样使这个书店获取更大的利润。

然而,在书店经营到第 8 个月的时候,问题出现了。当时,马克手里的周转资金只有 1 500 美元,而一些书商开始强烈地催他支付所欠的书款,他们说,这些书款已经拖延很久了。当马克把每个月所进图书的书款加到一起的时候,他很吃惊地发现欠书商的书款已高达 80 000 多美元。为了还清债务,他不得不去请求在银行的朋友为他贷款 80 000 美元。银行在贷款前需要了解他书店的财务情况,于是马克便用银行的财务账目表自己填写了一份。事实上,由于马克对财务的忽视,他根本就不了解他到底拥有多少资产,也就是说他不知道现在他书店具体的财务情况。但是,为了能获得银行的贷款,他凭想象列出下列数据,对自己书店的财务情况进行了总结:

库存现金:	1 500 美元
能够收回资金:	10 000 美元
库存图书价值:	150 000 美元
书店装置价值:	30 000 美元
书店资产合计:	191 500 美元
需要支出费用:	20 000 美元
其他债务:	0 美元
M.塞勒克资金:	171 500 美元
应付款合计:	191 500 美元

当银行问及他贷款目的时,马克不得不撒谎说是他需要资金改建住房并增加书店的图书进货。银行在要求马克和梅兰二人签字后,将款贷给了马克。

实事求是地说,在申请银行贷款时,尽管马克对书店库存图书的具体价值不太清楚,但他相信应接近 75 000 美元。因此,无论在什么情况下,他都应该有能力用销售这些库存图书所获得的资金偿付他欠出版社的书款。在他用贷款付清所欠书款后,他又进了一批新书。现在,随着书店库存图书的丰富,书店的营业额又开始上升,每天他都能够收回大量的现金。这时,马克检查了一下自己的银行账目,他发现他的现金已下降到大约 3 000 美元,这不足以支付已经拖欠了好多天的房租,或者他所雇人员的薪水。对此,他非