

[英] 保罗·巴罗◆著
钱勇 吕羽◆译

坚守底线

企业财务FAQ答疑

THE BOTTOM LINE

Business Finance:
Your Questions Answered

公司在不断发展壮大，但为什么现金流总是出问题？

Virginia

維珍企管寶典

WARWICK
BUSINESS SCHOOL

Centre for Small and Medium Sized Enterprises



87986

超速启动——100天创建你的企业 ◆

KICK-START YOUR BUSINESS

巧绘蓝图——商业计划书写作秘诀 ◆

THE BEST-LAID BUSINESS PLANS

至尊智慧——出奇制胜的营销战略 ◆

DO SOMETHING DIFFERENT

淡化规模——小企业如何打造大品牌 ◆

IT'S NOT ABOUT SIZE

蛙跳扩张——增长企业财富33妙方 ◆

DOING THE BUSINESS

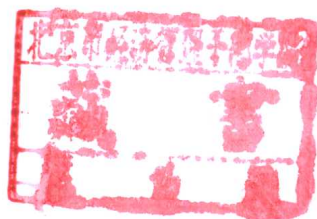
坚守底线——企业财务FAQ答疑 ◆

THE BOTTOM LINE

事后诸葛——成功者的创业经验 ◆

20/20 HINDSIGHT

F-270-57
20:5



维珍企管宝典丛书必须有一本关于财务的书……否则,它就不可以认为自己向那些拥有和经营小型企业的人提供了全面的服务。

问题在于:大多数这一类的书是非常乏味的。部分原因是:尽管我们都知道金钱是很重要的,但是,在印刷品上让人对它感兴趣却是很难的。这一定程度上是因为这样的书好像总是为那些学习会计或者已经通过了会计考试的人所设计的。这些书不像是为维珍企业指南的读者对象们所写的,这些人非常忙碌,亦非专家,他们想干脆脆地得到特定问题的答案。

而且……小声地说……可能那些为财务学/会计学所吸引的人,本身就不是令人兴奋的人。

因此,一本财务书,如果想在我们的读者中获得成功,就要加倍地创新,突破“有价值但乏味”的范式。因《企业计划最佳定位》而为本丛书的读者所熟知的保罗·巴罗,为了实现这一点,采用了以下的四种方法:

✓ 没有采用章节格式来处理这些问题,他采取了“常见问题”式的形式。

✓ 保罗是一位合格的会计师,他曾担任过一家上市公司的财务



主管,同时还是一位有造诣的、经验丰富的老师,在沃维克大学从事小型企业研究。

- ✓ 非常简单,保罗·巴罗了解常见问题有哪些。他还能以你能理解的方式告诉你答案是什么。
- ✓ 常见问题的答案遵循一致的格式,这样,读者就能知道下面会有什么内容了。

即使是这样,常见问题格式也具有自身的问题。最大的问题就是它可能会流于表面。读者常常会到最后还发现自己的问题悬而未决,这是太经常的事了。那么,如果你想知道更多的东西,又应该到何处去找呢?

保罗·巴罗试图避免这一问题——尽管这一努力受限于本书的规模。他的策略就是在结尾处给出了“何处可以获得进一步的帮助”这个问题。这将指引你去阅读相关的或相连的常见问题,或者告诉你到何处去寻找更多信息。

但是,正如我所想见的,如果你很忙,为什么不继续阅读一下本书呢?我相信,你会发现它确实是有实际价值的。

戴维·斯托里教授

(沃维克大学沃维克商学院中小企业中心主任)

大部分致力于经营企业的人并不是会计师，(是不是有人在说“幸好，幸好!”?)然而，他们每一天所面对的决策制定都涉及到财务。对于影响公司底线的日常企业问题，他们需要快速的答案。那么，他们到何处去寻找帮助呢？最好的想法就是每个人每天24小时身边都有一个会计师，这个会计师可以用非技术化的语言进行交流。不幸的是，大多数企业不是这么回事。大部分小型企业不能承受常年雇用会计师的费用。另一个问题就是大部分企业人士认为会计师说的是外国话——这可能倒是一个实情。

另一个方案就是阅读一本财务书，去寻找你所需要的答案。财务的每一个方面都有一大堆的书——所以，你就有很多的选择。这样做通常是没有效率的——更不必说还有一些深奥的著作。然而，大约90%的书，都是由会计师或教师撰写的，所以，它们通常是严肃的大部头。这些书的读者对象通常是想通过会计执业资格考试的学生或者是为了获得学位的学生。同时，在大部分情况下，这些书所涉及的问题是比较窄的，所以，要想涉猎你所感兴趣的大部分财务问题，你就需要好几本书。这些书的结构组织也使读者难以深入去发现自己所需要的答案。它们是按章编排结构的，而不是按对常见问题的特定答案来安排结构的。



本书认识到企业人士想有一本专门为他们写的书。企业人士们并不想了解财务的每一个方面：他们想迅速地得到问题的答案。一般地，他们想知道如何使他们的企业更具有盈利性、如何增加现金流，想知道如何更好地管理自己的企业。本书将帮你实现所有的这些愿望。

本书：

- ✓ 按特定常见问题 (frequently asked questions, FAQs) 的答案进行布置——通过这种方法，你可以迅速地找到自己问题的答案，而不必对一本书的某一章(或某几章)仔细阅读。
- ✓ 是为忙碌的企业人士所写的——所以，本书被分割成一小块一小块的，只对那些特定常见问题给出所需要的信息(平均而言，每一个常见问题的字数大约是 1,500 字——许多还少于这个字数)。
- ✓ 是那些花费了大量时间与非财务人员打交道的人所写的——所以，它使用了非技术化的方法。只要可能，就给出计算例题来进行解释。
- ✓ 包括了明显的常见问题——所以，你可以一眼就找到你所需要的东西，从而回答你急需的问题，而不必参考其他“章”。
- ✓ 常见问题按共同的东西加以分组——例如，第一章九个问题均是有关于现金流和短期融资的。如果你读了这些常见问题，那么，你就会对你所需要知道的现金流知识有所了解。

如何使用这本书

这不是一本企业财务全书——这种书并不存在,如果存在的话,那将会像《大英百科全书》那么厚。然而,本书集中对最常见问题所涉及的内容提供答案:

- ✓ **现金流和短期融资**
- ✓ **盈利能力**
- ✓ **长期融资**
- ✓ **对财务报告的理解**
- ✓ **业务控制**
- ✓ **企业购买**

每一个问题都是很突出的,而且,你将找到你想知道的所有处理方法。在有些情况下,常见问题之间是相关的,而且,当你阅读了一个问题,可能还想阅读另一个问题。例如,当你读了常见问题1中关于如何理解盈利性增长企业为什么会出现现金短缺的解释,那么,你可能想读一下常见问题2,它有助于你发现你的企业是否用光了现金。

你将发现常见问题遵循标准的格式:

1. 企业问题 如,常见问题1:“我的企业在增长而且有盈利能力,但是,为什么我总是缺少现金?”对此问题和相似问题的回答安排如下:



- ✓ 首先,为什么会出现这种现象? ——这个问题提供一个简短的解释,解释了为什么会发生这一企业问题,以及这一问题是如何发生的。它可能还包括使用一个数字例子来加强解释。
- ✓ 我可以做什么事来阻止这种事情的发生? ——提供了对这个问题的一些解决方法。
- ✓ 如果我不采取措施,会发生什么事?(短期/长期)——如果你忽略这一问题,你的企业是否能在短期/长期内存活。
- ✓ 有没有快速的、干预性的措施? ——提供了一些简单易行的快速方法(如果有的话),以使企业实现短期生存。
- ✓ 谁对此事负责? ——说明谁负责确保企业走出麻烦并不再惹上麻烦。
- ✓ 可以从何处得到进一步的帮助? ——提供了一些更有用的帮助资源。这些可以是:你应该看一下的其他常见问题、你可以联系的人或组织、或者是你想参考的其他书。

2. “我如何做?”式的问题 如,常见问题 21:“在我出售企业时,如何才能获得最好的价格?” 对此问题和相似问题的回答安排差不多如下:

- ✓ 我需要知道什么? ——概述了回答此问题的一些方面。
- ✓ 特殊建议(因常见问题的不同而在形式上略有差别)。
- ✓ 我可以从何处得到进一步的帮助? ——提供了一些更有用的帮助资源。这些可以是:你应该看一下的其他常见问题、你可以联系的人或组织、或者是你想参考的其他书。

按照你希望的次序阅读一遍这些常见问题，当然是按照问题的优先次序来的。如果你发现有几个常见问题在一个组里——例如，关于盈利能力——那么，合理的做法可能是：阅读有关盈利能力的其他问题并从相关的问题那里寻求进一步的帮助。

最后，送你一些鼓励的话。你或者是管理着自己的企业，或者是管理着其他人的企业，这都说明你已经有了很大成就。你的主要技术和专长可能在于销售、营销、生产、客户服务或者一般性管理上。财务尽管很重要，但却是第二位的责任——所以，你不指望自己成为这方面的专家。然而，你可以通过涉及这些问题并回答那些困扰你的企业的财务状况的问题，来提高自己的财务能力和业务能力。在这些常见问题中，有你所需要的答案。我希望这本书能帮助你实现更大的成功。

本书所涉及的常见问题：

有关现金流与短期融资的问题

1. “企业在增长而且有盈利能力，但为什么总是缺少现金？”
2. “怎样才能分辨出企业是否用光了现金呢？”
3. “什么是营运资金——为什么它如此重要？”
4. “在企业增长时，怎样才能保证企业不用光现金？”
5. “怎样才能快速地计算出粗略的现金流预测，而不必做一个准确的现金流预测？”

6. “是不是真的要拿出差不多一半的年营业额来为债务和存货提供资金——为什么？”

7. “什么是债权人压力？为什么它会毁灭企业？”

8. “银行经理因为杠杆比率太高而不再借钱了——这是怎么回事？我该做什么才能解决这一问题呢？”

9. “银行经理不增加透支额——有其他的选择方案吗？”

有关盈利能力的问题

10. “听说了解自己的盈亏平衡点是非常重要的——为什么呢？”

11. “如何使用盈亏平衡来设定利润目标和销售价格？”

12. “我已经大幅削减了销售价格，销售量也提高了，但是，还是不能获得利润——为什么？”

13. “曾听人说过可以提高自己的售价，这时会损失客户但还是会赚钱——这是真的吗？”

14. “没有会计系统的情况下，如何快速而省钱地制作出一张月度利润报表呢？”

15. “如果想提高盈利能力和现金流，怎样才能最快地实现这一目标？”

16. “哪一个更重要，是利润，还是现金？”

有关长期融资的问题

17. “什么是天使基金，到哪里才能找到？”

18. “我有一个非常好的创业想法,但是,有一点风险——向谁去申请资金呢?”

19. “听说风险投资是个骗局——如何知道自己没有上当呢?”

20. “我正在想把自己的企业卖掉——怎样评估其价值呢?”

21. “在出售企业时,如何才能获得最好的价格?”

22. “如果使用了一个合伙人,如何才能确保他们不会接管企业? 还有,如何才能摆脱他们?”

23. “企业还有什么样的其他长期融资方法?”

有关财务报表的问题

24. “如何来理解资产负债表?”

25. “关于企业,损益表能告诉我们什么?”

26. “关于企业,现金流预测告诉了我们什么?”

27. “法定会计与管理会计有什么区别?”

有关业务控制的问题

28. “如何使用会计比率把企业管理得更好?”

29. “使用什么样的量度来监视盈利能力?”

30. “如何可以控制营运资金?”

31. “如何才能确保企业还在增长以及避免不当风险?”

32. “哪一个才是需要知道的、进行业务控制的数字?”

33. “如何证明资金使用在能提高企业能力的资本项目



上？”

有关购买企业的问题

34. “如何购买企业？”

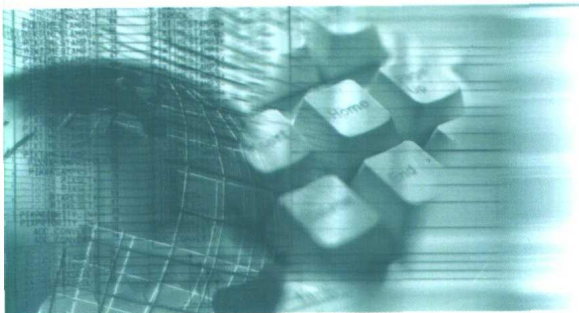
35. “购买一个亏损企业，该付多少钱？”

36. “如何才能确信，在购买了企业之后，没有其他令人讨厌的意外情况发生？”

37. “哪一种更容易/更好：有机增长还是通过收购实现增长？”

38. “如何为所买下的企业融资？”

THE BOTTOM LINE



丛书策划：傅 源

装帧设计：

艺术指导：鲍佳轩



Virgin
维珍企管宝典

- ◆ 超速启动——100天创建你的企业
KICK-START YOUR BUSINESS
- ◆ 巧绘蓝图——商业计划书写作秘诀
THE BEST-LAID BUSINESS PLANS
- ◆ 至尊智慧——出奇制胜的营销战略
DO SOMETHING DIFFERENT
- ◆ 淡化规模——小企业如何打造大品牌
IT'S NOT ABOUT SIZE
- ◆ 蛙跳扩张——增长企业财富33妙方
DOING THE BUSINESS
- ◆ 坚守底线——企业财务FAQ答疑
THE BOTTOM LINE
- ◆ 事后诸葛——成功者的创业经验
20/20 HINDSIGHT

丛书总序

为一本商务著作作序，感觉有点怪。这或许是因为我自己从来不曾按照书本做生意。我依直觉行事，不理睬墨守成规者的建议。对此，有时候我懊悔，有时候又颇为自得。

我的一点心得是，生活中没有什么只对不错的行事方法。确保企业成功的“灵丹妙药”纯属子虚乌有。维珍航空公司的方法可能不适合英国航空公司，适合你企业的法子搬到别的企业，可能会牛头不对马嘴。但是，建议，只要有助于你战胜困难、使企业成功，就是好的。我向来坚信不疑的是，在作决策之前听听大家的意见，集思而广益。

这套丛书中的任何一本均系由相关领域的专家撰写而成，他们在书中提出了许多有趣又不乏启发性的观点。不过，做你自己觉得对的事情，这才是最重要的。

从事商务是一件有趣的事情。以此为乐，成功就在眼前。

祝你好运！

理查德·布兰森

（维珍创始人、维珍集团董事长）

目录

丛书总序

序言

导言

第一章 有关现金流与短期融资的问题 1

常见问题 1:“企业在增长而且有盈利能力,但
为什么总是缺少现金?” 2

常见问题 2:“如何分辨企业是否会用光现金?” ... 10

常见问题 3:“什么是营运资金——为什么它如
此重要?” 15

常见问题 4:“在企业增长时,怎样才能保证企
业不用光现金?” 19

常见问题 5:“怎样才能快速地计算出粗略的现
金流预测,而不必做一个准确的现
金流预测?” 24

常见问题 6:“是不是真的要拿出差不多一半的
年营业额来为债务和存货融资
——为什么?” 32

常见问题 7:“什么是债权人压力? 为什么它会
毁灭企业?” 37

常见问题 8:“银行经理因为杠杆比率太高了,