

增加公司现金流^的 黄金法则

会社のお金はどこへ消えた？

公司赚到的钱，
竟然有99%都会流走，留下的只有1%？
到底需要多少资金才能真正高枕无忧？

[日] 儿玉尚彦◎著
曹逸冰◎译

1000位总经理教你
如何实现现金为王



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

增加公司现金流^的 黄金法则

会社のお金はどこへ消えた？

[日] 儿玉尚彦◎著
曹逸冰◎译

增加公司现金流的黄金法则 / (日) 儿玉尚彦著; 曹逸冰译. —
北京: 中国人民大学出版社, 2011
ISBN 978-7-300-14439-9

I. ①增… II. ①儿… ②曹… III. ①公司-财务管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 217272 号

增加公司现金流的黄金法则

[日] 儿玉尚彦 著

曹逸冰 译

Zengjia Gongsì Xianjinliu de Huangjin Fazè

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京鑫丰华彩印有限公司

规 格 145 mm × 210 mm 32 开本

版 次 2011 年 11 月第 1 版

印 张 7.625 插页 2

印 次 2011 年 11 月第 1 次印刷

字 数 117 000

定 价 36.00 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年以前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

一 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

二 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

老 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作和生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。

业绩的增长

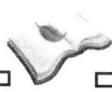


一张电影票

职位的晋升



收益



花费



一顿麦当劳

工资的晋级



一本书



一次打车费

更好的生活条件



两公斤肉

为什么总经理喜欢在账本上做手脚

日本国家数据库的调查员接受委托，拜访了某家企业。

调查员向总经理询问了企业大致经营情况，并要求总经理出示三个季度的报表。

总经理在会客室里给会计部打了个电话，说：“拿三个季度的报表过来。”

不一会儿，会计部的女员工就来到了会客室：“打扰了！总经理，借一步说话。”随后，她小声问道，“是上面那层架子的报表，还是下面那层架子的报表？”

总经理脸色大变，瞥了一眼调查员，可调查员早就把这句话听得一清二楚了。

也就是说，这家公司里有“向银行报告时的报表”和“交给税务局的报表”。真是可笑。

其实，总经理都是这么想的：想让业绩“好看”一点，可又不想交税。

和公司打交道的银行，都会强调：**绝对不要赤字。**

当过总经理的人都有这样的经验：一旦出现赤字，银行的态度就会来个 180 度大转弯。所以总经理会尽可能完成营业目标，维持非赤字状态，最好利润能比去年更多，以显示公司的情况良好。

可要是赚得多了，又不得不交税。虽然这是法律规定的义务，可是好不容易赚了点钱，却要将一半的收入都交了税，谁都不情愿。

为什么总经理喜欢在账本上做手脚呢？

一切都是为了现金流。

1 000 位总经理告诉你如何吸收资金

当总经理的人每天都面临着抉择。

一个公司进行的交易，都是以资金为判断标准，根据资金来决定的。做了这笔交易，我会花掉多少钱，之后能收回来多少钱？应该怎么筹集资金？应该投资多

少？要经营公司，就要面对资金的诱惑与担忧，以及赚钱的机会和亏损的风险。

我曾接触过 1 000 多位总经理，向他们提出了同一个问题：“你们是如何解决资金问题的？”从总经理们的回答中可以发现，几乎所有的公司都会遇到资金问题，当然也遭遇过失败。他们吃一堑长一智，学到了处理资金问题的方法。我总会让总经理举一个例子给我听，从这 1 000 多位总经理的失败经验与智慧中，我提炼出了“增加公司现金流的 59 条黄金法则”。

“资金”是公司经营的基础，因为公司的烦恼都围绕着“资金”。

我曾担任过银行融资的审查委员，分析过 1 000 多家公司的报表，发现了“能生存下来的公司”和“会消失的公司”的区别。那就是，前者的资金周转顺畅，而后者的资金却不断外流。

影响公司资金的七大要素

在本书中，我将以这七大要素为切入点，从公司经

营的角度，分析资金流动的问题。为了构筑流畅的资金流，知晓这七个要素至关重要。

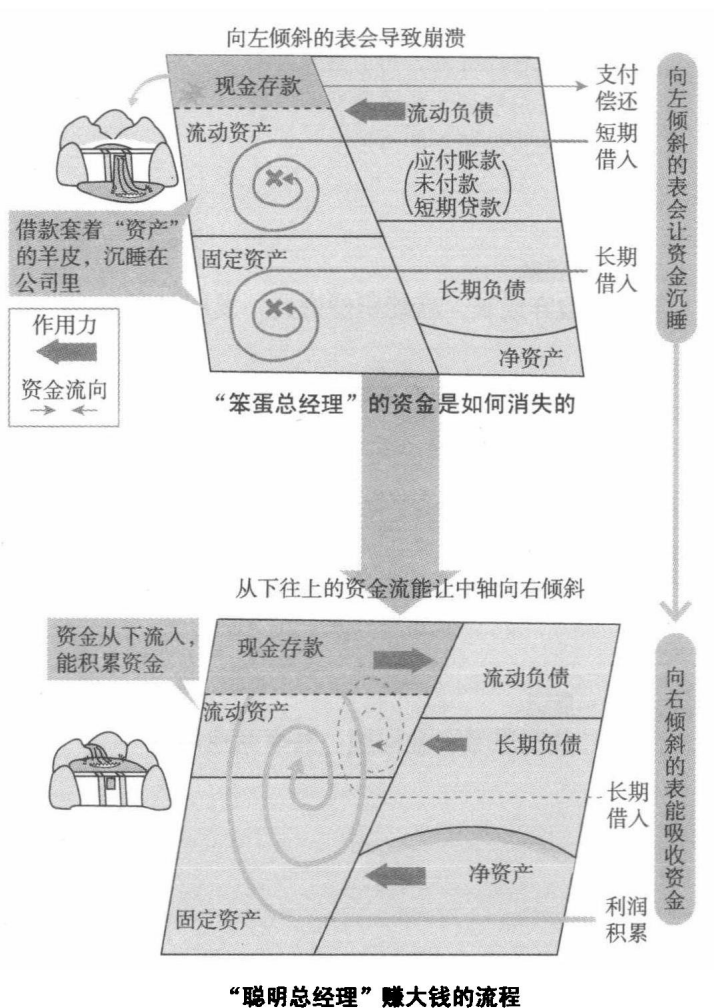
- 营业收入：当营业收入出现变化时，我们应该重点检查资金流动的哪个环节？
- 费用：采取什么手段才能有效控制成本，节约资金？
- 资产：资产负债表的变化会如何影响资金的流向？
- 负债：在扩大业务规模的过程中，应该如何活用贷款？
- 税费：如何防止过度缴税？
- 报表：如何调整报表来吸收资金？
- 发展：在公司这个小循环中如何存下钱来？

各位总经理可以选择自己需要的部分进行阅读。通过参考其他总经理的处理方法，增加选项，找到解决问题的道路。会计无真理。只要了解一些资金问题的判断标准，就能大幅度降低失败的概率。

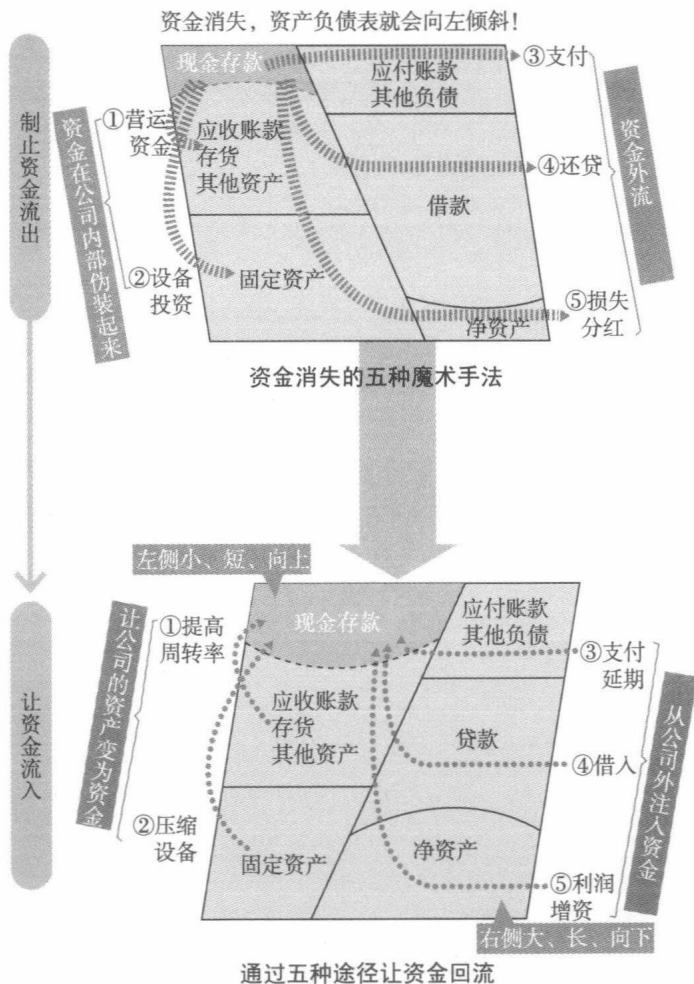
在本书中，我将首先介绍让公司资金消失的几种“魔术手法”，以及资金的流向问题。你有自信能看破这些魔术手法吗？

附图

现金流示意图



吸收资金的五种途径



目录

CONTENTS

1 | 第1章 公司的钱到底跑到哪儿去了

- 让公司资金消失的五种魔术手法
- 用“现金流示意图”掌握资金流向

21 | 第2章 为什么收入在增加，钱还是不够用：营业收入与资金

- “营业收入”、“利润”和“资金”的优先顺序
- 妥善管理了营业收入和利润，还是会栽跟头
- 总经理需要多少存款余额才能高枕无忧

47 | 第3章 堵上金钱外漏的洞口：费用与资金

- 为什么大部分公司都会有赤字呢
- “放弃损千两，割肉损万两”
- 管理成本 2% 法则

73 | 第4章 财务报表一动，资金也会跟着流动：财产与资金

- 左边要“小、短、向上”，右边要“大、长、向下”
- 将资产化为资金的方法
- 过度的设备投资会导致失败的三个理由

109 | 第5章 无债务经营真的只是理想吗：债务与资金

- 用贷款争取成功、速度与时间
- 你的公司能借多少钱
- 未雨绸缪
- 无债务经营真的可行吗

142 | 第6章 “聪明总经理”的财务报表写法：财务报表与资金

- 用“财务报表”来赚钱
- 粉饰利润的痕迹会留在资产负债表上
- “现金流量表万能论”的陷阱

166 | 第7章
只要不交税，资金就会增加吗：税费与资金

- 不交税而提高公司价值的方法
- 一个总经理一辈子要交多少税
- 自由控制税费的方法

198 | 第8章
放弃成长，就能积攒资金：发展与资金

- 利用公司的生命周期，改变资金的流向
- 资金才是王道

217 | 小结
增加公司现金流的59条黄金法则

223 | 后记
共同思考资金问题，共享商业经验

| 第1章 |

公司的钱到底跑到哪儿去了

不过，在现实生活中，缺钱有一点很麻烦，那就是不得不向自己讨厌的人低头。

《斋藤一人的无敌成功法则》

让公司资金消失的五种魔术手法

每个魔术都有其特殊的手法。

看魔术的时候，会觉得魔术师很厉害，能瞬间让眼前的东西消失。可是你一旦知道了其中的奥妙，就会觉得没什么大不了的。

人类容易被错觉和成见所迷惑，所以会觉得眼前的东西好像突然消失了一样。公司的资金也会像变魔术一样，突然从银行账户里消失。有五种“魔术手法”能让公司的资金瞬间消失。首先，让我们来看看都是哪些手法。

魔术手法 1：藏起来了

“资金流藏起来了，看不清楚。”生意人最容易上这

种手法的当。老资格的生意人都很容易被这种巧妙的手法欺骗。魔术师也会经常使用这种手法。只要满足三个条件，观众就看不出个所以然来。

- 只让看，不让摸；
- 转移观众的注意力；
- 隔一段时间，模糊观众的记忆。

公司的资金也是这么消失的。

公司的资金流动之所以会变得这么难以看透，是因为交易方式发生了改变。

首先，用现金购物的机会越来越少了。就连以现金交易为主的零售业和餐饮业都开始使用信用卡和电子钱包交易，用“真钱”的机会变少了。每天数钱的机会少了，把握不住“钱”的感觉，所以即使钱变少了，也察觉不到。近来人们甚至开始使用积分和里程数购物，金钱的电子化趋势越发明显。

其次，近年来，商品服务交易与资金流通开始分离。因为每天的业绩可以通过计算商品单价和销售数量统计出来，所以人们只顾着计算营业收入和利润，很少每天特意检查公司里还剩下多少资金。