

躲避陷阱

成功实务：计划 发展 利润 收益

许英/著



中国时代经济出版社

躲避陷阱

成功实务：计划 发展 利润 收益

许英/著



图书在版编目 (CIP) 数据

躲避陷阱：成功实务：计划、发展、利润、收益 / 许英著. —北京：
中国时代经济出版社，2006. 1
ISBN 7 - 80169 - 884 - 3

I. 躲… II. 许… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 156289 号

躲避陷阱

成功实务：

计划
发展
利润
收益

许英著

出版者	中国时代经济出版社
地址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦 11 层
邮政编码	100007
电话	(010)68320825 68320496
传真	(010)68320634
发行	各地新华书店
印刷	北京市优美印刷有限责任公司
开本	787 × 1092 1/16
版次	2006 年 1 月第 1 版
印次	2006 年 1 月第 1 次印刷
印张	18.75
字数	363 千字
印数	1 ~ 5000 册
定价	30.00 元
书号	ISBN 7 - 80169 - 884 - 3/F · 407

版权所有 侵权必究

躲避陷阱

责任编辑：孙慧雯
封面设计：耀午书装
010-84473188

前 言

成功，是所有躊躇满志的创业者和那些满怀激情准备发展扩张自己事业的人们，在经历千辛万苦种种磨难、成千上万日日夜夜辛勤劳动和努力付出后的美好愿望。但在通往成功道路上，如果计划不周、管理控制不当，在前面等待的，很有可能将不是成功，而是阴险的陷阱，甚至万丈深渊。

写作这本实用小册子的目的，就是想为那些准备进入各行各业的新创业者们和那些正在各行各业准备继续发展扩张自己企业的人们——特别是那些中小企业家们，提供一些相对简单实用的计划工具、研究分析方法、决策步骤和实际操作案例，以图帮助各位及时躲避陷阱，成功发展扩张。

如果也能为那些被各种事物缠身的大企业家、银行家和金融家们，提供一些有价值参考或某些方面提醒，如果各大学经济、金融、工商管理等专业同学们，也能在本书中得到一些实用参考资料，那将是本书幸事。

最后，我要特别感谢中国时代经济出版社的所有工作人员，是他们，帮助支持我编辑出版了这本册子，并在其中给了我很多宝贵意见。

真诚希望各位读者，对本书多提批评建议。来信来函请寄：北京朝阳区麦子店街40号富丽华园202室，邮编100026。手机：13910617416；电话：(010) 65023633。

如果用“重点提示”方法表示本书写作目的与内容，可具体概括如下：

重点提示0.1 内容与目的

- 帮助读者清楚了解，在企业发展扩张过程中，保证存活，避免陷阱的重要性。
- 在企业发展扩张过程中，计划是使企业能够先存活再发展的重要保障。
- 在企业发展扩张过程中，“目标、落实、检查、实现”是各种行动计划关键，也是保证企业能够健康存活、平稳协调、避免陷阱和最终完成实现

发展扩张任务目标的实际保证。

- 企业周围宏观经济、行业、市场，特别是国家有关法律法规和各种政策制度，不管是在发展扩张过程中，还是在其日常经营管理中，都是企业赖以生存和不可忽视的客观环境条件。

- 企业任何发展扩张，都应以对目标市场和市场中各种目标客户群深入调查研究为基础。而企业对市场销售需求，在很大程度上比对商品与生产实际需求更迫切更重要。

- 任何发展扩张决策，都应首先立足于企业内部各种优势资源，同时重视外部多种机会方案，并对它们在实际运行操作中成本效率分析选择。

- 操作中，应对其发展扩张计划实施落实及成果进行有效监督管理，并拥有定期总结与控制检查行动计划。

- 添置工作场所及各种房产，很有可能是企业中最大投资之一，同时对未来财务状况、现金流变化、甚至经营管理模式，都会有重大影响。因此，应认真调查研究，计划准备。

- 在企业发展扩张计划实施中，在正确时间聘到正确员工以及企业员工教育培训、职业生涯开发、交流沟通、企业文化和团队精神，都将直接关系企业发展扩张最终成败。

- 企业成功出售与变现，同当初创立企业一样，同样需要认真调查、周密计划。

- 企业发展扩张商业计划书，既是企业深入理解自己发展扩张目标，又是解决外部融资正式文件。因此，其编撰人员应拥有制定发展扩张商业计划书基本能力以及正确领会领导意图、有效进行内外沟通、使所有与本企业业务有关的单位与个人，准确了解企业发展扩张能力与目的的基本水平与能力。

作者

2006年元月·北京

目 录

目 录

第一章 陷阱

引言

陷阱

案例 1.1 没注意半径

案例 1.2 扩张追求

避免陷阱

案例 1.3 美国“黑色星期一”

案例 1.4 2000 万元“天使资金”

案例 1.5 报喜不报忧

以往教训

紧急措施

本章小结

.....	1
.....	2
.....	2
.....	2
.....	3
.....	5
.....	5
.....	7
.....	9
.....	9
.....	10
.....	11

第二章 环境

引言

经济环境

行业环境

市场环境

政策环境

案例 2.1 警示性提示

案例 2.2 紧缩中的扩张

本章小结

.....	13
.....	14
.....	14
.....	22
.....	24
.....	25
.....	26
.....	28
.....	30

第三章 决策

引言

决策过程

案例 3.1 为了扩张而扩张

案例 3.2 步骤与结果

案例 3.3 从农民到老板

.....	31
.....	32
.....	32
.....	34
.....	35
.....	39

躲避陷阱

成功实务：
计划、发展、利润、收益

企业分析	41
市场分析	43
案例 3.4 概念与市场	44
案例 3.5 细分中的错位	47
客户分析	48
竞争分析	49
边际成本分析	52
案例 3.6 一只钢笔的贡献	53
商品分析	54
案例 3.7 商品利润贡献	55
案例 3.8 最应发展的业务	56
项目分析	58
财务分析	60
风险分析	61
案例 3.9 扩张决策	62
本章小结	63
第四章 计划	67
引言	68
计划价值	68
业务计划	69
案例 4.1 业务计划	77
销售计划	82
财务计划	84
人力计划	88
创业计划	91
本章小结	94
第五章 变化	95
引言	96
场所变化	96
案例 5.1 资产还是负担	96
案例 5.2 初次中的瑕疵	100
小结	105
员工变化	107

案例 5.3 首次招聘	109
小结	109
第六章 实施	111
引言	112
建立控制	112
业务管理	113
行政管理	116
人力管理	118
财务管理	129
本章小结	130
第七章 加速	133
引言	134
案例 7.1 筑巢引凤	134
一般收购	136
案例 7.2 收购中的意外	138
案例 7.3 500 万与 2.2 亿	151
杠杆收购	152
案例 7.4 12 亿元过桥贷款	153
托管收购	154
特许经营收购	157
案例 7.5 一看、二千、三独立	157
本章小结	162
第八章 资源	165
引言	166
内部资源整合	166
外部融资渠道	168
案例 8.1 市场的翅膀	183
本章小结	193
第九章 评估	195
引言	196
内容	196

案例 9.1 1.6 亿元可疑资产	197
案例 9.2 会计与出纳	202
方法	203
业绩分析	204
流动资本分析	210
股东价值回报分析	212
行业分析	218
风险分析	219
现金分析	222
本章小结	228
 第十章 变现	 231
引言	232
出售策略	232
案例 10.1 良好开端，矛盾结束	233
方法渠道	235
企业包装	238
本章小结	246
 第十一章 企业融资商业计划书	 249
引言	250
基本结构	251
读者需求	253
编撰	257
任务分配	268
正式会谈	270
本章小结	271
 结束语	 273
结束语中的结束案例 一只“木桶”	275
附录：企业发展扩张商业计划书格式样本	277
参考书目	289

引言

几乎所有有志成功创业或准备建立自己企业的人们，第一个需要思考的问题就是要干什么。而对大多数已经存在和正在经营企业的人们，在企业发展到某一时点，也会遇到企业或业务是否需要继续发展扩张及如何发展扩张等具体问题。

然而，一个在大街上卖西瓜的无名小贩与香港大亨李嘉诚先生，在管理和成功的本质上，从某种意义上说，几乎都是一样的。那就是：先存活，再发展。

据说，国内家电零售巨头“国美”的老板黄光裕先生，在招聘企业高级管理人员时一个百问不爽的问题就是“卖彩电的改行卖西瓜，能不能卖得非常好？”如果回答“做不好”，肯定就会与“国美”无缘。

如何先存活，再发展？不同个人、不同企业、不同理念、不同使命、不同文化、不同目标、不同规模、不同资本、不同员工、不同场所、不同所有者、不同管理者，甚至不同地域和不同社会经济制度，都会由于对它们的看法与做法不同，而使其结果不同。正所谓“隔行如隔山”，“各有各的窍门，各有各的道行”。

而其中的“行”和“山”，“门”和“道”，所说的实际上就是要干什么，如何干、用什么方法干和如何干成功这样的问题。这些因素，往往才是造成不同企业和不同成功之间千差万别的重要原因。而对于这些问题，在事先有没有一个经过认真思考和严密设计的计划，其结果也自然不尽相同。

在实际中有很多情况，即使企业或发展扩张项目的领导人对组建和管理各种企业或发展扩张项目已经很有经验，但他们如果按草率计划继续进行发展扩张，仍很有可能会落入陷阱掉入深渊，更不用说从一开始，就根本没有计划了。

陷阱

案例 1.1 没注意半径

2002年，坐落在某市郊区的一片国际别墅区刚刚建立，各种服务设施还不齐全。某女士看到了这一机会，立即承租了一座原有旧售楼处，并迅速将其装修改造成一家中西合璧的餐馆，生意很是不错。

不久,随着该别墅区基础设施逐步到位,在离该餐馆不到半公里地方,又开发了一片更大生活服务配套设施。该女士意识到,自己原有餐馆将会面临强大竞争。为保持自己在该地区餐饮业市场的份额,该女士毫不犹豫又在新区按相同价格承租了一座新房子,并迅速办起一家与原老区餐馆规模基本相同的新餐馆。

但几个月下来,该女士却发现原餐馆销售额一下子下降了30%多;而新餐馆营业额最多也只有原来老餐馆的80%多。这样算下来,该女士为保住自己的市场份额,几乎增加了一倍投资,而实际收益却只有原来的70%多。

实践中,这种没有计划、不注重效益、只热衷发展扩张的现象,几乎随处可见。他们好像并不知道,在很多情况下,如果计划不周,管理不好,任何发展扩张不仅会使企业失去平衡,丢掉健康,甚至还会导致对其他现有业务的损害弱化。其结果,也就很有可能会在不知不觉中,掉入发展扩张陷阱。

计划所要解决的,就是在规定时间内,企业需要达到和完成的经营目标或发展扩张任务。简单地说,也就是要回答在本章开头第一句话中要干什么的问题。

在具体操作中,许多热衷于发展扩张的领导人,总是不愿认真理解计划的真正意义与价值。他们尤其总是忽视非常甚至至关重要的财务问题。在他们眼里,似乎只有永远不断地发展扩张,特别是新业务的发展扩张,才是解决一切问题的灵丹妙药。至于这些新业务投入多少,它们又能在什么时候,为企业创造多少价值与现金流,却往往被抛在了一边。

他们好像并不知道,企业破产实际上不是别的,只是在需要时,没有了现金。而一旦陷入这种发展扩张的陷阱,企业也就很有可能会受到生存威胁连正常运营都无法保障。因此,其他一切发展扩张,也就再也无从谈起了。

案例 1.2 扩张追求

2002年,某房地产开发有限公司在某城市黄金地段中央商业区(CBD),得到了一个2万平方米地产开发项目。

当时,由于上世纪80年代后期90年代初期中国经济严重过热以及90年代后期爆发的亚洲金融危机的影响,中国正处于一个史无前例通货紧缩状态。物价持续走低,有效消费不足,企业缺乏投资热情。

在此情况下,政府采取了“积极财政政策和货币政策”,特别是对基础设施,包括钢铁、建筑材料、房地产和汽车等生产领域,不管是在财政预算还是在贷款资金上,均给予重点支持,以图宏观经济能够尽快摆脱通货紧缩,恢复正常运行。因此,该企业地产开发项目很快就得到了包括中国工商银行、中国建设银行和中国银行三家银行的贷款支持,获得了总金额达1.9亿元的现金贷款。



躲避陷阱

成功实务：
计划、发展、利润、收益

面对如此突如其来、如此容易获得和如此数量的现金，该企业主要领导人看到了新发展扩张的诱人之处，因此，进一步坚定了要继续发展扩张新项目和新业务的信心与决心。在得到银行现金贷款后，该企业并没有将精力与资金，集中在完成现有项目上，而是在根本没有任何计划论证的情况下，急急忙忙又开始了新项目的搜寻。用该经理自己的话，就是“一定要尽快再挖一口井”。

首先，该企业在市区内找到了另一个25万平方米的地产开发项目，总投资需22亿元，仅先期投资就需4亿元。为抓住这个项目，企业一次投入1600万元现金，抢到了30%的开发权。不久，企业又在郊区某镇看上了一块1000亩的土地。对方开价，仅定金就1000万元。这时，CBD项目已经开始告急。由于资金不能及时到位，工程进度受到影响。同时，包括财务等职能部门也均频频发出警示信号。

而就在这时，企业主要领导人又在某经济开发区看上了一块面积为5平方公里的开发土地，并在资金已经十分困难的情况下，不顾其他经理的一再反对，断然邀请美国一家高级设计公司来华进行概念设计，仅设计费用就达250万元人民币。而同时，不知又怎么阴差阳错，该领导又对几乎与房地产毫无关系的影视业产生了兴趣。擅自动用数百万元资金，分别成立了一家影视公司和一家文化投资管理公司。

2003年下半年，中国人民银行颁布121号文件，提出紧缩与基础设施相关的钢铁、电解铝和房地产开发等领域的贷款资金，防止经济过热和房地产泡沫。之后，国家又采取了相对“稳健的货币政策和财政政策”，以及其他一系列相关配套政策。不久，企业向中国银行再次申请8000万元贷款被拒绝，流动资金一下陷入困境。

在此情况下，为了维持企业各项业务的基本运转和项目的继续进行，该企业经理在不同其他经理进行任何沟通情况下，又不惜擅自挪用抽取其他业务方面的有限收入与流动资金，以解燃眉之急。但面对如此宽的业务战线和沉重的半拉子在建工程，这点资金明显已是杯水车薪。

很快，银行开始催债，项目工程被迫全部停工。其他新开发项目也都因资金问题全部搁浅。虽然，企业又使用各种方法进行融资，但终因周围经济原因，市场资金全面偏紧，所有融资努力，均告失败。最后，在众多债主围攻下，企业很快难以维系，随即人去屋空。

避免陷阱

管好现金

企业资金问题，特别是流动资本中的现金，实际上是维持企业生命的血液。因此，管好现金，不仅能避免掉入各种发展扩张陷阱，同时，也是直接关系到企业生死存亡重要保障。道理上，这并不是一个十分复杂的问题，而在实际操作中却常常被有些人，特别是企业中一些重要领导人，所忽视。

据有关资料显示，在经济衰退时，市场中每一家企业破产，都会导致另外三到四家出现严重财务问题与资金困难。而在很多时候，即使有幸没能受到直接影响，逃过第一轮破产，企业也会在经济复苏发展扩张需要资金时，由于没有足够的融资渠道满足新增投资需要而坐失良机。甚至有些企业，还不得不面临“第二轮破产”。

在经济调整中，很有可能会出现大量企业倒闭。这种连锁效应，会毁掉企业的所有经营业绩，即使是非常强大的企业，其利润也很可能会被各种大大小小的坏账准备侵蚀殆尽。20 世纪 90 年代，在全国范围内持续出现的大量企业关、停、并、转与倒闭破产和在 2003 年“非典”期间，许多餐饮服务行业企业遭受沉重打击，都是其中一些生动案例。

无疑，没有利润，企业将或迟或早陷入困境。但只有利润而没有现金，在很多时候，对企业生存而言仍只是望梅止渴，毫无意义。这也就是为什么在美国 1987 年 10 月 19 日“黑色星期一”以后，美国证监会要求在企业财务报表中增加现金流量表的重要原因之一。

案例 1.3 美国“黑色星期一”

1987 年 10 月 19 日，在美国甚至全世界都是一个永远难忘的日子。因为在这一天，美国股票市场出现了历史上从未有过的单日最大跌幅。由于这一天是星期一，因此又被人们称为“黑色星期一”。在当天股票市场收盘时，代表美国股市的道琼斯指数从前一交易日收盘时的 2246 点，降到了 10 月 19 日“黑色星期一”收盘时的 1738 点，暴跌 508 点，跌幅高达 22.62%，远远超过了 1929 年经济危机时创记录的 12.82% 的最大的跌幅。

市场中许多蓝筹股票，如 IBM，其股价当日即跌 33 美元，收盘价为 102 美

元，跌幅为 24.44%，超过了整个市场跌幅；USX 下跌了 13 美元，收盘为 21 美元，跌幅更为 38.24%；而通用（GE）企业股票当日也下跌了 13.13 美元或 19.60%，收盘价仅为 53.87 美元。试想一下，如果某人将自己全部资金都投在了这三支股票上，其单日损失就会高达 20% 以上。

如此巨大市场波动，使许多企业来不及反应就已遭受重大损失。作为美国主要资本市场的股票市场，其一举一动，不仅仅只是股票市场的事情，它同其他资金市场、商品市场，包括银行和清算机构等金融市场的其他组成部分，也都有着非常重要直接关系，甚至还会影响美国甚至世界各地其他各种市场及宏观经济的整体运行走势。

如此剧烈地市场震荡使许多投资人信心受到了巨大打击。他们纷纷要求收回自己各种投资，缩短信用期限，提前清算收回贷款。而这时许多企业均被股票或其他投资套牢。即使他们在账面上还有利润，也无法将其及时兑换成现金，用以支付货款或偿还债务。

因此，在令人震惊的“黑色星期一”之后，市场中一片混乱。许多企业陷入困境，资金链条纷纷断裂，从而无法偿还债务，继续维持生产销售，只能宣告破产。许多企业家，特别是一些中小企业主，经受不住这样沉重打击，一些人甚至以各种方式结束了生命。正所谓“现金为王”，所指也不过如此。

做好计划

为保证现金始终都能保持在可控范围之内，并拥有足够渠道来源，就应对企业目前现状和未来发展扩张目标拥有清楚认识。

同时，一个好的计划还表现出企业在流动资本和风险控制管理中，对现金流成功管理与有效控制，以及在信贷控制（也就是人们常说的“金融风险”）和市场中的不确定性（也就是人们常说的“市场风险”）方面有备无患。

计划中，对于现金流来源，不仅应能满足目前需要，同时还应满足在未来几个月甚至更长时间的需要。对那些可以预期和一定要偿还的债务，也一定要在企业整体业务现金需求中，给予充分认真对待。同时，对那些可以作为资本性的债务和那些可以延缓支付的租金还款等债务，也都应以非常认真的逻辑和保守态度，在计划中予以充分体现。

通过认真周密的计划在必要时，还能帮助企业进行各种不得不进行的借款融资。而在实际中，只有通过实际完善计划，其中包括对现金流的详细预测、清晰可行的财务目标和对付突发事件的各种预案，才能在需要时说服银行或其他投资人，为企业提供所必需的资金支持，从而增加企业流动资本，保证即使在外部出

现异常情况下，企业仍能维持自己内部正常运转与生存。

当然，如果在计划中刻意地夸大对现金的需要，一方面，很有可能会得不到应有支持；同时如果不能充分利用这些现金产生预期效益，也很可能会造成企业的负担。严重时，同样也会使企业落入陷阱掉进深渊。

案例 1.4 2000 万元“天使资金”

一位年轻人同别人在某城市合作开办了一家公司，开展城市旧房改造业务。开始时，靠自己灵活的思路和各种项目改造的创意，该公司很快就完成了一座老仓库的改造，并将其变成了具有中国四合院特征的涉外公寓，受到了来华外国客户的广泛欢迎。

初次成功使他产生了进一步发展扩张的愿望。而与此同时，其合作伙伴却主张先巩固消化一下现有项目，不然很有可能会出现资金问题。但这位年轻人根本听不进这种意见。很快，在没进行任何调查研究的情况下，他只凭在报纸的一条出租信息，就擅自动用资金，又在另一地区租下了一座 3500 平方米未装修的四层独立建筑，年租金 350 万元。面对这种情况，原合作伙伴只能选择与其分手。

事后才知道，该建筑原租金只有 180 万元。而这时企业资金已经出现困难。为缓解资金压力，他首先将一楼租给了一家金融机构并提前预支了 30 万元年租金。利用这 30 万元，他很快又将二楼一部分改造成了一家餐厅。

由于对餐厅业务一窍不通，为管理，他又花重金请来了专门管理人员。但不久发现，请来的管理人员并不专业，餐厅制作的菜肴经常因卖不出去而坏掉。餐厅业务很不理想，并不能产生任何有价值的现金流，相反还需不断投入。这时，按季度应交的 87.5 万元房租已经无法安排。

在此之前，这位年轻人也不是没进行过各种融资努力，但都终因没有完整商业计划而遭失败。正在此时，他父亲告诉他有位老朋友有 2000 万元闲置资金。对这位年轻人，这无疑就像从天上掉下来的一位“天使”。很快，他凭着自己“个人魅力”和老一辈面子，以年息 20% 的回报争得了资金两年使用权。利用这突如其来的 2000 万元“天使资金”，他很快将房租补上，餐厅亏空填满。各种现有问题都暂时沉入水面。

而面对 2000 万元“天使资金”和两年以后的还本付息，这位年轻人又开始了新一轮更快发展扩张。

为装点门面，他先用 250 万元并以银行按揭形式购买了两辆宝马一辆奔驰和一辆奥迪轿车。又用 1200 万元为定金按每平方米 8000 元购买了一座 1.2 万平方米烂尾楼。而在此之前，已有 60 多家企业对此楼盘进行过考察，但都未成交。

此时，正赶上国家通过“积极财政政策与货币政策”使宏观经济走出紧缩，