

懂财务系列丛书

销售 也要懂财务

XIAOSHOU YEYAO DONGCAIWU

蔡 昌 / 著



在市场运作及商业活动中越来越凸显财务的价值，
财务素养已经成为销售人员成功的重要砝码之一



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

懂财务系列丛书

销售也要懂财务

蔡 昌/著

立信会计出版社

图书在版编目(CIP)数据

销售也要懂财务/蔡昌著. —上海:立信会计出版社,
2009.8

(懂财务系列丛书)

ISBN 978-7-5429-2351-6

I. 销… II. 蔡… III. 财务管理—基本知识 IV. F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第143133号

策划编辑 赵新民
责任编辑 赵志梅
封面设计 周崇文

销售也要懂财务

出版发行 立信会计出版社
地 址 上海市中山西路2230号
电 话 (021)64411389
网 址 www.lixinaph.com
网上书店 www.lixinbook.com
经 销 各地新华书店

印 刷 上海申松立信印刷有限责任公司
开 本 787毫米×960毫米 1/16
印 张 9.5
字 数 129千字
版 次 2009年8月第1版
印 次 2009年8月第1次
印 数 1—4 000
书 号 ISBN 978 - 7 - 5429 - 2351 - 6/F · 2052
定 价 20.00元

如有印订差错,请与本社联系调换



前言

随着市场经济的飞速发展,会计作为商业通用语言,早已不再是“账房先生”的专利,财务在企业管理中的作用日益凸显,会计报表对决策的影响力也越来越大。不论公司总裁、高层经理,还是营销人员抑或其他相关经济工作者,都迫切需要了解一些财务基础知识。本书就是在这样一种大背景下完成的,主要是写给那些在市场前沿辛勤耕作的销售人员看的,同时也可供非财务经理人员作为“财务基础知识读本”。

财务历来被称为“雕虫小技”,其实也正是这种“雕虫小技”创造了辉煌的财富之路。销售人员面对复杂多变的市场环境,更应该尊重市场规律,重视财务思维的运用。这也是本书写作目的之所在。本书内容贴近实务、浅显易懂,语言幽默风趣,案例丰富,能够帮助销售人员快速掌握财务基础知识,进一步透过财务提升销售。

销售人员需要掌握哪些财务基础知识呢?笔者在写作时对此作了一番思考和安排。从篇章架构来看,本书共分八讲,每讲介绍一个财务专题,从经济规则到理财观念,从会计基础到财务分析,从本量利分析到信用管理,从现金流操作技巧到纳税筹划实务,几乎涵盖了销售人员需要掌握的财务知识的方方面面。总之,笔者希望读者通过阅读本书,获取一种财务思维方式,养成一种财务思考习惯。书中还设有“小试牛刀”与“知识链接”等专栏,相信会带给你无穷的思考和回味。开卷有益,希望你在翻动书页时获得一份惊喜和睿智。

蔡 昌



目 录

第一讲 经济规则与现代理财	1
一、经济规则与财税规则	/3
二、财务如何创造价值	/8
三、销售人员的基本素质	/9
第二讲 销售人员的财务观念	16
一、营销与财务的关系	/17
二、时间就是金钱	/19
三、塞翁失马——风险观念	/26
第三讲 揭开会计的神秘面纱	32
一、走近会计	/32
二、会计与会计信息	/33
三、会计信息的使用者	/39
四、会计规范——随心所欲不逾矩	/42
第四讲 看数字会说话	46
一、会计核算的前提基础与会计要素	/47
二、会计等式与会计报表	/56
三、财务分析技术	/64



第五讲 本量利分析与财务杠杆 75

- 一、本量利分析 /76
- 二、杠杆分析与应用 /80

第六讲 信用政策与收账管理 87

- 一、商业信用与信用风险管理 /88
- 二、信用政策的运用 /93
- 三、应收账款管理 /99
- 四、收账管理实务 /103

第七讲 现金流策略与技巧 106

- 一、现金流的理念 /107
- 二、看透现金流 /108
- 三、现金流的循环 /111
- 四、改善现金流的策略与技巧 /113

第八讲 销售中的纳税筹划 120

- 一、销售行为与纳税筹划 /121
- 二、广告宣传的纳税筹划 /132
- 三、设立销售公司或专卖店的筹划 /134
- 四、销售人员薪酬激励的纳税筹划 /135

第一讲

经济规则与现代理财

随着中国市场经济的不断发展,企业自觉或不自觉地在新的经济环境中探索如何将自己的产品快速地推向市场并被市场所普遍接受,以此来达到企业运作的最终目的——获取最大利益。

市场营销是当今商业社会中最重要的一部分,没有哪个企业能够脱离市场而存活。销售人员在市场中摸爬滚打,不仅需要掌握商业运作规律,而且还应该掌握一些财务知识。财务知识的学习从何开始呢?这里,首先从市场与决策讲起……

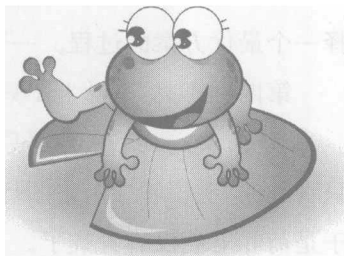
案例导读

市场与决策的艺术

有这样一则趣味题,不妨与大家一起分享:

荷叶上有3只青蛙,其中1只青蛙决定跳下水。请问:过了一会儿,荷叶上还有几只青蛙?

根据你的判断,请写出答案,并说明理由
(最好先不要看下面给出的参考答案):



一则看似简单的题目,其实不然。在一次培训班上,学员们踊跃发言,对



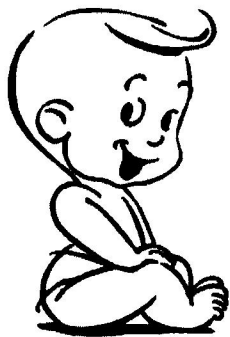
该题目的认识竟然给出许多迥然不同的答案。

第一种答案:有人说,荷叶上还有 2 只青蛙,原因很简单,小朋友都会算嘛,最简单的算术: $3-1=2$ 。这一答案正确吗?

第二种答案:有人说,荷叶上还有 1 只青蛙,给出的理由是青蛙也像人一样,会对环境的变化和事态发展有判断力。如果荷叶上有 1 只青蛙跳下水,按从众心理理论分析,估计荷叶上另外 2 只青蛙跳下水的概率各为 50%,那么,荷叶上还剩下 1 只青蛙。

这两种答案符合一般人的思维习惯。实际上,问题并不这么简单。一些善于思考的人给出下面两种逆向思维的答案。

第三种答案:荷叶上还有 3 只青蛙。为什么会得出这一结论呢?其实,你只需要再仔细读一遍题目就知道了。不信,你再大声朗读一遍:



荷叶上有 3 只青蛙,其中 1 只青蛙决定跳下水(请注意画线部分文字)。请问:过了一会儿,荷叶上还有几只青蛙?

这次你明白了吧!原来决定跳下水的那只青蛙,只是做了一个决策而已,实际并没有真正行动,它还是站在荷叶上。你可能会问:何谓决策?决策就是从两个或两个以上的未来行动方案中选择一个最优方案的过程。一个人只有决策,没有行动,将一事无成!

第四种答案:荷叶上 1 只青蛙也没有。可能源于两种解释:

其一,决定跳下水的那只青蛙不仅决策了,而且真正行动了。它是另外 2 只青蛙的“上司领导”,它的行动必然带动另外 2 只青蛙也义无反顾地跳下水,于是荷叶上就没有青蛙了。

其二,3 只青蛙站在荷叶上时,荷叶保持稳定的平衡状态。如果 1 只青蛙突然跳下水,必然引起荷叶的倾斜,失去平衡的荷叶会把另外 2 只青蛙也一股脑掀下水去,于是荷叶上连 1 只青蛙也没有了。

这则趣味题不禁引起我们很多思考:

(1) 原来行动比决策更重要！只有决策而没有行动，永远只限于空想，是不会成功的！请牢记一个最简单的成功等式：

成功=决策+实干

(2) 决策时要考虑后果。在市场环境下，组织的决策往往会带来一连串的社会影响和经济后果。管理者的决策会对其组织成员产生不可估量的影响。因此，管理者的决策正确与否，往往决定着一个组织的兴衰存亡。

(3) 在多数情况下，处于市场中的组织会受到“关联方”的影响。总、分公司之间存在着连带责任，属于关联方；你的客户也是你关系密切的关联方。在市场中你会发现许多关联方，请当心，你的“关联方”有时也会在有意无意之中把你“拖下水”。

市场中作决策确实重要。作为直接面对市场的销售人员，必须“眼观六路，耳听八方”，勤于决策，善于抉择，才能真正稳居市场前沿，笑傲江湖。

一、经济规则与财税规则

如果有人问你：加入 WTO 后中国企业面临的最大风险是什么？

你可能会回答，那一定是外汇风险、经营风险、国际贸易风险……

其实，加入 WTO 意味着中国逐渐融入世界经济大潮。企业面临的最大风险不是某一领域的风险，而是规则的风险。现代社会，不懂得规则就一定会“栽跟头”。因此，我们可以说，目前中国企业面临的最大风险就是“不懂规则”。

在全球经济一体化的推动下，企业在经营过程中必须不断适应国际形势，重视和遵循规则，尤其是经济规则和财税规则。

（一）新“马说”蕴含的经济规则

市场经济讲求规则，掌握和运用经济规则是极为平常的事情。诚然，但经济规则是抽象而又有趣的。实际上，经济规则在市场经济环境下就是一种游戏规则。这里，笔者通过对一个趣味题的分析，来阐释市场经济中的游





戏规则。

趣味题：“千里马常有，而伯乐不常有……”韩愈的名篇《马说》大气磅礴，流传至今，其蕴含的哲理启迪着一代又一代人。在新世纪，我们提出《新马

说》请大家思考：

面对一匹筋疲力尽的马，你将怎么做？

这是一个十分新颖的趣味题，请你试着给出答案。

给你 30 秒思考时间，你一定想想看……

1,2,3,4,5,6,...,10,...,20,...,30。

请把你的答案写在下面(参考答案在下面，最好先不要看)：

趣味题的参考答案及分析：

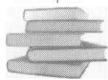
这个趣味题代表了市场经济中的许多问题，这匹筋疲力尽的马可以代表一个产品、一个部门、一个企业抑或一个产业，面对效率低下或效益滑坡的产品、部门、企业或产业，你能否有办法提升其业绩？

这是一种普遍的经济现象，下面给出解决问题的几个规则，这几个规则的排列顺序是循序渐进的，符合思维逐步深化的规律。

规则之一：更换骑手。这是面对筋疲力尽的马的第一努力，是否可以通过更换经营者(领导者)，变换经营思路与经营模式，改变这一现状。

规则之二：买一条更加有力的鞭子。这是一种自然选择的结果。如果通过更换经营者(领导者)不能彻底解决问题，那就怨不得人，而可能是体制的原因，推行经济体制改革，通过“制度之鞭”改变现状，这是必然的选择。

规则之三：将几匹筋疲力尽的马拴在一起提高速度。这是资源配置规则。企业合并分立、产权重组就是典型的例证，通过社会资源的优化配置与重



组,可能会解决经济发展缓慢、效率低下等问题,这一规则也如同一剂良药。

规则之四:寻找外部资源提高驾驭者的能力。在内部资源枯竭之时,利用外部资源也不失为上策。外部资源可以提供相对专业的智力支持,可能会在短时期内有所突破。

规则之五:紧急声明。这是一匹纵横千里的宝马,材美不外现,只是时机未到。这一规则让别人意识到问题的症结:事情存有缺憾或者没有达到预期的成功,可能是时机未到,让市场和社会对我们不要失去信心。

规则之六:最后一招。让媒体发表一条新闻——马为何筋疲力尽了?那一定是来我们这里之前就筋疲力尽了。通过这一规则,给自己一个调整战略的理由,这也是树立市场形象、赢得社会信任的上上之策。

对于这道趣味题,你答对了多少?请结合实践分析以下问题:

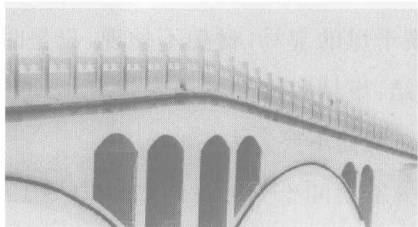
如果你是销售部经理,你公司的产品突然发生销售滑坡现象,你会怎样应对,有哪些规则可资借鉴?请写出你的答案:

现代企业经营过程中必须灵活运用经济规则,这其中也不乏运作技巧。像资本市场上三联集团收购“郑百文”的运作,就颇有计谋,将经济规则运用得淋漓尽致:千年之交,三联集团因有意收购“郑百文”,在没有签订收购协议的情况下已被媒体炒作得沸沸扬扬,三联集团一夜之间成为知名企业,无形中“三联”品牌价值直线攀升。难怪在没有完成收购时,三联人就宣称“是否实现成功收购已不重要”。但最终三联集团还是选择重组了“郑百文”,借壳上市,一夜之间成为驰名中外的上市公司,三联集团在成功借壳上市后,将“郑百文”更名为“三联商社”,在上市公司军团占据了一席之地。

经济规则在投资项目上也显示出非凡的价值。在经济快速增长的长江三角洲地区,上海、杭州和宁波是三个重要的经济城市,占据着重要的地理位



置,三者比邻成鼎足之势,三者之间的连线几乎是一个等边三角形。但是,由宁波到上海的高速公路,必须途经杭州,因为宁波和上海隔着杭州湾,于是宁波到上海的距离由于绕路杭州而增加近一倍,这不利于宁波和上海两座城市



的交流与合作。如果能横跨杭州湾建立一座跨海大桥,那么宁波到上海的距离就可以大大缩减,于是政府决策者就萌生了修建杭州湾跨海大桥的设想。修建杭州湾跨海大桥不仅需要高超的桥梁技术,更重要的是需要足够的

风险投资给杭州湾跨海大桥提供资金支持。这一投资初步估算需要上百亿元,如何解决资金问题呢?为了吸引风险投资,整个项目的运作采取了“超产权”的运作规则,即将杭州湾跨海大桥的营运权及其营运收益权股份化,根据投资概算总额确定其营运权价格,然后向社会出售跨海大桥营运权。许多企业看好这一投资项目的未来,纷纷解囊购买大桥营运权。于是政府在很短的时间内就筹集到了足额的风险投资,杭州湾跨海大桥如期开工。2008年5月1日,杭州湾跨海大桥全线贯通,从宁波到上海的路程缩短了120多千米,杭州湾跨海大桥的宏伟构想得以顺利实现。

请你思考

耗巨资购买天安门灯笼

宁波一家企业,在前两年天安门修缮改造期间,耗巨资3000万元购买了两只大灯笼。你不禁要问,灯笼怎么那么贵呀?

原来那两只灯笼是悬挂在天安门前的大灯笼,一直悬挂了几十年,在修缮改造期间被更换下来。这两只灯笼见证了中国的改革开放和社会的发展进步。

深度思考:你认为企业耗费3000万元购买天安门灯笼值得吗?你觉得企业是基于什么想法?你能说出购买灯笼给企业带来的利弊吗?请对此进行分析评价。

（二）财税规则

财税领域也需要建立规则。把握宏观经济形势,理解和运用财税规则,对于企业的发展也是至关重要的。这里主要通过三对财税关系来阐释财税规则。

1. 财税关系之一:财政与财务

国家财政与企业财务是一种决定与被决定的关系,即财政决定财务,国家财政导向决定了企业财务方向。企业财务政策一定不能与国家的财政政策相抵触,企业必须在国家财政政策、货币政策、产业政策等约束下制定符合自身发展规律的财务政策。

2. 财税关系之二:财务与会计

财务与会计之间的关系非常微妙:其一,财务与会计之间在本质上是区别的,会计的本质可以概括为六个字:确认、计量、报告。会计的主要职能是信息披露,同时反映受托责任;而财务的本质是决策,即如何理好财,如何实现资源的合理配置,属于管理的范畴。其二,财务与会计之间的关系是非常密切的,会计为财务提供决策依据,而财务为提升会计管理提供支持。中国企业在实践运作过程中,逐渐形成了财务与会计适当分离的模式。

3. 财税关系之三:会计与税收

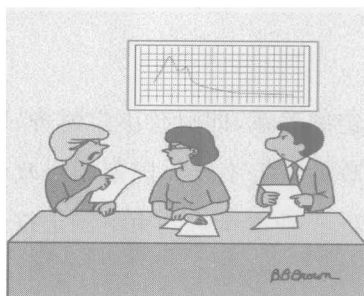
会计与税收之间的关系是极为微妙的,会计与税收相互影响。会计的目标是信息披露,而税收的目标则是公平税负,获取财政收入。两者的目标有一定的差异性。在中国经济实践中,形成了会计与税收相对分离的模式。会计利润并不是严格的计税依据,必须进行纳税调整。既要求企业按照会计准则和相关制度进行会计核算,同时也要求企业依法纳税、科学纳税。

还要提醒大家注意的是,诚实信用在市场经济中尤为重要。诚实信用是一切道德规范的基础和根本。2001年,时任国务院总理的朱镕基同志在视察北京国家会计学院时挥笔写下了“诚信为本、操守为重、坚持准则、不做假账”的十六字校训,这对整个社会具有十分重要的教育和警示作用,有助于维护国家和社会的正常经济秩序。





二、财务如何创造价值



经常有人问到这样一个问题：企业是什么，为什么会存在企业？

你会怎么回答呢？

企业是一个营利性组织。企业之所以存在，在于其整合资源和节省成本的优势。一个企业成立之后，可以集中人力、物力、财力开展经营管理活动创造价值。企业是如何实现资源与市场对接的呢？图 1-1 形象地展示了这一资源整合过程和价值创造环节。

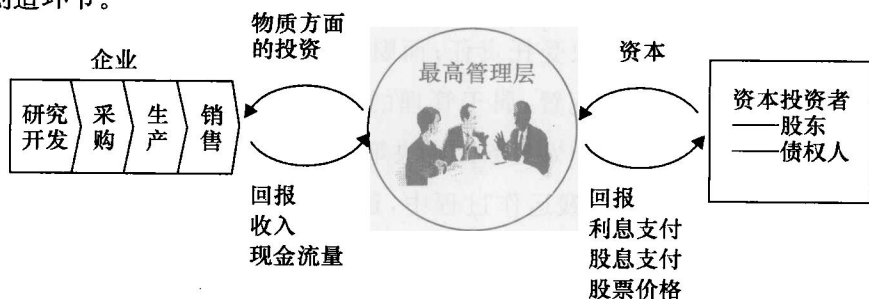


图 1-1 财务与价值创造

企业开展业务活动，其实是通过财务活动和业务活动的配合来创造价值，创造价值的基本流程如图 1-2 所示。

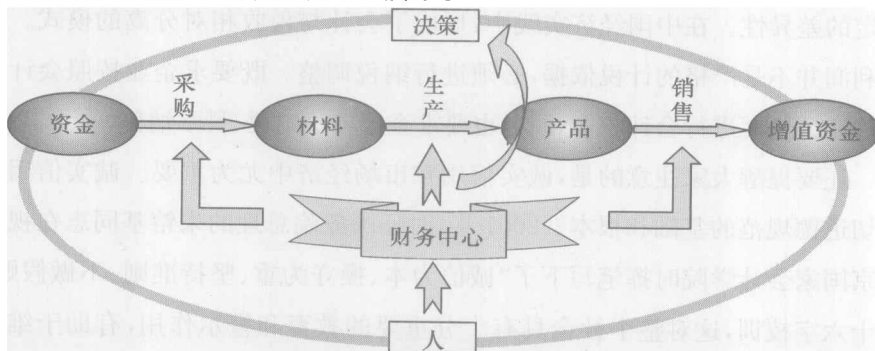


图 1-2 价值创造流程图

企业创造价值必须重视关键的环节。图 1-3 列示了价值创造的重要环节和控制点,供大家参考。

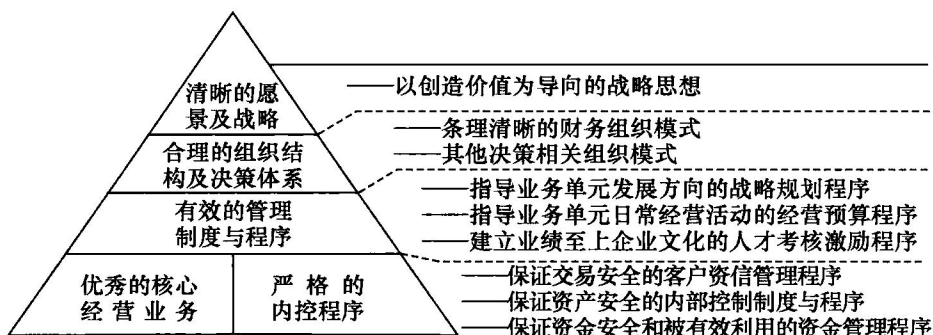


图 1-3 创造价值的重要环节

价值创造也不要忘记财务、业务及管理工作的衔接、协调与合作。具体参看图 1-4。

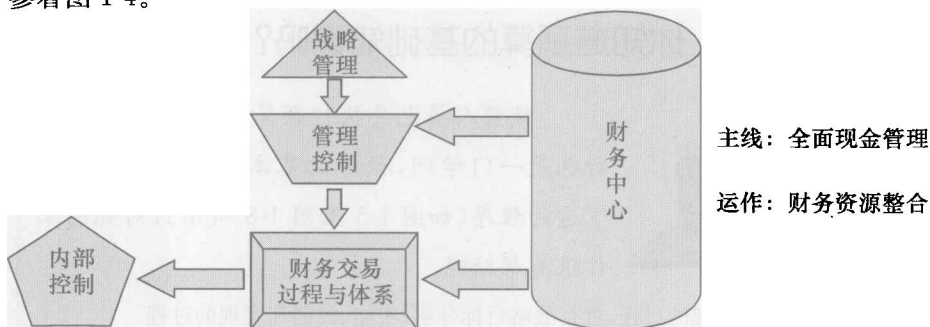


图 1-4 财务、业务及管理工作的衔接、协调与合作

三、销售人员的基本素质

销售人员不仅要对市场有着敏锐的洞察力,而且还应独具财务眼光并善于捕捉商机。因此,要求销售人员不断提升自身的财务素质,为业务的成功奠定基础。

1. 良好的职业道德意识

销售人员的工作始终是在各种利益冲突和市场竞争的环境下开展的,利





益驱动和道德风险始终贯穿其中。因此,销售人员在开展业务过程中,要兼顾和均衡相关各方的利益要求,既要考虑企业的利益,又要兼顾客户及社会的利益。从这个意义上讲,大力加强对销售人员的道德教育,强化其财务道德意识,是保障市场健康、蓬勃发展的基础。

2. 超强的专业能力

销售人员要掌握一定的专业知识,具备一定的专业修养。销售人员不仅要掌握市场与营销方面的专业知识,还要掌握以下知识与技能:一是包括财政、金融、对外贸易、经济政策等方面的宏观经济知识;二是现代企业管理的先进经验,包括组织、战略、营销等领域的知识,并能够与企业理财结合起来;三是财务会计以及税收方面的知识。

知识链接

你知道预算的基础知识吗?



销售人员也要执行预算,预算的编制与执行也是一门学问,预算的基本框架和预算目标下达的程序(如图 1-5 至图 1-8 所示),对你的工作很有帮助呢。

- 全面预算管理的过程,就是战略目标分解、实施、控制和实现的过程。
- 全面预算管理的过程,就是组织内部各个部门之间权力与利益的分配过程。
- 预算与预测:预测是基于科学基础的主观判断,预算是基于预测提出的对策性方案。

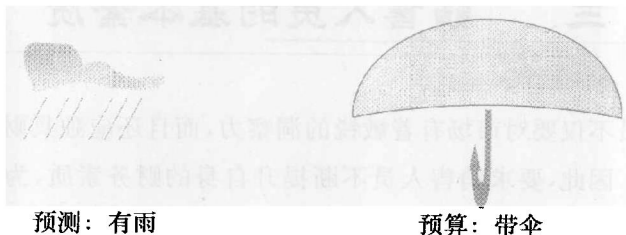


图 1-5 预算的本质

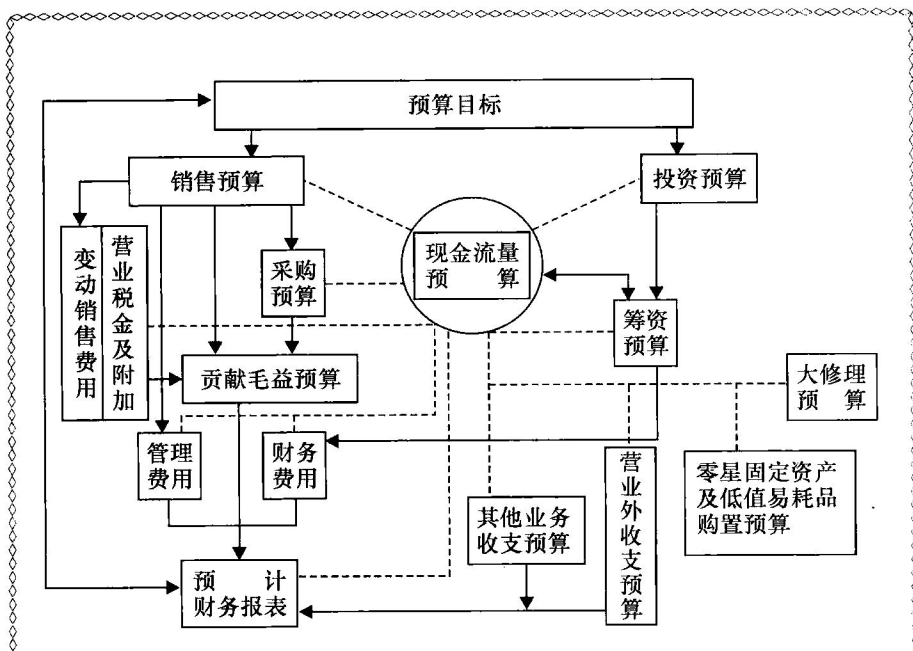


图 1-6 财务预算框架

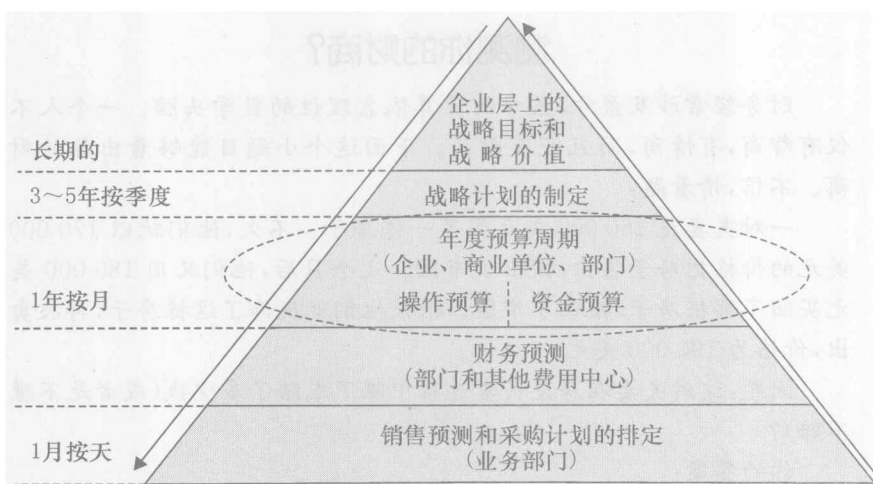


图 1-7 预算目标下达的程序