



羚羊和狮子的奔跑

Benpao
Lingyangheshizide

辛如水/编著

小老板资本大运营

身处高度竞争的环境中，

狮子尚要不停的奔跑，

何况弱小的羚羊？



中国经济出版社
www.economyph.com



羚羊和狮子的奔跑

小老板资本大运营

江苏工业学院图书馆
藏书章



* A 0 8 5 5 7 9 8 *



中国经济出版社
www.economyph.com

图书在版编目 (CIP) 数据

小老板资本大运营/辛如水等编著. - 北京: 中国经济出版社,
2003.12

ISBN 7-5017-6122-1

I. 小... II. 辛... III. 中小企业-资本经营 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 093408 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: WWW.economyph.com

责任编辑: 陈骝 (电话: 010-68308644 13621098588)

责任印制: 张江虹

封面设计: 蒋宏工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市欣欣印刷有限公司

开 本: 787mm×960mm 1/16

印 张: 14.75

字 数: 224 千字

版 次: 2004年1月第1版 印 次: 2004年1月第1次印刷

书 号: ISBN 7-5017-6122-1 / F·4922

定 价: 29.80 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

中国经济书店: 66162744 地 址: 西四北大街 233 号



目 录

第一章 小企业就这样找钱 (1)

在自然竞争法则之下，羚羊如果跑得慢，跑得迟了，就会被狮子吃掉；而同样的道理，狮子如果跑得慢，跑得迟了，羚羊等别的动物都跑远了，就可能被饿死。企业在市场竞争中也是一样，在激烈的竞争之下，企业经营会遇到这样和那样的困难，对小企业来说，最大的困难莫过资金不足，尤其是企业经过初创期，进入成长期之后，需要大量资金来扩大生产规模。内部融资相对外部融资来说，拥有低成本、低风险等优势，即能提高企业的整体运作效率，又能避免对外部融资所造成的偿还风险。

- ☐ 小企业有效筹资的原则 (1)
- ☐ 怎样从内部挖钱 (3)
- ☐ 靠信用向银行贷款 (9)
- ☐ 租赁：只融设备不融钱 (12)
- ☐ 商业融资让你提前拿到钱 (17)
- ☐ 小企业如何提高融资能力 (22)
- 案例 (25)
- 资产重组，多方融资 (25)

第二章 让资金都奔跑起来 (29)

有这样一个故事，在企业经营界流传很广：



每天早上，一只非洲羚羊醒来，它就知道必须跑得比最快的狮子还要快，否则它就会被吃掉；每天早上，一只非洲狮子醒来，它就知道必须比跑得最慢的羚羊还要快，否则它就会被饿死。企业经营运作如果不能让钱财时时保持畅通，就不能源源不断地获取利润，就会被其他的企业吞并，甚至挤下市场的舞台。俗话说：“水不流动只能是臭水”，假若生意人懂得如何让企业的资金保持畅通，懂得及时回收账款的重要性，则生意人的生存的机会就会比别人大的多。相反，如果在生意场上，忽视保持现金，无异于是自掘坟墓。这也是一些企业，表面上看起来运转良好，货物很畅销，但却突然之间破产了的原因所在。

- ☐ 资金的生命在于流动 (29)
- ☐ 必须持有足够的现金 (35)
- ☐ 早为资金周转作打算 (39)
- ☐ 一千赊不如八百现 (41)
- ☐ 加速资金流通的方法 (42)
- ☐ 小企业盘活资金的秘诀 (45)
- 案例： (52)
- 资金运转好，生意“步步高” (52)

第三章 做好财务分析和监管 (54)

在羚羊和狮子的奔跑过程中，羚羊要摆脱被狮子吃掉的噩运，首先要根据形势充分分析，认识到狮子的存在时时监控，并随时根据狮子的奔跑的速度来调整自己的速度；而狮子要捕捉到羚羊，首先要站得高，望得远，尽早发现羚羊。

财务分析是企业财务管理的重要方法之一，



它是企业一定期间的财务活动的总结，可以为企业的经营决策提供依据。财务分析的结果可以帮助企业管理者做出正确的决策，使其对企业做到“心知肚明”。

☐ 财务预测的原则和程序	(54)
☐ 财务分析的基本指标	(56)
☐ 财务分析的基本方法	(64)
☐ 赚钱的本事有多大	(68)
☐ 你到底能负多少债	(70)
☐ 如何用好财务人员	(79)
案例	(87)
东亚公司财务报表分析	(87)

第四章 如何做到精打细算 (93)

企业的目的就是使财富和利润的增值实现最大化。而要达到这一目的，一般而言，有两个途径：一是增加生产，扩大产量；二是降低成本，增大利润。这两者在情况同等的条件下，后者通常风险小，见效快，因而是企业理财的一个重要手段。如何使企业在经营过程中节约资金，加强质量监管，降低融资成本，在生产环节中尽量节省开支，增加收款，减少坏账，合理安排人力资源，都是实践证明行之有效的“省钱”良方。

☐ 控制成本让你少浪费	(93)
☐ 成本核算策略	(96)
☐ 生产环节做文章	(98)
☐ 增收减坏省大钱	(103)
☐ 人员开支还能降	(108)
案例	(111)



斯必克降低成本应对竞争 (111)

第五章 收款讨债其实并不难 (113)

在现代的企业经营中，收款难是让众多企业经营者头痛不已的问题。在买方市场环境中，赊销经营成为不可避免的竞争手段。但是如果欠款过多，你的企业就会被过多的欠款压得喘不过气来。因此，企业经营如果能掌握一套高超的收账技巧，及时掌握客户的信用状况，一定能够及时收回拖欠的账款，加快企业资金周转，创造出更多的利润和财富来。

- ☐ 成功收账的要领 (113)
- ☐ 选用过硬的讨债人 (115)
- ☐ 巧用天时来讨债 (117)
- ☐ 看人下菜的讨债策略 (124)
- ☐ 方式变通，曲线讨债 (129)
- ☐ 碰到硬骨头怎么办 (135)
- 案例 (139)
- 笑里藏刀，催债有术 (139)

第六章 运营资金的高效管理 (141)

运营资金的管理主要是对资金、存货等适宜数量的确定，以及往来款项的管理。运营资金管理是否妥当，将会直接影响到企业生产流通速度。

- ☐ 管好现金最重要 (141)
- ☐ 如何防止坏账死账 (149)
- ☐ 如何加强存货管理 (155)
- ☐ 商业票据怎样管理 (158)



案例	(165)
传媒巨头默多克力度债务危机	(165)

第七章 合理筹税赚大钱

(168)

纳税人的基本义务是依法纳税，纳税人的基本权利是不需要缴纳比税法规定的更多的税收，而将二者有机结合起来的重要工具就是——税收筹划。税收筹划产生的背景是保护纳税人权益呼声的日益高涨，以及当代税务管理从严重依赖强制转向追求市场遵从。它的出现一方面源于企业的外部环境因素，如税法规定中的差别对待；另一方面源于企业的内部需求，如降低成本。

☐ 企业收入巧安排	(168)
☐ 企业经营活动中的筹税	(171)
☐ 薪资运筹也帮忙	(177)
☐ 调整租金也筹税	(181)
☐ 融资行为的节税技巧	(185)
☐ 优惠条款要用好	(191)
案例	(193)
调整存货，合理节税	(193)

第八章 稳赚不赔的投资绝招

(197)

企业有了多余的钱该怎么办？是扩大规模，还是投入其他领域？是投入生产市场，还是投入金融市场？其实，只要有利可赚，不论是将钱投向哪个方向，都是经营者可以积极考虑的，但一定要比较各个投资方向的收益如何。

☐ 细分市场，寻找投资机会	(197)
---------------------	-------



☞ 巧用地利进行投资	(200)
☞ 确定合理的创业投资规模	(204)
☞ 算算你的投资效益	(209)
☞ 间接投资也能赚钱	(211)
☞ 小心投资中的风险	(216)
☞ 避实就虚，投资有术	(220)
案例	(224)
成功的投资创造了“希尔顿”	(224)



第一章 小企业就这样找钱

在自然竞争法则之下，羚羊如果跑得慢，跑得迟了，就会被狮子吃掉；而同样的道理，狮子如果跑得慢，跑得迟了，羚羊等别的动物都跑远了，就可能被饿死。企业在市场竞争中也是一样，在激烈的竞争之下，企业经营会遇到这样和那样的困难，对小企业来说，最大的困难莫过资金不足，尤其是企业经过初创期，进入成长期之后，需要大量资金来扩大生产规模。内部融资相对外部融资来说，拥有低成本、低风险等优势，即能提高企业的整体运作效率，又能避免对外部融资所造成的偿还风险。

小企业有效筹资的原则

1

优秀企业理财的经验表明，企业有效地筹资必须遵循以下原则：

1. 要量力而行

任何筹资都有其代价，这是市场经济等价交换原则的客观要求。正由于此，小企业在筹资过程中，筹措多少才算适宜，这是企业管理者必须慎重考虑的问题。筹资过多会造成浪费，增加成本，同时还可能因为过渡负债到期无法偿还，增加企业经营风险；筹资不足又会影响计划中的正常业务发展。因此，小企业经营者在筹资过程中，必须考虑需要与可能，做到量力而行。

2. 筹资成本要低

筹资成本指企业为筹措资金而支出的一切费用，主要包括：

- (1) 筹资过程中的组织管理费用
- (2) 筹资后的占用费用



(3) 筹资时支付的其他费用

小企业筹资成本是决定小企业筹资效益的决定性因素，对于选择评价小企业筹资方式有着重要意义。因此，小企业筹资时，就要充分考虑降低筹资成本的问题。

3. 筹资风险要低

小企业筹资必须权衡各种筹资渠道筹资风险的大小。例如，小企业采用可变利率计息筹资，当市场利率上升时，企业需支付的利息额也会相应增大；利用外资方式，汇率的波动可能使企业偿付更多的资金；有些出资人发生违约，不按合同注资或提前抽回资金，将会给企业造成重大损失。因此，小企业筹资必须选择风险小的方式，以减少风险损失。如目前利率较高，而预测不久的将来利率要下落，这时筹资应要求按浮动利率计息；如果预测结果相反，则应要求按固定利率计息。再如利用外资，应避免用硬通货偿还本息，而争取以软货币偿付，避免由于汇率的上升，软货币贬值而带来的损失。同时，在筹资过程中，还应选择那些信誉良好、实力较强的出资人，以减少违约现象的发生。

4. 要有利于企业竞争力的提高

小企业筹资的利于企业提高竞争力原则主要表现在以下几个方面：首先，通过筹资，壮大了小企业的经济实力，增强了企业的支付能力和发展后劲，从而减少了企业的竞争对手；其次，通过筹资，提高了企业信誉，扩大了企业产品销路；再其次，通过筹资，充分利用规模经济的优势，增加了本企业产品的占有率。企业竞争力的提高，同企业的筹集来的部分资金的使用效益有密切联系，是企业筹资时不能不考虑的因素。

5. 要保持对企业的控制权

小企业为筹资而部分让出企业原有资产的所有权、控制权时，常常会影响企业生产经营活动的独立性，引起企业利润外流，对企业近期和长期效益都有较大影响。就发行债券和股票两种方式来说，增发股票将会对原有股东对小企业的控制权产生冲击，除非他再按相应比例购进新发股票；而债券融资则只增加企业的债务，而不影响原有所有者对企业的控制权。因此，筹资成本低并非筹资方式的唯一选择标准。



6. 以用途决定筹资方式和数目

由于小企业将要筹措的资金有着不同用途,因此,筹措资金时,应根据预定用途正确选择是运用长期筹资方式还是运用短期筹资方式。如果筹集到的资金是用于流动资产的,根据流动资产周转快、易于变现、经营中所需补充的数额较小,占用时间较短等特点,可选择各种短期筹资方式,如商业信用、短期贷款等;如果筹集到的资金,是用于长期投资或购买固定资产的,由于这些运用方式要求数额大,占用时间长,应选择各种长期筹资方式,如发行债券、股票,小企业内部积累,长期贷款,信托筹资,租赁筹资等。

怎样从内部挖钱

企业经过初创期,进入成长期之后,无疑需要大量资金来扩大生产规模。从企业内部挖“钱”是指通过挖掘内部各种资源的潜力,为企业生产经营提供资金,也可以成为企业的内部融资方式。内部融资相对于外部融资来说,拥有低成本、低风险等优势,既能提高企业的整体运作效率,又能避免对外融资所造成的偿还风险。

在经营收入既定的前提下,内部融资的来源主要在于成本的降低,而企业的生产经营成本主要包括生产、财务、销售、管理等成本,因此,内部融资应主要着眼于对这些经营管理环节的控制。

1. 在员工头上做文章

在企业面临资金困难时,老板可以向员工动之以情,晓之以理,充分发挥内部人员与企业同荣共损的优势,调动闲置资源,以解生产经营的燃眉之急。

(1) 在公司全体员工薪水上打主意

这是迫不得已而为之的办法。在非常困难的时候,公司可做出决定,首先暂缓支付或降低标准支付老板及管理人士的薪金,并将这部分资金投入生产活动之中。这种做法在国外并不鲜见,很多公司在遇到资金不足的问题时,都要求公司管理层,特别是高级管理人员,主动地带头推迟领取薪金,以解公司燃眉之急。一般来说,管理人员的薪金收入相对较高,他们都具有经济和心理承受能力,可以使公司集中较多的资金。尔后,争取公司员工谅解,动员普通



员工迟领工资或减低工资支付标准。尽管他们工资标准不高，但员工人数较多，滴水成河，关键时刻可以使公司集中到一笔比较可观的资金，在生产经营中发挥作用。

(2) 与员工建立借贷关系

这就是向员工借钱，通常是小公司要集中资金购买大型设备、或急待进货需要周转时所采用。另外，我们推崇在公司内部建立比较稳定的借贷关系，如设立厂（店）内部银行，吸纳员工的储蓄存款。公司可以通过建立类似于银行的机构进行资金管理，辅以必要的鼓励措施，吸纳员工的收入盈余，允许员工随时存取。这种形式可以取得与设立银行相类似的效果，且只要付出比银行存款略高一点的利息，即可以较低成本取得大量资金。

(3) 提高员工素质是降低成本的有效方式

一些短见的企业经营者会认为：员工只在企业工作那么短的时间，何必去培训他们呢？事实是：你只要花费员工工资的 2% 去培训，这比他们犯错误所造成 10% 的损失成本低得多，而且员工一旦被培训后，他们会获得极大的工作满足，通常会愿意继续留在你的公司里。这样一来你将会节省更多的成本。

中国有句古语叫“磨刀不误砍柴工”。现代经济社会的实践也表明培训是降低成本的捷径之一。最近由美国一家大公司进行的一项调查表明，仅仅告诉员工他们工作的重要性就可以使生产率提高 5% ~ 20%；通过培训使成本降低并进而带来利润的增加是相当可观的。

2. 通过适宜的经营策略来降低成本

在经营过程中，企业一方面可以通过增加销售收入，另一方面可以通过降低成本，来达到增加利润的目的。作为经营者，往往把注意力放在拓宽市场、提高市场占有率上，而常常忽略对成本的控制。一般来说，销售情况外部因素影响大，而在控制成本方面，企业则拥有较大的主动权。

成本的降低，一方面可从降低生产成本上入手，另一方面可从管理成本上入手。下面我们仅就管理成本的降低做说明。

在商业企业中，有一个非常有名的 80/20 现象，具体是指为企业创造了 80% 利润的经营活动的成本仅占企业总成本的 20%，而为企业提供 20% 利润的经营活动却耗费了企业 80% 的成本。当然，造



成这种现象的原因一是企业错误的确定了商品结构，二是企业当初确定的商品结构是吻合市场需求的，但随着时间的推移，企业面对的经营环境发生了变化，企业提供的产品并没有适应这种变化。

无论 80/20 现象是哪种原因造成的，它们都增加了企业的成本，企业应当在生产经营过程中不断分析市场，研究市场的需求结构，及时调整经营策略，以相同成本利润最大化和相同利润成本最小化的原则指导所有的经营行为。此外，根据产品特点，通过改变经营战略，也可达到减少企业存货和流动资本的目标。

达荣公司是一家小型紫铜生产企业，其生产原料，主要是回收的废杂铜，产品主要销往铜加工厂。由于废杂铜的回收往往受很多不确定性因素的影响，所以该公司常常被动地收购大量的废杂铜以作为生产紫铜的原料储备，以防原料供应不足，这就占用了大量流动资金。

另一方面，紫铜的销售也受市场影响很大，产品常常大量积压。达荣公司企划部提出采取多元化经营的方案并获公司的一致通过。但问题是，公司历来由于经营不稳定而难以获得外部融资。上新项目，钱从哪里来？

最后，市场部提出，首先改变公司单一出售成品的经营方式，开辟为铜加工厂和废杂铜贸易商的带料加工项目，既可以增加市场份额，又可以避免生产能力的闲置，更主要的是可以减少原材料和存货的储备，加速资金周转，从而可筹措出一部分资金用于新项目的上马。

达荣公司采纳了上述方案，经过半年的运转，公司生产经营状况得到了全面改观。

3. 降低存货、提高资金的利用率

随着计算机和电脑网络的快速发展，很多具有一定规模的企业逐渐开始运用信息技术来为他们的生产经营服务，比如预测可能的需求，并计算出为满足需求而需要持有的合理存货数量等。

飞跃公司是一家机电产品生产商，两年前投资 40 万元用于一个自动化的原料供求平衡系统，通过这一系统的使用，使该公司以往约 2000 万元的存货减少了一半，并由原来的每季购买一次原材料改为每月购买一次，两年下来，该公司由于减少存货而节约的流动资



本竟达 5000 万元。

对小企业来说，复杂的电脑系统可能会过于昂贵，但如果秉承这一思路，对其购货方式做一些合理改变，并监控其原材料的存货，流动资本的缩减也会有相当的数目。从上面的案例中可以看到，企业从流动资本中往往可以压缩出所需的资金。对于那些尚未对存货水平进行监管的企业，实行严格控制将是一个有效的途径。

由于存货的使用是一个连续不断的过程，因而必须分析存货的需求以确定购买的频率，判断有无高峰或低谷，需求是否有周期性等因素。经营者如果对日常存货的需求水平有了较为准确的掌控，知道什么时候下订单，使得存货既不积压又能对生产形成及时供给，就会减少存货所占据的资金量，又可以从库存环节释放出一定的资金用于其他用途。

例如，有些产品的成本是在生产的最后一道工序时发生的，因而先生产半成品，只有客户的需要非常确定时才完成存货的最后一道工序，利用这种方法，可大大降低存货成本。

另外，根据产品特点，通过改变经营战略，也可达到减少企业存货和节省流动资本的目的。比如，上例达荣公司以前只单一生产成品出售，后改为既出售成品，又进行来料加工的经营方式，使得公司大大降低了原料采购费和产品存货，降低了资金的占用，从而拓宽了内部融资的资金来源。

4. 能变钱的都变成钱

在日常经营过程中，企业所拥有的资产通常会占据相当多的资金，但事实上并非每种资产都是完全必要的。因此，释放出搁置在不必要的资产上的资金，也可以为企业经营提供资金来源。这主要是把企业内部用量资产、货物、材料等，或出卖，或以货易货的方式换回所需的物资。

江陵模具厂是一家生产技术含量较高的陶瓷模具的小厂，由于资金不足，外部融资困难，所以面对供不应求的市场需求，没有能力扩大产量。

最后，管理者提出砍掉普通机械厂都可生产的模具外套生产工序，变卖这一工序的生产设备。模具外套拿给普通机械厂进行外协生产，原来的模具外套生产车间改而生产关键部件产品，变卖设备



获得的资金作为流动资金。

结果，资金紧张问题解决了，产品产量成倍增加。意想不到的，由于管理成本的下降和产品规模效益的增加，产品成本大幅下降，利润迅速增加，这又进一步缓解了该厂资金不足的问题，从而使江陵模具厂进入了良性快速发展轨道。

资产变卖融资主要有两个优点：

(1) 变卖资产融资的过程也就是企业资源再分配的过程，是企业的生产经营向高效益方向转换的过程，因此这也是企业资产的一个优化组合过程。

(2) 变卖资产融资通常速度快，适应性强。企业通过变卖多余或低效资产，除了可以筹措必要的资金，转而投到其他急需资金的生产经营领域外，还有以下好处。

- 削减掉亏损或微利部门，提高盈利水平；
- 改善经营结构和方向，开拓新的市场，提高竞争能力；
- 削减掉与企业主要生产经营活动关系不大的部门，集中力量发展企业的优势项目，提高专业化程度。

因而，企业的资产变卖对象不仅包括微利或亏损部门，有时出于优化经营结构和提高专业化程度的考虑，还可能变卖盈利部门，同时，企业在以变卖交税的方式筹集时，还应注意以下几点：

1. 慎重考虑出售对象

对于已经无用的设备、厂房等，公司应大胆出售，但对其他资产则应慎重考虑，特别应从公司的长远发展进行慎重的分析。如果拟出售的资产对公司长期发展有害无利（或利不大），那么应立即卖掉；如果拟出售的资产对公司长期发展影响很大，则应小心谨慎，非不得已，不应出售。

2. 选择有利的出售时机

资产出售时机的选择对资产出售的影响极大，时机选择不当，卖价会很低。同时，会因产品更新换代和技术进步的迅速面临落伍，以致真正需要燃眉之急时无法出售。

3. 选择恰当的出售方式

资产出售方式不同，获得的价格也不同。是采取直接的出售方式，还是委托中间人代理出售，是采取拍卖方式出售，还是采取与



买方议价方式出售，都要进行比较、分析，力求以最高净价出售资产。

小公司可采取出租所拥有的某些可出租的资产的形式获得资金。例如，出租厂房或办公楼，出租机器设备等。以这种形式筹资的好处是公司可保存资产的所有权。公司以这种形式筹资，应仔细选承租人，确定合理的出租期限，争取尽可能高的租金。另外，先卖后租的筹资方法，即回租，也可一试，以腾出部分资金用于其他战略部门的投入。

4. 利用应收账款融资

利用应收账款融资分为应收账款抵押和应收账款让售两种形式。

(1) 应收账款抵押融资

应收账款抵押融资就是企业以应收账款为担保，和经办银行签约，允许企业在一年以内向银行借贷一定数量的现款。银行借给企业的钱通常为应收账款的 80%。订立合同的任何一方，可以在规定期限到期前 6 个月以内书面通知对方解除合同。

采用这种融资方式，一般都不通知向借款企业赊购的客户，账款还是由借款企业收回。收回的账款要全部交给借款银行或公司。如果作为担保的应收账款中某一账款到期不能收回，借贷单位有权向借款企业追要。

信贷银行或公司收取贷款利息一般按日计算。计算方法分为两种：一是按每天应收账款未收余额计算；二是按每天应收账款未收余额中的已借数额计算。

(2) 应收账款让售融资

应收款让售融资的做法是：

企业首先在商品发运出售之前，向信贷公司提出贷款申请，取得同意后，便在商品发运走后把应收账款让售给信贷公司，信贷公司按发票总额，扣去信贷公司的佣金、购买客户的现金折扣、冲抵销售退回和销售折让款后，把剩下的钱交给融资企业。扣额通常为 10% 左右。

让售账款发生以后，企业要通知购货客户，把账款直接交付信贷公司。如果欠款未还清，由信贷公司催收；如客户无力偿还，损失责任由信贷公司承担。购买应收账款的信贷公司收取两种报酬：