

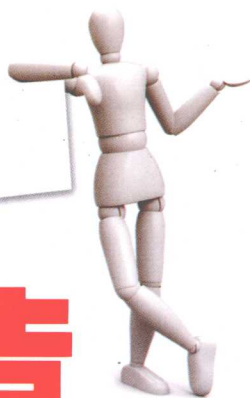
普华
经管

正略钧策
ADFAITH

- 52个财务忠告，成功创业者财务管理经验的提炼
- 忠告分析 + 实战案例，帮你有效避免创业过程中遇到的财务风险，为企业的进一步发展铺平道路

给创业者的 52个财务忠告

杨成刚 编著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

给创业者的52个财务忠告

杨成刚 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

给创业者的52个财务忠告 / 杨成刚编著. —北京: 人民邮电出版社, 2009.10

ISBN 978-7-115-21304-4

I. 给… II. 杨… III. 中小企业—企业管理: 财务管理
IV. F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第149528号

内 容 提 要

本书借鉴了许多成功创业者财务管理的经验, 将理论与实践相结合, 针对财务管理的关键环节, 如赢利模式的确定、创业资本的取得、资金的合理筹划与运用、财务制度的建立、现金流的控制以及纳税筹划等, 给中小企业与自主创业者提出了52条财务忠告以及财务建议。

本书结构合理, 内容简练, 语言顺畅, 案例丰富, 充分体现了实用性和可操作性的特点, 适合中小企业管理者与自主创业者阅读。

给创业者的52个财务忠告

◆ 编 著 杨成刚

责任编辑 许文瑛

执行编辑 付微微

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 17.5

2009年10月第1版

字数: 260千字

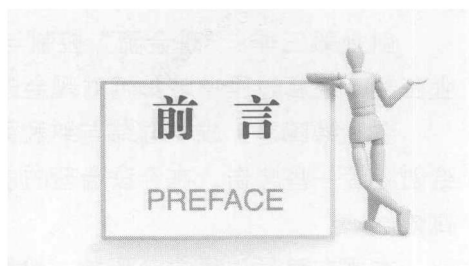
2009年10月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-21304-4

定 价: 35.00元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154



对创业者而言，进行自主创业无疑是走上了一条布满了荆棘与坎坷的道路。经营小公司也好，开创大企业也罢；思谋已久也好，凭借一时热情也罢，总之，只要开始了创业，就要为追求利润最大化而努力，而这其中的每一步都要和现金、资金、资本等财务概念相挂钩。

比如，创业前期怎么获得创业资本，是自筹资金还是通过银行贷款呢？获得了需要的资金，应该如何统筹规划、合理分配呢？针对公司内部独特的运作方式，该建立怎样的财务控制制度呢？又比如，如何寻找企业最佳的资本结构，如何建立自己的财务报表，如何控制企业的“现金流”，使之不危及企业的生存呢？这一系列与财务有关的问题在初创阶段都会浮出水面。

对于创业初期的企业来说，资金管理的一点疏忽，也许就会把企业推向失败的深渊。针对创业过程中不可避免的一系列问题，我们总结了一些成功创业者的经验，编撰了本书，为大家提供一些财务管理方面的忠告。

本书共分为四个部分：

创业第一季：理念树立与模式选择，从大的方向上进行解析，帮助创业者解决创业之初经常遇到的问题，比如企业应该选择什么样的赢利模式、制定何种财务制度、如何筹资等。

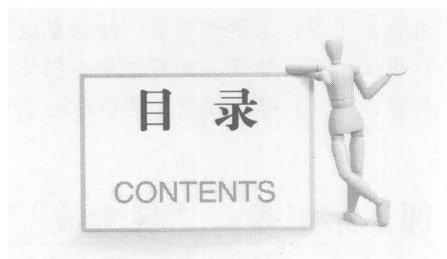
创业第二季：资金预算与管理规划，解析资金预算和管理规划方面的常见问题，让创业者在把握宏观财务政策的基础上了解微观财务预算知识、贷款知识以及财务报表知识，为企业进一步的顺利发展铺平道路。

创业第三季：“现金流”控制与财务分析，从现金流的角度讲述企业在生产经营过程中该如何对现金进行管理。

创业第四季：成本总结与纳税筹划，从成本总结和税务筹划的角度给创业者一些忠告，在合法合理的前提下，告诉创业者应如何节税，提高效益。

本书在编写过程中，张林、徐慧霞、成振珂负责本书的资料收集工作，李现梅、郭娜、许继国负责本书资料的整理工作，赵存、刘晓斌、宋莉娟负责本书图表的编排工作。本书的编撰工作由杨成刚完成。

本书在编写过程中参考了大量的财务资料，在此，对这些资料的提供者和为本书出版给予帮助的朋友们表示衷心感谢。由于编辑时间紧迫，加之作者水平有限，书中难免有不尽人意之处，恳请读者批评指正。



创业第一季 理念树立与模式选择 / 1

- 忠告一：选择合适的赢利模式 / 3
- 忠告二：确定投资方向，筹集创业资金 / 9
- 忠告三：知晓财务人员扮演的角色 / 16
- 忠告四：了解四项基础财务知识 / 20
- 忠告五：清楚财务管理的目标 / 25
- 忠告六：财务管理要遵循一定的原则 / 28
- 忠告七：财务管理要讲究方法 / 31
- 忠告八：财务制度要科学、实用 / 36
- 忠告九：会计、税务申报一个都不能少 / 40
- 忠告十：一人不能兼两职，出纳和会计不可同时担任 / 45
- 忠告十一：库管和销售各司其职 / 50
- 忠告十二：避免财务信息的不对称 / 55
- 忠告十三：寻找稳健、高效的筹资渠道 / 60

创业第二季 资金预算与管理规划 / 65

- 忠告十四：全面控制财务的关键在于预算 / 67
- 忠告十五：掌握全面预算体系，把资金用在“刀刃”上 / 73
- 忠告十六：加强内部财务控制 / 79
- 忠告十七：对风险的评估与防范 / 86
- 忠告十八：选择贷款方式要合理 / 92
- 忠告十九：少花钱就是多赚钱——建立财务审批制度 / 98
- 忠告二十：合理设计账务处理程序 / 104
- 忠告二十一：寻找企业最佳资本结构 / 109
- 忠告二十二：建立自己的财务报表 / 113
- 忠告二十三：洞悉财务报表的局限性 / 120

- 忠告二十四：汇票管理应“按部就班” / 125
忠告二十五：凭证、账簿与档案保管不容忽视 / 131
忠告二十六：掌握填制与审核原始凭证的基本操作方法 / 142

创业第三季 “现金流”控制与财务分析 / 149

- 忠告二十七：勿让“现金流”危及企业生存 / 151
忠告二十八：精通现金日常管理 / 155
忠告二十九：支票管理要科学 / 161
忠告三十：发票管理应严谨 / 167
忠告三十一：转账业务处理要规范 / 174
忠告三十二：现金收入管理与核算要有章可循 / 179
忠告三十三：现金支付管理与核算应清晰明了 / 184
忠告三十四：认真分析企业的营运能力 / 190
忠告三十五：分析企业的赢利能力 / 193
忠告三十六：构建财务预警分析系统 / 196
忠告三十七：不可不知的资金时间价值 / 201
忠告三十八：采取有效措施，解决“现金荒” / 204
忠告三十九：准确确定存货的经济批量 / 207

创业第四季 成本总结与纳税筹划 / 211

- 忠告四十：让存货为你赢利 / 213
忠告四十一：看清你的成本账 / 218
忠告四十二：杜绝假账 / 222
忠告四十三：将采购成本控制在恰当的范围内 / 225
忠告四十四：重点控制生产成本 / 229
忠告四十五：有效地降低营销成本 / 233
忠告四十六：缴纳税款有方法 / 239
忠告四十七：熟悉网上报税流程 / 245
忠告四十八：选择最有利的节税方案 / 248
忠告四十九：别把逃税当节税 / 253
忠告五十：纳税筹划有窍门 / 256
忠告五十一：注重对会计舞弊行为的防范和查证 / 260
忠告五十二：灵活应对财务困境 / 265

参考文献 / 271

创业第一季

理念树立与模式选择

- 忠告一：选择合适的赢利模式
- 忠告二：确定投资方向，筹集创业资金
- 忠告三：知晓财务人员扮演的角色
- 忠告四：了解四项基础财务知识
- 忠告五：清楚财务管理的目标
- 忠告六：财务管理要遵循一定的原则
- 忠告七：财务管理要讲究方法
- 忠告八：财务制度要科学、实用
- 忠告九：会计、税务申报一个都不能少
- 忠告十：一人不能兼两职，出纳和会计不可同时担任
- 忠告十一：库管和销售各司其职
- 忠告十二：避免财务信息的不对称
- 忠告十三：寻找稳健、高效的筹资渠道

忠告一：选择合适的赢利模式

所谓赢利模式，就是指赚钱的方法，而且是一种有规律的方法。创业者确定了赢利模式，就能够在较长时间内稳定秩序，并带来源源不断的利润。

由于处于不同行业以及不同生命周期企业的赢利模式存在很大差异，因此，初创企业赚到钱的首要条件就是要确定自己的赢利模式。

创业赢利模式有很多，这里我们主要详细介绍以下几种，供创业者参考和学习。

一、鲫鱼模式

鲫鱼模式的详细内容如表1-1所示。

表1-1 鲫鱼模式

创业赢利模式之一	鲫鱼模式	
模式安全指数	★★★★★	
持续赢利指数	★★★	
创新能力指数	★★★	
关键内容	寻找与大行业或大企业的共同利益，主动结盟，将竞争对手转化为依存伙伴	
本质	大企业有通畅的产品流通渠道和广大的客户群体，找到与大企业利益的结合点，可以有效弥补自身的短处，共同分享利润	
方法	贴牌生产	贴牌分两种：一种是贴牌后自产自销，即借牌，这种形式需要交付贴牌费，且一般只在区域市场销售；另一种是产品生产出来后交给原品牌所有者销售，这种形式叫代工。前者的风险及投入大于后者，但其资格比较容易取得。借牌方式一般仅限于国内品牌，国际性大品牌很少采用此种方式，创业者可酌情选择
	代理产品	做代理商可以借助厂家有形的商品为自己完成资本原始积累，与此同时还能学习营销知识，建立渠道网络。寻找那些品牌信誉好或者发展潜力大的产品做其代理，是一桩本小利大、事半功倍的买卖

(续表)

注意事项	采用鲫鱼模式时，初创企业与大企业既有经营上的联系又有资本纽带关系，因此在经营的过程中要注意保持独立，要拥有较大的经营自主权
------	---

二、专业化模式

专业化模式的详细内容如表1-2所示。

表1-2 专业化模式

创业赢利模式之二	专业化模式	
模式安全指数	★★★★★	
持续赢利指数	★★★★★	
创新能力指数	★★★★★	
关键内容	专业化的意思就是指专攻一门技术或产品生产	
本质	专业化之所以成为赢利模式，是因为专业化的“精”、“深”提高了竞争门槛，别人不容易来竞争。专业化生产的组织形式比复合式生产要简单得多，管理也相对容易；在市场营销方式上，一旦打开市场，后期不需要有太多的投入，而成本的降低就意味着利润的大幅度提高	
方法	使产品个性化	一件专业化生产的产品，它的边际利润通常可以达到60%~70%。当一个企业进行专业化生产时，其多数成本都用在解决方案的开发和创意阶段，一旦方案成立，就可以不断复制，并依照自己的意愿确定一个较高的市场价格
	以简单化带动大规模	以简单化带动大规模，迅速降低行业平均利润，使小规模生产者无利可图，无法与你同台竞争

三、利润乘数模式

利润乘数模式的详细内容如表1-3所示。

表1-3 利润乘数模式

创业赢利模式之三	利润乘数模式
模式安全指数	★★★★
持续赢利指数	★★★★
创新能力指数	★★★★
关键内容	借助已经广为市场认同的形象或概念进行包装生产。利润乘数模式是一种强有力的赢利模式，其关键是如何对所选择的形象或概念的商业价值进行正确的判断。所选择的形象或概念的商业价值应是正数，而且大于1
本质	借助人们所熟知的形象，可以使产品更迅速地深入市场，降低企业风险，提高企业的成功率
风险	这种模式的风险来自形象或概念拥有者不加区别地广泛授权，对于一些难定归属的形象或概念，风险更大，其利润乘数很可能小于1，甚至为负值
注意事项	要清楚容易接受该形象或概念的人群集中在哪些地方，并关注这些人的喜好
	为避免同质产品的泛滥，需要将产品极度个性化，并保持这种个性化
	对于一个陌生的领域，需要有一些很专业的人才，同时还要有一些专门的或独有的手法
	流行形象或概念大多属于易碎品，需要精心呵护，因此应尽量避免将其应用到可能损害其形象或概念的产品中去

四、独创产品模式

独创产品模式的详细内容如表1-4所示。

表1-4 独创产品模式

创业赢利模式之四	独创产品模式
模式安全指数	★★★★★
持续赢利指数	★★★★★
创新能力指数	★★★★

(续表)

关键内容	既有非同一般的生产工艺、配方、原料、核心技术，又有长期市场需求，高效率地利用市场空白期迅速赚取利润是这种模式成功的关键
局限	往往需要大量的研发费用和较长的研发时间
	前期打开市场、获取市场认同需要投入大量的资金
	产品在真正进入市场之前，很难测度市场是否会接纳它
	由于对产品缺乏细致的了解和认知，国家有关部门很难对某一种独创性产品提供完善的保护，生产者将面临诸多带有恶意的市场竞争，这种竞争经常会使始创者陷入困境
延长产品生命周期的方法	提高专利意识，积极寻求国家有关部门的保护
	进行周期性的产品更新，提高技术门槛，使后来者难以进入
	增强保密意识，使竞争者无隙可乘
	使企业 and 产品更加人性化，提高消费者的忠诚度
	在产能或投入不足的情况下，积极进行授权生产或技术转让，让产品迅速铺满市场，不给竞争者机会

五、策略跟进模式

策略跟进模式的详细内容如表1-5所示。

表1-5 策略跟进模式

创业赢利模式之五	策略跟进模式
模式安全指数	★★★★
持续赢利指数	★★★
创新能力指数	★★
关键内容	需要经营者对自己作出正确评估，并在分析清楚自己的优势、劣势之后，对未来的走向作出判断
本质	可以巧妙利用前者开拓的市场，跨越新产品上市之后消费者所需的认知过程，将风险降到最低，这样可以节省大量市场开拓成本，同时也能降低产品反复实验所带来的损耗，从而相应地提高利润
	在与对手发展得旗鼓相当时，先采用侧面迂回的方法，在对手尚未来得及涉足的市场试水，利用开拓新市场空间的办法，在实力不济或尚未有完全把握取胜之时避免与对方在有限的市场空间里正面交锋，等到时机成熟再进行强力反扑

六、配电盘模式

配电盘模式的详细内容如表1-6所示。

表1-6 配电盘模式

创业赢利模式之六	配电盘模式
模式安全指数	★★★★
持续赢利指数	★★★★
创新能力指数	★★★★
关键内容	所谓配电盘模式，就是指中介企业通过吸引供应商和消费群两方面的关注目光，而为他们提供沟通渠道或交易平台，以从中获取不断增值的利润的一种模式。这种模式对于操作者来说要求很高，而且前期投入成本很大，风险也很高
本质	在某些市场，许多供应商与客户发生交易时双方的交易成本都很高，这就会导致出现一种高价值的中介业务。这种业务的作用类似于配电盘，其功能是在不同的供应商与客户之间搭建一个沟通渠道或交易平台，从而降低买卖双方的交易成本，使提供中介业务的企业以及身在配电盘中的供应商都可以从中获得较高的回报。这种方式可以弥补供需双方的缝隙，撮合双方交易，而作为中介的企业也可以从中获得不菲的利润

七、金字塔模式

金字塔模式的详细内容如表1-7所示。

表1-7 金字塔模式

创业赢利模式之七	产品金字塔模式
模式安全指数	★★★★
持续赢利指数	★★★★
创新能力指数	★★★
关键内容	为了满足不同客户对产品风格、颜色等方面的不同偏好，以及个人收入上的差异化因素，从而达到客户群和市场拥有量的最大化，企业可以推出不同档次的产品，形成产品金字塔。在塔的底部，是低价位、大批量的产品，靠薄利多销赚取利润；在塔的顶部，是高价位、小批量的产品，靠精益求精获取超额利润

(续表)

注意事项	在产品金字塔模式中，利润的最大来源是中、高档产品，也就是说，靠低档产品占领市场、吸引人气，而靠中、高档产品赚取利润。如果仅仅是在低层设置防火墙，而没有在上层构筑利润来源，企业的竞争将很难持续
------	---

八、战略领先模式

战略领先模式的详细内容如表1-8所示。

表1-8 战略领先模式

创业赢利模式之八	战略领先模式	
模式安全指数	★★★★	
持续赢利指数	★★★★	
创新能力指数	★★★★★	
关键内容	适时改变竞争策略，实现由静态到动态的飞跃，可以确保公司从起步上的飞跃领先到战略上的始终领跑	
本质	主业领先	创业者在决定企业核心主业时，不妨寻求市场竞争和挑战暂时不大，但有发展前途的领域
	技术领先	有新型的技术，企业才会有生命力，才可以避开恶性市场竞争，抢占新领域的利润
	人才领先	决策者要懂得运用人才领先的战略领跑赢利模式



【创业案例】

有许多企业在创业过程中饱受磨难，甚至连进入利润区的大门都没有找到。

《科学投资》经过长时间的调查，对创业企业案例库中的数百家企业进行统计，得到了这样一组数据：在创业企业中，因为战略原因而失败的只有23%，因为执行原因而夭折的也只不过占28%，但是，因为没有找到赢利模式而走上绝路的却高达49%。因此，赢利模式对创业来说极其重要。



在温州，有一家创业企业——立峰摩托车集团，其前身只是一个生产摩托车车把闸座的小厂。但这家企业最初开发的产品具有独特性，其表面防腐性能超过了日本企业的标准，填补了国内空白，从而成为摩托车生产企业用来替代日本进口原件的产品。企业最初通过推销争取到了为国内一家著名摩托车企业提供产品配套服务的业务，之后又与这家大企业进行进一步合作。1992年，双方共同出资在瑞安建立了一家摩托车配件有限公司，注册资金600万元，其中立峰占股70%，国内的那家企业占股30%。新成立的公司专为这家企业生产摩托车把闸等零配件。由此，立峰通过依附于“大鲨鱼”，仅几年时间产值就翻了三番，规模与效益较合作前扩大了10多倍。

随后，立峰利用赚到的钱，不断进行外延扩张，产品由把闸扩展到轮毂、油箱……最后发展为整车生产。立峰由贴牌企业发展到独立运作，并获得了国家颁发的摩托车生产许可证。时机成熟后，立峰脱离了与大企业的合作关系，成为一家独立的摩托车整车生产企业，“鲫鱼模式”大告成功。

立峰创业的成功，在于选择了合适的赢利模式——鲫鱼赢利模式。

忠告二：确定投资方向，筹集创业资金

创业者进行投资时，一定要比较各种投资方案，投资方向的科学与否是决定投资成败的关键。

一、确定投资方向

1. 投资决策流程

科学的决策必须建立在科学决策程序的基础上，这样才能规避决策失误，并获得理想的决策效果。

投资决策流程如图1-1所示。

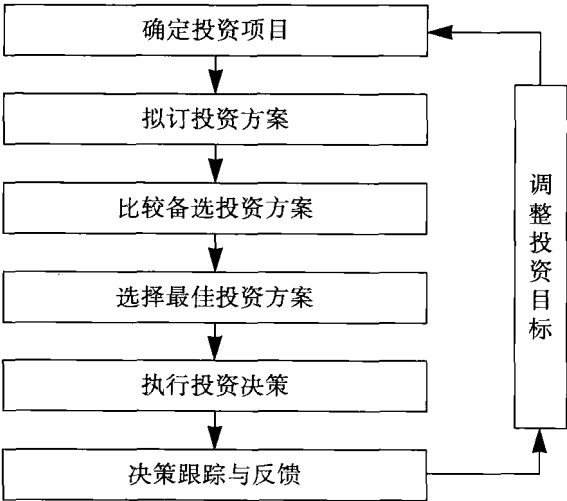


图1-1 投资决策流程

投资决策是由许多因素构成的一个动态系统，要想制定出科学、高质量的投资方案，作出正确的决策，需要满足以下3个条件：

- (1) 投资项目要恰当；
- (2) 尽可能多地获取信息；
- (3) 设计科学的方案，并进行多个方案的比较与选择。

2. 创业投资项目

创业者只有将资金投进最赢利的项目，才能使资金的利润最大化。投资项目分析如表1-9所示。

表1-9 投资项目分析

投资项目	建议	
选择适合自己的项目	大型不如小型	大型项目资金需求量大，管理经营难度高；而一般的创业者，因为资金少、风险承受能力有限，宜选择投资小、见效快、技术难度系数低的投资项目
	重工不如轻工	重工业投资周期长、回收慢，而轻工产品尤其是消费品，风险小，投资强度、难度低，容易在短期内见效，因此特别适合自主创业者