

# 第 1 章

## 成功老板的金钱头脑



## ⇒ 当好老板，必须学会理财

“当家不理财，等于瞎胡来；理财不当家，等于撒钱花。”这句话是颇具深意的。如果反过来讲，应该是：“当家需要理财，理财需要当家。”作为老板，企业或商业中的每摊子事，都要挂在心上，比如筹集资金、购买原材料、安排生产、推销产品等，老板无不一手操办。所以，老板在企业中当家作主，一锤定音，没有理由不会理财。如果老板理财有方，以钱生钱，那么当然财源茂盛，潇洒自如了。反之，如果缺乏理财能力，不仅可能把本赔进去，而且可能债台高筑，度日如年。常言道：“有钱，老板好当；无钱，心里发慌。”当好老板，必须先学会理财。

理财之道有三，即聚财之道、生财之道和用财之道。聚财之道主要是指对筹资方式进行定性评价，对筹资决策进行定量分析，以使用最经济的手段取得所需的资金。用财之道是老板掌握充分的财务信息，具备一定的财务分析能力，制定合理的资金预算；运用现金流量原理，进行合理的投资分析；树立查账观念，运用资金责任制度，有效控制资金运动。生财之道表现为选择适当的财路，一方面要千方百计增加收入，一方面要竭尽所能压缩成本、减轻负担，进而通过盈亏衡量、成本收益比较，确定企业的利润。

此三道彼此密切联系，缺一不可。聚财之道用于筹集资金，用财之道体现资金的分割与控制，生财之道表现资金的周转和利润的实现。三道联系起来，正好反映了企业资金的运动轨迹，提示了企业创造财富的秘密：资金不停地周转运动，促

使老板赚取到最大化的利润。

理财之道，不能孤立地只掌握聚财之道、用财之道、生财之道中的一道或二道，而要将三道都掌握并加以融会贯通，才能财源广进、日进斗金。

理财之道是互相联系、互相约束、密不可分的。聚财之道是基础和前提。掌握聚财之道就是要确定筹集资金的数额，利用科学的方法进行决策，寻找多样化的筹资方式，利用各种筹资渠道，最终进行合理筹资组合，力求筹集一定资金所付出的代价最小。

用财之道是聚财之道的合理延伸，又是生财所必须处理好的重要环节。掌握用财之道就是要将企业的财务信息进行合理分析，利用现金流量原理进行合理的决策，然后将决策结果用预算的方式反映出来，合理计划资金的来源与运用。在资金实际周转过程中，利用责任控制制度，保证资金有效和高效地运行，同时，运用各种方法，填补在资金管理中的缺陷和漏洞。其要旨是如何使资金优化配置。

生财之道是用财之道的发展和实际操作，是赚取最大利润的直接反映。掌握生财之道就是要有正确的盈亏原理作指导，运用各种合理手段增加自己的收入，同时尽其所能地降低成本，减轻企业承受的各种负担，并选择适合经营特点的发财之路，抓住每一个发财机会，这样就会财运亨通，获得尽可能多的利润。

贯穿理财之道的最基本的宗旨是效益，即让成本变得最小，将收入变得最大。如果背离了这一宗旨，就表现为理财无方，四处碰壁了。

理财之道必须统筹兼顾，缺了哪一道，就像三角形缺了一条边，鼎缺了一条腿一样，破坏了完整，也就使理财之道不稳

定，就赚不到你所期望的利润。

设想一下，如果你不懂聚财之道，那么你就像无源之水、无本之木似的，没法组织有效的生产经营。巧妇尚且难为无米之炊，筹集不到所需的资金，就买不来原材料、零件、商品等，那么再好的管理与经营都是空谈，没有实际价值，没有任何意义。所以，掌握聚财之道是根本和前提，是必不可少的。

如果你不懂用财之道，那又会怎样呢？你筹集到了资金，口袋里有钱了，但是钱用的不是地方，该用钱的地方钱没花，不该用钱的地方胡乱花，使钱像流水一样又从兜里流走，使钱发挥不出应有的作用。因此，合理用财是你管理艺术的最佳表现，是聚财之道的延伸，可以使资金优化配置，为生财之道提供良好的环境。

假如你不懂生财之道，就好比武林高手瞎了眼睛，无法将自己已臻化境、出神入化的功夫表现出来。缺乏生财之道，就不能利用资金去以钱生钱，只能经营很窄的面，打不开市场，至多维持一下局面。这类似于棋类比赛中和棋一样，不懂生财，至多只能取得和棋。而市场竞争是残酷的，不打开财路，力争上游，最终也会被市场所淘汰。所以，应该掌握生财之道，以钱生钱，赚取最大利润，使聚财之道和用财之道体现在最大化的利润之上。

## ⇒ 为自己做长远打算

作为私营公司的老板，想让自己的公司蒸蒸日上，财务管理井井有条，首先他必须有能力管理好自己的家庭财务，否则，就不配掌管影响一个企业兴衰大局的决策权。

结了婚的人，是否具有深谋远虑的管理收入的能力，关系到他家庭每个成员的生活保障问题。同时，也可以显示他是否具有计划、组织能力和指导人们掌握资源及资本朝着目标前进的管理才干。

每个家庭都有自己的物质生活目标，都有它自己特有的财务问题。即使在一个家庭里，家庭各个成员也都有各自不同的需求，而且不可能被同样程度的花费、节约和储蓄的限制所束缚。

由于这些原因，对于一个人应该在银行里存多少钱，应该投入多少保险费，应该购买还是租借住宅等之类问题，就不存在固定不变的答案。要回答这些问题，必须视具体情况而定。

虽然对个人财务问题没有精确的金额数字答案，但仍有一些常识性的原则可资遵循。下面是一些粗略的经验之谈。

### 1. 把钱花在事业上

一个满怀雄心壮志的人，应该为增加自己的成功机会而慷慨地花钱。在获得一定程度的成功之前，他在满足个人享乐方面的开销，应该像个守财奴似的小气。

这就意味着，他应该尽可能优先考虑摆在他面前的这类开支，例如：参加一个自我提高课程的学习，加入一个有利于自己事业发展的俱乐部，等等。而对另一类花费，如吃喝玩乐方面，则应该十分吝啬。如果他首先考虑满足事业上的需要，那么，其它方面的生活内容也将逐渐丰富起来。

这个有关花钱的忠告，不仅对那些公司刚刚起步的老板，而且对一切至今还没有能顺利进行他的事业的人都有指导意义。一个真正希望成功的人，如果他把自己的时间和精力耗费在对他的事业毫无助益的消遣上，那是愚蠢的。那些已经成功的人之所以成功，是因为他们把事业摆在首位。

## 2. 有一笔应急储蓄

随着一个人年龄的增长，他对家庭所负的责任也逐渐加重。他的妻子，他的家庭日益增加的吃用、医疗、娱乐、交通和接受教育等各方面的开支，都是靠他的收入来满足。他所拟定的最合适的家庭收支计划，可能被一次未曾预料到的突发事件所损害，甚至被永久地毁灭掉。即使他为了防止意外事故给自己作了部分保险，也会因为对飞来的横祸毫无准备而摔倒。因此，对任何一个人来说，都需要应急储蓄，就像一个公司企业，为意外开销或负债而保持一定的储蓄一样。

## 3. 为未来投资

一个企业的所有者，或它的老板，总是将所得的盈利进行再投资，扩大再生产，以发展他的事业。一个人也一样，他的财产增长，取决于他的能力和他是否乐意将他的部分收入进行再投资。这种投资可以采取多种形式：银行存折、一定形式的人寿保险、租金收入、股票、公共债券、终身或临时的商业或企业冒险等等。

一个无知的人走进银行借钱，他的手里带的唯一的東西是他的帽子——摘下帽子，毕恭毕敬地提出请求。相比之下，一位有见识的企业家，则会带上他的财务收支表，说明他的动产和不动产，以及他的收入花费的途径。他节省了银行家的时间，并且证明自己是一个有理财能力的人。

任何一个希望精明地管理资金的人，首先必须对自己所处的财政状况了如指掌。他应该清楚，哪些是自己的，哪些是别人的；他有哪些收入，这些收入用于何处。他了解这个底细，就可以着手准确地找出他财务中存在的问题，然后采取措施改善他的财政状况。最终目的，应该是收入的增长。它将导致他获得更好的信用和更大的安全感。

## ⇒ 创业之初头脑要冷静

要想搞好公司理财，必须在公司创业之初就做好长远打算，以避免可能出现的财务隐患。

### 1. 不要以为实力雄厚就能办赚钱的企业

一些新手创办公司时，往往会过高估计资金在创办企业中的作用，而忽视其他条件的准备和积累。以为只要自己本钱大，有充足的流动资金，就可以办一家杰出的企业。其实，这只是一种肤浅的认识。开办企业肯定需要基本的经费，但有充足的经费并不意味着日后的成功。要是仅靠金钱来解决一个公司创立之初面临的各种各样的问题，这个世界上的钞票恐怕远远不够。

### 2. 指望一早上就暴发，很可能赔得血本光光

现在许多下海自立的人，普遍有一种暴发的倾向，总是想做一发致富的生意。

结果呢？因人而异，情况千差万别。但不论个别的情况如何，大凡要想一步登天的老板，终究会付出不必要的赌注。不但钱没有赚到，反而血本无归，一败涂地。

有些老板由于虚荣心作祟，公司成立后只要稍微赚一点钱就想装修门面，扩大营业，当然这是人之常情，但结果往往是弄巧成拙。公司没有一点以备不时之需的钱，一遇到生意不振，就无法支持下去了。

一年的生意好坏，并不能决定生意的利与不利，也许恰巧进了流行货物，也许附近还没有竞争的店，也许……原因很多，一两年的生意实在看不出应如何扩大投资。贸然把资金全

部投下，甚至还举债投资，对小公司来说是非常危险的。

做生意千万急不得，充实资力，细水长流，一步一步，稳扎稳打地前进才是正确的做法。棒球九局之中，第一局得分而以后各局都吃鸭蛋的很多。人生是漫长的，何止九局？只要每一局都保持得分，就是没有全垒打，总分合计起来，也还是会赢的。

小钱不肯赚，光想大钱，到头来不但大钱没赚到，甚至连小钱都赔精光。奉劝“门外汉”，做生意切勿太过急躁。

### 3. 仅会赚钱还不够，还应会用钱

做生意，当然是出售商品、赚取利润的行为，但如果你以为只要生意好就能赚钱，那未免天真了一点。

不错，生意好当然收入增加，但你可能没发觉，当你日夜陶醉于“赚钱”“发财”时，已经种下了日后关门倒闭的种子。

相反，有些公司看似没有什么生意，门可罗雀，但不多时竟然改装店面，扩大生意。

这是怎么一回事呢？生意好的居然倒闭，生意不好的居然赚钱！一个公司的经营实绩，很难单纯从生意好坏一个角度去猜度。做生意真是奇妙得不可思议。

刚从薪水阶层跳出自立开业的人，往往改不掉职员时代养成的花公司钱不心疼的习惯，用于应酬的开支较大。

生意好，为何不赚钱？就因为支出太多，把所赚的钱都花光了，因此，黑字也就变成赤字。这就是薪水阶层做生意往往被人取笑的原因。

小生意可说是“至多温饱、至少糊口”的生意，利润都是非常微薄的，和大企业大量生产、大量销售、大赚其钱不一样。大企业由于利润厚，可容许高级职员挥霍，如果小公司东施效颦，那就完了。

#### 4. 应充实自有资本，不可将宝完全押在银行贷款上

初下海做老板者，除非继承遗产或娶个富婆，大多是一些资金薄弱得可怜的人。你也许常常叹息自己能力这么强，学识经验这么丰富，就是没有钱，动弹不得。开那么一个小公司真是大材小用。银行也不愿贷款给做小生意的人，如果肯借钱的话，那么眼前这个赚钱机会也不会白白溜掉。

确实令人扼腕，然而现实就是这么残酷。

薪水阶层因为收入固定，好坏也差不了多少，所以不会有太大的野心。但做生意就不一样，赚多赚少相差很大，赚钱和赔钱也相去甚远。这就使得一些初下海者发生两种完全不同的变化。一种是丧失了自立当初的那种干劲，终日怨天尤人，叹息大材小用；另一种是铤而走险——银行借钱借不到，借高利贷！

勇气可嘉，但行情不一定如你所想象的那样顺利，一旦走了眼，那么一屁股债，就不是光靠勇气、胆识可收拾得了的。

假如拥有自有资本的话，自己深知这些钱得来不易，就会小心地去分析一下眼前这个赚钱机会，是否真正会赚钱，其结果不管决定缩手，还是决定下注，由于本来就是自己的资本，就是有一点差错，也不会惊慌失措，会想办法渡过难关。

向银行贷款不是坏事，但一定要有充实的自有资本。贷款的数额不要超过自资，才是稳健的想法。否则，“勇渡危桥”，渡过去了叫人捏一把汗；渡不过那就一失足成千古恨了。

#### 5. 高利贷是救命稻草，也是虎口狼牙

提到高利贷，许多人谈虎色变。

确实，在现实社会中，有很多人因借高利贷弄得家破人亡，潦倒一生。

赌徒往往是高利贷的牺牲品。当他们在赌场中掏出了最后

一分钱而一去不回时，他们的心情是懊丧的，但同时也愤愤不平，心中仍在叫喊，一定要把输掉的钱赢回来。此时，两手空空，唯一能给他们带来希望的就是高利贷。

这时，无疑的，他们表现出一种冒险的精神，因为他们清楚高利贷的代价以及还不起的后果。

那么，高利贷对于生意人又如何呢？

有些事业的利润相当高，有些则是薄利生意。不过有一点可确信：凡是正当的生意不可能获得暴利。

因为正当的事业需要成本、工资以及各种开销费用，所以有盈有亏。例如经营一家酒店，建筑物以及生活用品折旧率相当高，如果开房率不高，客人少，一定会出现赤字。

生产一种产品，材料费、宣传费、工资加起来就不是一笔小的数目，如果一味抬高价格，往往销售不出去，所以薄利多销的居多。

因此，利用高利贷来做生意怎么能行！如果不巧正是这样，那这家公司的倒闭，只是时间的早晚问题。

对于正当生意，假若你借高利贷，就要有赚到比其还高的利润的把握；如果你现在身无分文，最好不要借。

然而，人到穷途末路时，总有一点勇气涌上心头。如果有一项生意能赚到比利息更高的利润，你就不能因为高利贷的恐惧而放弃赚钱的机会，这就需要冒险、坚忍的精神。

## ⇒ 磨炼精确的数字感觉

并不是每一个对数字敏锐的人都会成为优秀的老板，但是，优秀老板会牢牢地把握企业的数字。相反，使企业倒闭的

经营者则几乎都是数字盲。

有些老板一说到“数字”两个字就不行。他们对预算表之类的东西几乎毫不过目，全部都托付给财务负责人，而只过问“总的说本季度或本年度赚了多少钱”就完事了，即使他们知道企业的金库和银行存款上还有多少现金，但对有多少借款和欠款，有多少赊账和收受票据等，全然没有任何把握。当然，对目前企业有多少固定资本，负债多少等等更是一概不知，即使他们了解月度、年度的大概销售额，但大脑中却全然没有成本等费用的数字。这样的老板显然令人对其企业的去向将不得不抱着极大的不安。

经营与数字有着密不可分的关系。商人们很早就使用上了算盘。现在用算盘的人少，但算盘感觉却是企业主不可缺少的。也就是说，金钱和物品的出入要加数清点，从数字方面要正确地加以把握。

在计算机已经普及的当今，替代算盘的是在自己的办公桌上摆设的电脑，在显示器上检查数字。在实际上，不少中小企业的老板办公室的桌子上的确摆放着电脑，不过，当做装饰品的情况却屡见不鲜……

不论在什么时代，老板都非和数字打交道不可。可以说经营可以全部概括为数字。讨厌数字的经营者，连公司现在的所在地都把握不住，却在掌舵。对于经营者自身，对于职工，这都是非常可怕的事。

日本曾有家进行品牌投机的企业。它的老板常常把钱比喻为鱼看待。例如 1 亿日元就相当于一条金枪鱼，100 万日元就相当于一条沙丁鱼等。那位老板对此有独特的想法，他认为如果把钱当做钱看时，心里害怕不敢下决心动用。作为一个销售额大约只有 3 亿日元的企业，该企业的老板却为了一时的夸口

筹措了 7 亿日元修建新的工厂，且把筹措到的资金看做七条金枪鱼，以避免动用时身体发颤，结果该企业新的工厂竣工后不久，就悲惨地倒闭了。原因是为了平衡 7 亿日元借款的资金的利润并没有上涨。一言以蔽之，该企业对销售情况的估计过了头。

其实干事业有时必须下定失败了就会面临丧失一切的那种极限性的决心。但往往正是那种时候必须仔细，诚实地关注数字。7 亿日元就是 7 亿日元，而不是七条金枪鱼。不是像金枪鱼那样填进肚子里就完事了的东西。不管怎么说它是必须从卖出的商品利润中偿还的。为了还清这 7 亿日元究竟得卖出多少商品呢？老板的感觉必须首先转向这儿。当钱成了金枪鱼，重要的数字感觉就变得淡薄了，自然企业决策就会失误。现在很多企业的年轻经营者们好像一般感性都很丰富。凭着敏锐的感觉预先掌握市场的需求，开发出至今谁都没有注意到的划时代商品而一举成名的情况不少。人们一般都非常关注他们的成就，却不知道背后他们所付出的努力。不知道他们对自己大脑所进行的各种磨练。

从生理学上说，人的头脑分为右脑和左脑。右脑掌管非逻辑能力，音乐、绘画等艺术经右脑创造。相反，左脑掌管逻辑能力，数字的世界属于左脑，对数字敏感的人据称左脑很发达。

过去曾经流行“右脑革命”的词语，据说今后的商业社会右脑很重要。因为右脑是思考和计划能力的源泉。右脑敏锐的经营者们的确思考和计划能力方面很优秀。但是，经营仅靠右脑不行。右脑是很重要，但经营的基础能力在于左脑。如果没有对包含数字在内的事物做客观、逻辑和科学的分析，就不能对经营进行正确的掌舵。应该是在右脑之前锻炼左脑。如果左

脑没经过磨练，仅依靠右脑搞经营的话，失败的阴影将缠绕你左右。数字对于科学地分析事物是绝对不可缺的。在竞争激烈的当代，是否具有经营的基本条件的计数感觉，将会越来越成为评价企业好坏的重要因素。

另一方面，对于一个成功的老板而言对数字不仅仅只作为数字看待，还能靠直觉捕捉其背后所隐藏的事实和现象。例如，翻看账本，老板会对公司在此期间进行过什么活动了如指掌，也能把握事业的整体动向。职工们怎样拼命地工作，经营活动的重点放在哪一点上等等，都会一目了然，同时也能抓住异常和不自然的动向。这就是一种真正的数字感觉，那么怎样才能掌握这种感觉呢？

#### 1. 有意识地思考数字背后隐藏的事实和现象

为此，作为前提，有必要充分地把握公司整体的活动。开始也许会多少花些时间，但是经过多次反复，时间会逐渐减少，不久则会在一瞬间就能把握。

不但对公司内的数字，对生活中的数字也要留意。让家人记录家庭收支，有时一边翻看，一边具体地回想一下过来的日子。看存折时可以猜想一下现金的使用情况。对街头看到的数字，也可以与具体的事实和现象联系起来思考。

#### 2. 把现象转换成数字的训练

在这方面机会不可胜数。比如，挂长途电话后，算算电话费多少。加班的人多少，算算自己部门的加班费多少。更为简单的是，浏览各类物品，想想看其价格、成本多少，现在折旧到何种程度，等等。把所有的现象换算成数字看看。可能的话，不只在大脑中，在纸条上写上实际的数字，更能增加训练的效果。

## ⇒ 掌握敏锐的金钱感觉

金钱感觉是经营者必须掌握的一个部分，是非常重要的感觉。经营者对公司的金钱必须严格把关。公司的金钱不仅限于现金，原材料、商品、设备，必须把这所有的一切都反映为金钱。老板动用的金钱数目越大，人对金钱的感觉就会变得越麻痹。公司的规模越大，必然其金额就会增大。日常动用巨额金钱时，小额钞票常常显得像垃圾一样不予重视。如果每天操纵着 10 万、100 万那样巨额的现金，那么对一两万变得无所谓，则并不足为奇。

有一位老板在公司资金筹措紧迫时，却每天将 1000 至 2000 的钞票扔在酒馆里。一边说着还差二三百万，一边却将公司的钱如汤水般抛撒。的确，对于 100 万来说，1000 算不得什么。那一天即使节省了 1000，对于筹措的 100 万算不了什么，但是如果人们探究其资金筹措紧迫的原因之后，必然会考虑借或贷款的风险，而断绝借其款项的念头。

果然，这位经营者最终使公司倒闭了。俗话说，一分钱憋死英雄汉，不会珍惜小钱的人干不了事业。

不是说要吝啬，也不是说对金钱要总是做精细打算。对自己囊中的金钱稍微大方一点没有什么关系，但是，对公司的金钱一分也不能浪费。

一分也不能浪费并不仅限于现金。不用说商品，就连原材料、燃料、劳动力都不能浪费。它们虽然没有露着金钱的面孔，但在公司的经营活动中与金钱相同。

对金钱以外的东西，不少人都不具备以金钱的眼光去看待

的感觉。因此，不少人看重金钱，却在不断地浪费商品和原材料。这些人也属于金钱感觉薄弱型。

举一个身边的例子。假设一个店主借给了邻居 1 万元，到了约定的日子邻居却没有还，店主心怀不满，可是又过了很长时间，邻居仍没有还的意思，店主于是怒上心头，“从此不再理那邻居”。

而另一方面，店主的商店向邻家赊了 1 万元的商品。买东西的一方因为听到“什么时候付钱都可以”，不久就把这事完全忘记了，没去付钱。邻家的商店不久也忘记了，到决算的时候才想起。但是，已经是好几个月前的事了，碍于面子难索取。于是，店主便说：“唉，算了吧！”不了了之。

前者对现金得不到偿还怒上心头，后者因为不是现金是商品而变得慷慨大方。可以说这完全是感觉问题。实际上两者都遭受 1 万元的损失。后者由于不是从金库支出的 1 万元，没有感到那么心痛。店主在计算损失时，不是 1 万元，而是进价的 6000 元吧！从金钱感觉来说，太过于迟钝。

把商品看做与要标注的价格相等的现金，才是敏锐的金钱感觉。1 万元的商品货款呆账了，必须看做是 1 万元的现金呆账了。一般在货款不能收回时，经营者常以进价和制造成本来计算，这种感觉实在太天真。如果接受了 100 万元的票据，应该有借出了 100 万元现金的感觉。如果具有了这样的感觉，就不会那么简单地接受票据了。

退货也一样。如果有 100 万元的商品退货了，那么就等于是从公司的金库支出了 100 万元现金。这样的感觉往往使老板有一种深刻的危机意识，将会更为谨慎的面对自己企业的经营活动。

## ⇒ 学习基本的理财知识

资金准备、风险的计算、利润的计算，这些都与财务知识搭界，私营公司老板必须学习和掌握一些基本的财务管理知识。

财务有两种职能：核算和管理。

### 1. 准确的财务核算

这一项工作能反映你的资金的运作情况。虽然你可以充分相信你的头脑，但用笔记下各项收入和支出，还是很有必要的，而且以清楚明白为宜。

事业一旦运作，各种费用往往会超出你先前的估算，就必须修正你先前计算的利润率。许多老板在创业之初，感觉到业务运转正常，认为是该赚到一笔钱了。但经过财务计算之后，大吃一惊，赚到一点钱，全拖欠在客户手中，甚至严重地影响到事业运转。

准确的财务核算，使你清楚自己的经营状况和收入。有了财务的明确数据，你才可以正确安排和推进各项事务。可以拖一拖的账款，心中有数，才知如何应对。

在别人眼里，你这才像一个正儿八经做生意的样子。从一开始，就要在行业中树立一个明确的形象，别人才不会忽视你这个新人，为后面打交道铺开顺路。

通过财务核算，知道利润情况，才会切实体验到劳动的成就感和压力。

### 2. 精明的财务管理

财务的一个重要职能，是为决策提供依据，由此可以分析