

投资与周转解读暴富者遵循的商业准则(下) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/250/2021_2022__E6_8A_95_E8_B5_84_E4_B8_8E_E5_c40_250087.htm 一个侧重的是库存周转率，一个干脆直接在资金周转率上做文章；一个要求进出的每个环节都要快，一个则要求一些环节协调地慢下来。两种周转，相克相生；两种周转，两种境界。让生意的每个环节都快起来，仿佛是每一个生意人的梦想。但有些生意人却希望自己的某些环节慢一些，慢得有节奏有规律。换句话说，慢可以“用别人的钱赚钱”这也是每一个生意人的梦想它最显著的效果是：大量地产出现金。这是另一种周转的技巧。

国美现金流的奥秘 国美的秘密在于应收账款和现金流控制。一般地说，大型电器零售企业，有巨大的现金流，零售企业还收取上游电器供应商的进场费、返点费、店庆费等，并普遍压上游电器供应商3个月以上的货款。这使零售企业有机会通过挪用流动资金，为自己产业扩大和资本运作提供所需要的资金，甚至成为产业资本。国美扩大规模的思路，与沃尔玛、家乐福等大型超市如出一辙。零售商人为地扩大进货量，实现低成本进货之后，压供应商的货款，再以平于甚至低于进货价的价格进行促销，迅速扩大销售额，回笼大量的现金。如果旧的店面通过抵押贷款再获得一部分现金，就可以和企业自身的资金汇集在一起，去开设新的门面，或者进行资本运作，只要有新的资金能源源不断地通过市场回流，来偿还拖欠供货商的的前期货款，繁荣就会一直持续下去。如火如荼的销售业绩会形成资源集聚效应，迫使上游供货商做出更大的折扣让步。同时国美开辟更多的门店和吸引国际

战略投资者投入更多的战略资金，迅速实现行业垄断。最终顺利地与资本市场结合，资金链就永不会断裂了。亚马逊与戴尔之“慢”

亚马逊是一家在线书店，能够每周7天，每天24小时营业。在刚起步的时候，亚马逊并没有库存，这使得它比那些需要大量书籍存放在书店和仓库中的传统书商有着巨大的现金优势。亚马逊通过因特网收取订单，然后再用别人的配送设施把货物发送给顾客。书被发送以后，顾客需要立即用信用卡向公司支付书款，而亚马逊则在几周以后才向它的供货商支付书款。这样，亚马逊就产生了大量的现金，公司可以把这些现金用于市场营销以获取更大的销售量。与此相类似，戴尔公司直销个人电脑，顾客必须在订购电脑之后、收到电脑之前用信用卡支付。戴尔公司的库存最多只保持6天，也就是它在收到供应商的配件、组装好顾客所需要的电脑并发送出去，只需要6天时间。但是戴尔公司通常却在收到电脑配件30天后才向它的供应商支付货款这样，在一段特定的时间内，戴尔公司的现金流入就会大于它的现金流出。公司规模增长得越大，产出的现金就越多，所以有人把戴尔公司叫做现金机器。1999~2000财年，戴尔的资本收益率高达243%！我们要说明的是，戴尔公司并不是因为高利润率才得到如此高的收益率，而是戴尔本人领会到了周转率的意义。戴尔公司一年的库存周转次数是50，也就是说，它按照客户要求的配置来进行装配，然后在不到一星期的时间内发货。

国美、亚马逊与戴尔的比较 将国美和亚马逊、戴尔进行比较，我们会发现，虽然它们处于完全不同的行业，但它们也有最关键的几点相同之处： 都是最具成长性的企业，在很短时间内成为人们津津乐道的商业楷模； 具有非常良好的

现金流； 几乎完全相同的商业操作模式：在应收和应付账款上，打了一个漂亮的时间差。关键是第三点，第三点使前两点成立。这一点上他们共同的方式是，应收账款的周转速度非常快，而应付账款的周转速度却相对较慢。快速地进和慢速地出，手里便源源不断地累积起了大量的现金。其实他们的利润率都非常低，甚至没有利润，手里的现金绝大部分是要付给供应商的。但在短则30天，长则90天的账期内，他们却可以合法地支配这些现金难道他们应该将这些数以亿计的现金死死地手里捏出汗来，等待着付出去的那一天吗？所以亚马逊用别人的钱迅速发展了起来；所以戴尔用别人的钱迅速发展了起来；所以国美用别人的钱迅速发展了起来。这就是进与出速度不同的学问。但是快进慢出让很多企业最终垮掉，那是货进得太快而卖出去太慢，造成大量库存积压。这让天下企业头痛不已。从目前了解到的宏图三胞来看，它让卖的速度与进的速度保持了同步，从正面解决了这个问题；而国美等快进的是现金，慢出当然对自己更有利。一个侧重的是库存周转率，一个干脆直接在资金周转率上做文章；一个要求进出都要快，一个则要求一些环节要合理地快，一些环节要协调地慢。两种周转，相克相生；两种周转，两种境界。天下生意技巧，真是意味无尽，深不可测。快慢之间，穷尽天下学问。每一种、每一项生意对操纵者的商业才智的要求，都大同小异，那就是关于现金、利润率、周转率、资产回报率、增长和有关顾客情况的知识，及综合运用能力。企业的生生死死，常常体现在库存和现金的周转这两个核心环节上。这里面有很多精彩的故事，既有关于周转的阳谋，也有关于周转的阴谋。 一、死钱变活钱 8年前，北

京。做家电生意的李琿偶然得知彩电巨头长虹要降价，直觉告诉他这是赚钱的大好机会。但是公司仓库里去年滞销的300多台空调，牢牢压死了100多万元的现金。账上已基本没流动资金了，做彩电的钱从何而来？银行贷款是不可能的，但他很快想出一个新的方法，那就是典当！他想，如果典当行能在合理的价位接受仓库里的空调，不同样能把沉甸甸的死货变成白花花的银子吗？李琿到一家典当行交涉，事情果然行得通！不过，“雪中送来的炭”有些昂贵，典当期1个月(空调以8折典当)，月费率就达到5%(4.5%的综合费用加0.5%的月利息)。但李琿转念一想，在这边要有所损失那边的彩电生意才能赚得更多，做生意哪有时时事事好处占尽的？再说，这300台空调当期到了，赎回来不仍然可以卖个好价钱吗？李琿把300台空调运进了典当行，半天之内，80万元现金就到了他的账上。然后李琿用典当来的这笔钱做彩电生意，净赚20多万元！一个月后空调旺季到了。李琿又用赎回来的空调狠赚了一笔。 [周转点评：这个案例成功地解决了现金流问题，尤其可贵的是让“沉沦资本”重新流动了起来，具有现实借鉴意义。现实中绝大多数中小生意人常遇到这样的难题：旺季已过而货却没卖完，下一单生意却缺乏足够的现金来操作。这个案例，一是提供了一种解决方法；二是提醒人们不要简单地将卖不完的货存在仓库里不动，这不是一个可以“奇货可居”的时代；三是只要能合法地让库存变成现金，什么方法皆可一试。] 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com