

9大财务问题逐项细说
74个实战案例透彻解惑
创造高利润，从搞通财务开始

向财务要利润

.....Creating More Profit.....

史永翔◎著

企业需要多少钱？钱从哪里来？
财务能够做什么？

史永翔 | 4年著一书
著名利润管理专家 | 迷局自揭开

 赠3小时培训课程DVD



名家财经经典 2

向财务要利润

.....Creating More Profit.....

史永翔◎著



机械工业出版社
China Machine Press

本书作者史永翔，是国内著名的财务和管理培训专家，曾任多家著名外企财务总监和总经理等职务。本书根据史永翔著名培训课程“YTT 利润决策特训营”的内容编写而成，旨在帮助读者透彻掌握三大财务报表，读懂财务报告；掌握提高利润和盈利水平的有效途径和方法；建立清晰的成本控制意识；强化现金流意识，提高资金运作效率；学会使用财务管理工具加强内部管理；完善企业各个部门组织架构，增强实际操作能力，有效地防范和控制财务风险；掌握提高企业整体效益的方式方法。

书中还精心设计了大量真实案例，为董事长、总经理、创业者、财务总监、财务经理、企业经理人等搞通企业经营，创造高利润，提供思路和方法。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

向财务要利润 / 史永翔著. —北京：机械工业出版社，2011.6
(名家财务经典)

ISBN 978-7-111-35180-1

I. 向… II. 史… III. 企业管理：财务管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 119891 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：左 萌 版式设计：刘永青

北京市荣盛彩色印刷有限公司印刷

2011 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 18 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-35180-1

光盘号：ISBN 978-7-89433-031-4

定价：58.00 元（附光盘）

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com



本书献给我的父亲史美华

非常感谢父亲
从小对我
生存艺术上的磨炼，
培养了我
直面现实的勇气
与创造性解决问题的能力

前言



本书的出版对我来讲具有重要的意义，可以说是用我的生命历程写成的。它汇集了我在企业管理研究与实践中的成果，我说的，就是我所做的；我做的，可以被证明是有效的！作为一个企业管理的实践者，需要的是自己准确的判断、有效的执行、显著的成果，否则就会影响自己的生计了！

2007年我出版了自己的第一本专著《搞通财务出利润》，尝试用实例的方式帮助读者理解财务在管理实践中的运用，受到读者的热烈欢迎，加印达12次之多。这本相对专业的书籍如此畅销，也证明了企业界读者对管理实践运用的渴望。

第一本书的成功，坚定了我对管理实践的研究，而我对研究实际问题的偏好，来自于父亲从小对我在生存艺术上的培养，生存的关键是直面现实的勇气和创造性地解决问题的能力！从2007年下半年开始，我不再困扰于理论的局限，而是大胆地投入实践应用，从现实问题出发，提炼归纳出方法与规律，再回到实践中指导操作。由此似有顿悟，通过一年的准备，我总结出了一套围绕企业利润提

升的决策与执行系统，并在2008年6月份开办了“YTT利润决策特训营”课程，让更多的企业家学习和使用这套具有实战性的企业管理方法。课程内容的使用效果非常惊人，使用的企业百分之百地提升了利润，企业家的学习参与度很高，截至2010年年底此课程已开办了13期，先后有近千名企业管理者走进这个课堂。为了提升质量，每次课程均有修改，每次内容更新率都达到20%以上，这些使得这个利润决策系统课程更加完善。这个课程今天已发展成为一个固定开设的课程。

本书就是根据“YTT利润决策特训营”课程的部分内容扩展而成的，具体教会大家如何从市场开发、运营管理和财务设计三个方面快速提升利润。既有概念，也有方法。为了帮助大家理解、消化和实际应用，书中运用了大量案例，这些案例都是真实的，并发生在我们的身边。案例的运用重在理解，并警示自己，不要犯别人犯过的错误，也敬请读者不要对号入座和我打笔墨官司。

在本书出版之后，我也准备将“YTT利润决策特训营”课程上的其他内容再整理成书，让更多的经营管理者学习使用。生命的意义就在于分享，能帮助到更多的人是我最愉悦的事情。

本书的内容来自于实践积累，我先后用了四年时间，最后修订完成是在南极的考察船上。我正迈向知天命之年，而生命的精彩却刚刚开始。正在读大学的儿子史记，不久前送我一本书，并在内封上题写了两句话：“生命不息，奋斗不止！”这使我产生了动力与信心。

感谢那些与我一起实践的企业家朋友，感谢北京大学汇丰商学院的工作平台，感谢 YTT 的工作伙伴们，感谢本书的编辑石美华女士，尤其感谢一直支持我的妻子张怀荣，没有他们的帮助，我很难有今天的成就。



于南极考察船阿尔贝尔二世亲王号

2010年12月12日



前 言

第 1 章 管理大智慧，价值新思维 1

1.1 如何衡量赚钱的方式 4

案例 1-1 案例：老夫妇买卖房屋——赚了还是赔了？ 4

1.2 如何正确地对待企业问题 8

案例 1-2 企业家正确的上市观念 13

案例 1-3 新员工的工作价值取向 14

案例 1-4 利润率高就是经营好吗？ 17

案例 1-5 手机竞争的尴尬——站在客户角度看自己 20

案例 1-6 万科总裁的顿悟——实现 1 000 亿元的秘密 23

第 2 章 如何建立企业盈利的衡量标准 26

2.1 资产、营业额、利润、现金之间可以画等号吗 27

案例 2-1 要贷款必先要资产吗？——企业家的“资产情结” 28

案例 2-2 真的需要建办公楼吗？——建造办公楼的纠结 29

案例 2-3 我要投资吗？——企业长，资产涨 31

案例 2-4 规模扩充后利润的持续——新盈利模式的创新 33

案例 2-5	会赚钱就一定会有钱吗? ——财富要有合理的规划	38
案例 2-6	谁偷走了餐饮店的利润? ——管好企业的现金流	40
案例 2-7	伸向美容院看不见的手——用财务去管住钱	41
案例 2-8	图书经营的困境——供应链长导致成本高	43
案例 2-9	美容院的经营的失败——成本后置的控制	44
2.2	不能衡量的东西, 一定是无法管理的	45
案例 2-10	不开发票真能避税吗? ——无知者无畏	45
第3章	观千剑而识器——运用财务理念, 解决经营难题	50
3.1	财务思维的实际运用	50
案例 3-1	獐子岛渔业成本的管控——搞通财务出利润	50
案例 3-2	轮胎公司的利润困扰——发现利润的空间	51
案例 3-3	低盈利的公司选择——利润提升一倍的秘密	52
3.2	什么阻碍了企业发展进程	53
案例 3-4	做价值还是做成本? ——自动门企业的价格战危机	54
案例 3-5	大型集团的懊悔莫及——由“全”到“专”的选择策略	56
3.3	如何做到有效的财务分析	59
案例 3-6	企业真正发展的正确判断——数字的关联度分析	62
案例 3-7	开会的目的是什么? ——思维的导向性连接	64
案例 3-8	大库存能有大盈利吗? ——企业家的系统分析能力	66
第4章	于无声处听惊雷——从经营者的角度分析财务报表	71
4.1	企业价值是如何形成的	72
案例 4-1	百丽国际——产品市场积极开拓、资本市场长袖善舞	73
案例 4-2	新企业的投入——了解整个行业的市场容量	81

4.2 企业的底气从哪里来	84
案例 4-3 耐克与阿迪达斯的财务数据——资产负债率的比较	84
案例 4-4 米高梅公司——高负债引发的破产	87
案例 4-5 白毛女的故事——杨白劳的经济账	89
案例 4-6 创维集团——企业财产非法转移侵权案	90
案例 4-7 胡志标的爱多一梦——融资来源和融资风险分析	93
案例 4-8 衬衫生产企业——同行之间的财产分配差异	96
案例 4-9 酒店老板的困惑——资产结构与盈利模式	98
案例 4-10 钢材贸易企业的扩张——经营模式与周转率	99
案例 4-11 七匹狼的财务报表分析——负债与资产的关系	102
第5章 平衡企业的现在与未来——利润与现金流	107
5.1 企业的经营业绩在哪里体现	107
案例 5-1 三类行业——行业毛利率的高低比较	112
案例 5-2 浪莎国际——投机收益下的净利润	115
5.2 当家才知柴米贵——现金为王	117
案例 5-3 杨澜与阳光卫视——经营与融资活动中的现金流	127
案例 5-4 巨人大厦的坍塌——经营与投资活动中的现金流	130
案例 5-5 德隆集团的成败——企业现金流的三阶段	132
案例 5-6 长虹被骗欠款案——40 亿元应收账款的教训	138
案例 5-7 大型超市如此便宜为哪般?——现金流的重要性	140
第6章 利润无疆，飙升股东回报——三大财务杠杆	147
6.1 如何让企业价值变得更具吸引力	148
案例 6-1 应当做哪个行业——股东回报率经营比较	153
6.2 撬动企业业绩的三根杠杆	155

案例 6-2	如何经营餐饮店——不提高投入的利润成长	159
案例 6-3	2007 年度 11 家上市公司——股东权益收益率比较	161
第 7 章	磨刀不误砍柴工——提高销售利润的七条途径	165
7.1	毛利和毛利率	167
案例 7-1	餐饮型酒店经营——毛利率和总利润的关系	167
案例 7-2	华龙方便面组合营销——提高产品整体盈利	168
7.2	定价水平与市场定位	172
案例 7-3	奔驰的市场挑战——如何避免价格战	172
案例 7-4	买房子应该买什么？——买邻居啊	174
案例 7-5	采购部经理的选择——品牌的价值选择	176
7.3	竞争压力与竞争方式	179
案例 7-6	苹果的产品定位——用时尚引领功能	179
案例 7-7	波音飞机的竞争优势——全球资源创建优势	182
7.4	产品分类与市场组合	188
案例 7-8	理发店的销售利润率——产品组合和市场组合	188
案例 7-9	60 元钱和 7 元钱之差——电影院的组合享受	189
7.5	产品周期与市场周期	190
案例 7-10	ZARA 的利润神话——产品周期迎合市场的典范	190
案例 7-11	格兰仕微波炉的成功——市场增长带动企业发展	193
7.6	现金销售率与销售质量	195
案例 7-12	英特尔的芯片——产品的地位决定盈利能力	195
7.7	销量达成与固定成本	197
第 8 章	“转”出企业高收益——提高资产利用率	202
8.1	资产是好东西吗	204

案例 8-1	海边别墅的诱惑——资产利用率的价值考虑	204
8.2	资产价值怎么体现的	206
案例 8-2	经营的周转与住房投资——资产周转的价值体现	206
案例 8-3	盲目圈地的代价——固定的资产价值多少	207
案例 8-4	通用和大众的老大之争——同业间的资产周转率比较	210
案例 8-5	货运代理商的无奈——勤勉度与资产周转率	212
8.3	如何将资产用足	213
案例 8-6	供应采购的技巧——什么才是好的采购管理	215
案例 8-7	供应部门经理的压力——如何保证供应管理有效	216
案例 8-8	汽车制造公司——供应商的卑微	218
案例 8-9	巧克力和建材制造企业——在制品周转率比较	220
案例 8-10	鞋子生产企业——流水线周转率测算的意义	221
案例 8-11	服装生产企业——工序耗时改善周转率	221
案例 8-12	企业库房的备用——库存真的有必要吗	225
案例 8-13	火锅店的客座之殇——资产利用的盈利性	231
案例 8-14	小店的客满之道——让客人“饥饿”最赚钱	232
第 9 章	花小钱办大事——提高资本的利用率	236
9.1	资本的利用率	236
案例 9-1	韩国大宇集团的解散——借债经营引发的危机	240
案例 9-2	日本企业参观感悟——在不生钱的地方少投钱	241
9.2	三根杠杆撬开利润增收门	250
案例 9-3	一次爬山的经历——人们什么时候最害怕	254
结语		259
参考文献		270



第1章

管理大智慧，价值新思维



案例导入：全国最大印染企业倒闭，董事长失踪被捕

2008年10月8日，浙江江龙控股集团有限公司业务员小高一到单位，就感觉怪怪的，台阶上所有租赁的花木被搬走了，办公室大门全都敞开着，一片凌乱，电脑等值钱的东西被搬抢一空。

富丽堂皇的总裁办公室，散落着好几本房产证，栋栋价值都有数百万元。桌旁一个巨大的鱼缸里几尾价值上万元的龙鱼被捞走了，只剩下一些小热带鱼非常寂寥地游动着……

一切都非常突然。

这家中国最大的印染企业顷刻间轰然倾塌，董事长夫妇突然失踪，债主纷纷上门。

集团旗下的印染厂在这个国庆长假期间还在加班加点，10月6日工人突然接到通知：把手中的活都停下来。7日晚上，总公司各个办公室的电脑等物被哄抢一空。

据可靠消息，江龙控股欠银行贷款达12亿元，民间借贷至少8亿元，而江龙的银行贷款还牵涉到当地不少龙头企业的相互担保。

传奇起家

江龙控股的起家颇为传奇，董事长夫妇来自江苏，2000年来到浙江绍兴县。董事长陶寿龙当时只是绍兴县某工厂的一个外贸业务员，但是他敏于思考，对资金的运作很有想法。

妻子严琪也就是后来江龙控股的总裁，行事泼辣，在贸易开拓上颇有一手，尤其是在中东地区，从事纺织贸易的客商几乎都知道，有位头发长过腰际的中国女人做生意和喝酒都很厉害。

两人几乎在三四年间神奇地建起了江龙控股集团，并于2006年9月使其在新加坡上市，股票名为“中国印染”。

根据公开资料显示，这是一家集纺织、印染、服装和贸易于一体的大型纺织企业，拥有总资产22亿元，员工4000多人，2007年销售额为20亿元。

老板的财务思维

一直以来，江龙在市场开拓上的作为还是很有思路的。由于该企业不断投入新的行业，但新投资项目短期没有实现盈利，老投资项目又疏于管理与技术改造，所以企业的盈利状况不断下降。在现金短缺的情况下，公司将到美国纳斯达克上市作为救命出路。也正是由于预备上市，公司把所有资金孤注一掷，抽调了各子公司的流动资金，这对正常生产造成了严重影响。加之2007年年底中央银根紧缩，银行对其收回了1亿多元的贷款资金。

可怕的是，江龙在资金内外交困的情况下转而求助民间借贷。从2007年下半年开始，公司高层均纷纷出面联系民间借贷。

昨天纷纷上门讨债的债主说，2007年公司开出的是3分利，2008年六七月份都开出了7分利。以6分利计算，利息就相当于本金的70%左右。

这些做法无疑都在加速着公司的倒闭。

无知导致牢狱之灾

江龙控股资金链断裂的问题在全面爆发之时，陶寿龙夫妇于10月3日将手机留给秘书之后便神秘失踪。10月18日，绍兴警方在汕头将江龙控股董事长陶寿龙及其妻子严琪一并抓获，并将其判刑入狱。

案例思考

1. 如何衡量企业的正确盈利行为？
2. 企业经营的财务思维应当是什么？
3. 企业有了资金后应当如何分配资金？

树立财务管理理念，就是在没有钱的时候，学会如何利用最小的代价筹集最多的资金；在有钱的时候，学会合理地利用资金，同时在运用过程中不断监督资金的使用情况，做出合理的资金筹划。

一个具有财务思维的企业家，更容易保持企业盈利的持续性！

佚名

本章内容要点如表1-1所示。

表1-1 本章内容要点

内容	摘要
中小企业发展阶段	<ol style="list-style-type: none">1. 创业期（1~3年阶段）：企业经营的关键在于，企业的净现金能不能保持很好的滚动性2. 成长期（3~5年阶段）：企业经营的关键是，实现产品销售和利润获取之间的平衡3. 转型期（5~10年阶段）：企业能否再投资找到新的利润增长点是这个时期经营的关键

(续)

内 容	摘 要
中国民营企业的发展机遇	1. 20 世纪 80 年代的价格三管制 2. 20 世纪 90 年代的市场爆发销售 3. 2000 年的互联网时代 4. 全球性的大设备制造已经开始向中国转移
企业的管理缺失与改善	1. 员工的事前引导 2. 客户的事中判断 3. 利润的事后衡量

1.1 如何衡量赚钱的方式

案例 1-1



案例：老夫妇买卖房屋——赚了还是赔了？

有一对上海的老夫妇，在儿子读高中的时候，花了 16 万元买了一间老房子。几年之后，儿子去美国留学，毕业之后留在美国工作。远在异国的儿子念念不忘父母的养育之恩，对老夫妇说：“爸妈，你们到美国来定居吧，和我住在一起，让我好好孝顺你们！”老夫妇非常高兴，临行前就将老房子以 17 万元的价格卖掉了。

在美国居住半年后，儿子的工作因意外有所调动，调到了很远的一个州，由于短期内无法安排好住房将老夫妇接过去居住，再加上老夫妇感觉在美国生活不太习惯，于是决定还是先回到上海。由于念念不忘以前的老房子，这对老夫妇就跟买老房子的人商量：“能不能把这房子再卖给我们啊，我们习惯了居住这间老房子，住不惯其他地方

了。”买房的人同意了老夫妇的请求，经过双方协商，老夫妇最终以18万元的价格把房子买了回来。

1年后，远在美国的儿媳妇有了孩子，儿子专程回国接老夫妇去美国帮忙带孩子。老夫妇虽然舍不得老房子，但只能忍痛割爱将老房子又以19万元的价格卖掉了。

这对上海的老夫妇到底是赚钱了还是赔钱了昵（见图1-1）？

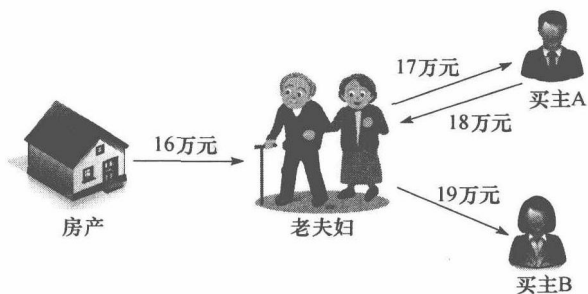


图 1-1 老夫妇卖房收支

我们可以用三种方法对其盈利进行分析（我们将使用财务直接价值的方式，而不考虑相关间接成本）：

① 倒计法

如果没有中间的那次买入和卖出，理论上，16万元买进，19万元卖出，利润应该是3万元。但是中间卖出后又买入，从投资的角度来说，这对老夫妇赔了1万元，所以净利润应该是2万元，而不是3万元。

未来的企业家都是看得懂财务报表的营销专家。

彼得·德鲁克