

陈余有 著

合肥工业大学出版社

财务危机运营

——企业理财安全机制探索

财务危机运营

——企业理财安全机制探索

陈余有 著

合肥工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

财务危机运营:企业理财安全机制探索/陈余有著.

—合肥:合肥工业大学出版社,2003.12

ISBN 7-81093-080-X

I.财… II.陈… III.财务管理—研究 IV.F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第119490号

财务危机运营

——企业理财安全机制探索

陈余有 著

出	版:	合肥工业大学出版社
地	址:	合肥市屯溪路193号
电	话:	总编室:0551-2903038 发行部:0551-2903198
版	次:	2004年5月第1版 2004年5月第1次印刷
开	本:	850×1168 1/32
印	张:	9.875 字 数:246千字
发	行:	全国新华书店
印	刷:	合肥现代印务有限公司
邮	编:	230009
网	址:	www.hfutpress.com.cn E-mail:press@hfutpress.com.cn

ISBN 7-81093-080-X/F·9

定价:18.00元

如有影响阅读的印装质量问题,请与出版社发行部联系调换

前 言

“任何企业繁荣的背后都可能隐含着深刻的危机，比任何危机更可怕的是意识不到危机的存在。”这句话是谁说的似乎并不重要，重要的是，大量的事实不幸被其言中。

据统计，50年前的世界100强企业，如今只有17家还在名单上；33家仍然存在，但发展滞后；剩下的50家已经不复存在，其中6家破产，44家被收购。波士顿咨询公司总裁兼首席执行官卡尔·斯腾认为，这50家公司失败的原因耐人寻味。这些公司在技术、品牌上都有强大的优势，既不缺乏资源，也不缺乏人才，关键是公司管理者没能发现和正确估计潜在的威胁，或者是对这种危机采取了消极的回避态度。

上个世纪90年代初，我国第一批上市的十几家公司中，除少数几家外，绝大部分均已处于财务困境之中，还有不少已经退出股市。究其原因，除这些公司存在的一些“先天不足”之外，主要的还是公司管理者未能发现企业潜在的威胁，未能正视和及时处理业已出现的危机。

财务危机是威胁企业持续经营的根本性危机。因为无论是发生巨额亏损或连续亏损、无力偿还到期债务，还是资不抵债、面临破产，这些财务危机的显性表现，只要其中的一种一旦发生，都将成为影响企业能否生存发展和持续经营的严重事件。然而，“冰冻三尺，非一日之寒”，财务危机的爆发不是突然而至的，而是一个逐步累积的过程。同时，财务危机作为一种“危机”，既有其危险和窘迫的一面，也存在着机会和契机的一面，在财务危机形成和爆发的过程中，始终存在着可以把握的机会和可以转化

的契机。如何对财务危机进行防范、预测、控制和处理，采取何种策略和措施把握财务危机各阶段的机会，防危争机、避危争机和化危转机，以防止财务危机的发生，或者即使发生也能够尽可能地减少危机损失并转危为安，这就是财务危机运营的目标与职能。

财务危机运营是从安全理财和有效防范及处理财务危机的角度所提出的一种策略理论。其基本理念是：财务危机是可防、可预、可控和可转化的；其中心策略思想是：以防为主，减少危机损失；其主要策略是：财务损失风险防范的策略、扭亏增盈的策略、改善资金流动性策略和破产清算、破产和解、自救免破的策略等。

财务危机的运营过程，依财务危机的演变周期可划分为风险防范、危机预控和危机处理三个阶段。其侧重点是风险防范，旨在避免财务危机的发生。按财务危机发生的处理阶段，将财务危机划分为“亏损型财务危机”、“偿付型财务危机”和“破产型财务危机”三种类型。由此可摆开三个“战场”：以扭亏增盈为主要目的的“亏损型财务危机处理”、以改善企业偿付能力为主要目的的“偿付型财务危机处理”和以力求避免企业真正破产，或减少破产损失为目的的“破产型财务危机处理”。

从以上表述中可以看出，所谓“财务危机运营”，主要是指防危争机、避危争机和化危转机的安全理财谋略与机制。如何建立和建立什么样的企业安全理财机制，是本书写作的主要目的和所要探讨的主要内容。

本书多为研究所得和经验总结，但限于个人认知，在本书撰写过程中参阅了大量的文献资料，同时书中还借鉴和引用了不少相关著作的内容，对于所涉及的相关著作尽量列于书后，如有遗漏敬请谅解。本书中所引用的资料均为公开披露，而且其中较为典型的资料没有隐去单位名称和个人姓名，旨在说明问题，毫无

贬损之意，特此说明。

本书为安徽财贸学院科研立项选题，并得到学院的支持和帮助，在此深表谢意。

本书附录“借鉴与案例”部分，分别由王海荣、汪新生和翟胜保撰写。同时，本书第八章中“成本费用控制”一节由汪新生提供初稿。

本书是一本探讨性著作，其中定有不少不妥甚至错误之处，敬请读者不吝指正。

作者

2003 年 12 月

目 录

第一篇 安全理财新视角

——财务危机运营论

第一章 财务危机透视	(3)
一、财务危机的概念	(3)
(一) 财务危机的基本含义	(3)
(二) 财务危机的显性表现	(5)
(三) 财务危机的实质	(11)
二、财务危机潜伏期的风险因素	(12)
(一) 风险因素及其内容	(13)
(二) 财务危机与财务损失风险事件	(17)
三、财务危机中的机会	(18)
(一) 财务危机潜伏期中的机会	(19)
(二) 财务危机发生时的机会	(19)
(三) 财务危机处理中的机会	(20)
四、财务危机的性质	(22)
(一) 财务危机的动态性	(22)
(二) 财务危机的两重性	(25)
第二章 财务危机运营理论架构	(27)
一、财务危机运营的概念	(28)

(一) 财务危机运营的基本含义	(28)
(二) 财务危机运营的相关概念比较	(30)
二、为什么要进行财务危机运营	(33)
(一) 企业理财安全性需要	(33)
(二) 应对财务危机的需要	(34)
(三) 实现企业目标的需要	(35)
三、财务危机运营环境	(36)
(一) 经济及经济管理体制环境	(36)
(二) 金融与资本市场环境	(37)
(三) 法规政策环境	(38)
四、财务危机运营的内容	(39)
(一) 防危争机——风险分析与防范	(39)
(二) 避危争机——财务危机预警与控制	(40)
(三) 化危转机——财务危机处理与恢复	(41)
第三章 财务危机运营机制	(43)
一、财务危机运营的价值取向	(43)
(一) 财务危机运营目标	(43)
(二) 财务危机运营理念	(44)
二、财务危机运营组织与首席危机处理专家	(47)
(一) 财务危机运营归属问题	(48)
(二) 企业财务危机管理机构及其职能	(49)
(三) 财务危机处理专家	(49)
三、财务危机运营的技术构件	(50)
(一) 财务危机运营计划	(50)
(二) 财务危机预控的辅助手段	(51)
(三) 财务危机处理预案	(56)
四、财务危机沟通与信息支持系统	(57)
(一) 财务危机沟通	(57)

(二) 信息支持系统	(61)
------------------	------

第二篇 防患于未然

——企业风险评估与防范

第四章 风险评估与防范原理	(65)
一、风险的定性定量	(65)
(一) 风险的含义	(65)
(二) 风险的衡量	(67)
二、风险取向的“双重”考察	(69)
(一) 风险取向与风险报酬关系的考察	(69)
(二) 风险决策取向的规律与原理	(71)
三、风险防范机理	(73)
(一) 建立和健全风险控制机制	(74)
(二) 风险因素的识别与处理	(75)
(三) 风险防范措施	(76)
第五章 经营风险评估与防范	(78)
一、经营风险的衡量	(78)
(一) 经营杠杆及其计量	(78)
(二) 经营杠杆的敏感性分析	(80)
二、固定成本与规模经济	(81)
(一) 固定成本与规模经济的关系	(81)
(二) 规模经济的“经济”分析	(82)
三、市场需求与营销策划	(84)
(一) 企业产品和服务的市场定位	(84)
(二) 企业品牌塑造	(84)

Аскo6/01

(三) 建立适应的营销渠道	(84)
四、价格适应性与“价格战”	(85)
(一) “价格战”的双重效应	(85)
(二) 规避价格波动的策略	(85)
五、经营风险分散与多元化经营	(86)
(一) 经营风险分散的多元化经营选择	(86)
(二) “青岛海尔”的多元化经营之路	(86)
(三) 防备经营多元化的“陷阱”	(87)
第六章 财务风险评估与防范	(89)
一、筹资组合效益与风险防范	(90)
(一) 筹资组合决策分析	(90)
(二) 筹资风险中的关键因素	(91)
二、投资风险及其分析	(92)
(一) 安全边际——实体资产投资风险分析	(93)
(二) 金融资产组合投资风险分析	(97)
三、并购风险及其防范	(99)
(一) 并购的意义	(99)
(二) 信息风险及其防范	(100)
(三) 融资风险及其防范	(101)
(四) 并购磨合风险及其防范	(102)
四、信用风险及其防范	(103)
(一) 信用风险及其防范的意义	(103)
(二) 信用政策与赊销规模控制	(103)
(三) 客户信用风险防范的其他措施	(106)
五、汇率风险及其防范	(109)
(一) 汇率风险及其类型	(109)
(二) 汇率交易风险防范措施	(110)
(三) 折算汇率风险及其防范措施	(113)

(四) 经济汇率风险及其防范措施	(115)
------------------------	-------

第三篇 未雨绸缪

——财务危机预控

第七章 财务危机预警	(119)
一、财务危机预警的大视野	(119)
(一) 周期性经济危机警示	(119)
(二) 行业危机警示	(122)
(三) 重大事件的危机警示	(124)
二、企业财务危机的早期信号	(126)
(一) 企业财务状况不佳的征兆	(126)
(二) 财务报表的异常表现	(126)
三、财务危机预警模型	(130)
(一) Z-Score 财务危机预测模型	(130)
(二) F-财务危机预测	(137)
(三) 野田式企业实力测定法	(138)
第八章 财务危机的预先控制	(145)
一、完善企业约束激励机制	(145)
(一) 完善以董事会为核心的约束机制	(146)
(二) 完善以经营者为中心的激励约束机制	(148)
二、成本费用控制	(149)
(一) 成本、费用与价值链	(150)
(二) 目标成本费用控制	(151)
(三) 价值链中对储存成本的控制	(155)
三、企业资金流动性控制	(159)

(一) 流动资产存量及其结构控制	(160)
(二) 企业债务规模及其结构控制	(169)
(三) 改善流动比率的途径	(174)

第四篇 扭转败局

——财务危机处理

第九章 处理财务危机的一般程序	(181)
一、财务危机全权处理小组	(181)
二、搜集资料, 判断形势	(182)
(一) 信息收集与整理	(182)
(二) 形势分析与判断	(183)
三、明确指导方针, 制定决策方案	(184)
(一) 采取正确的指导方针	(184)
(二) 选择合适的解决方案	(185)
四、抓住重点, 注意策略	(186)
(一) 处理财务危机的重点	(186)
(二) 处理财务危机的策略	(187)
五、营造氛围, 寻求外援	(188)
(一) 全权处理小组成员的精神状态和处事风格	(188)
(二) 企业各部门和全体员工的理解与支持	(188)
(三) 寻求外部支持	(188)
第十章 亏损型财务危机处理	(189)
一、亏损类型及其原因分析	(189)
(一) 企业亏损类型简析	(189)
(二) 发生亏损的原因分析	(191)

二、扭亏为盈的常规手段	(194)
(一) 提升产品市场竞争力的主要手段	(195)
(二) 降低成本费用的策略	(196)
(三) 增加非营业收益的策略	(197)
(四) 多种策略综合运用——“爱立信”扭亏案	(198)
三、扭转亏损的非常手段	(199)
(一) 资产剥离, 另立公司	(200)
(二) 资产置换, 优化资产结构	(201)
(三) 脱胎换骨, 产业转移	(203)
第十一章 偿付型财务危机处理	(207)
一、履行义务受阻的根源及其影响分析	(207)
(一) 履行义务受阻的财务根源	(208)
(二) 履行义务受阻对债权人利益的影响	(210)
二、债务危机处理方案与计划	(212)
(一) 单纯型债务危机及其处理方案	(212)
(二) 事件型债务危机及其处理方案	(213)
(三) 累积型债务危机及其处理方案	(214)
三、偿付型财务危机处理策略	(216)
(一) 清偿债务的常用手段	(216)
(二) 缓解债务压力的主要手段	(217)
(三) 增强企业偿债能力的强力措施	(220)
第十二章 破产型财务危机处理	(225)
一、企业破产及其处理方式	(225)
(一) 企业破产的概念	(225)
(二) 企业破产的基本程序	(227)
(三) 破产型财务危机处理方式	(229)
二、“破产消亡”的常规处理策略	(232)

(一) 破产清算组及其职权	(232)
(二) 破产债权及其认定	(233)
(三) 破产财产清理与处置	(233)
(四) 破产财产的债务清偿	(234)
(五) 失业救济与失业安置	(235)
三、“破产再生”的处理策略	(236)
(一) “破产再生”处理策略的功能优势	(236)
(二) 破产财产整体拍卖策略	(237)
(三) 破产财产“活体”拍卖策略	(239)
四、破产整顿和自救处理方式	(241)
(一) 和解与整顿的处理策略	(241)
(二) 破产危机的“自救”策略	(244)
附录：借鉴与案例	(253)
附录一 西方财务危机理论的简介	(253)
附录二 作业成本法与企业成本控制	(273)
附录三 蓝田股份有限公司财务危机分析案例	(287)
参考文献	(303)

第一篇

安全理财新视角

——财务危机运营论

在激烈竞争的市场经济环境中，企业赖以生存和发展的内外部条件均充满着变数，更由于企业本身总是不可避免地存在着这样或那样的问题即隐患，因此，给企业造成损失的风险事件和威胁企业持续经营的财务危机时有发生。但风险不一定是危险，危机中存在着机会。财务危机运营作为企业安全理财的保障机制，以对财务危机周期及其性质的深入分析为依据，将风险防范和财务危机预控以及财务危机处理有机地结合起来，从完善企业治理结构、改善企业经营和财务运作入手，运用防范风险、危机预控、扭亏增盈、缓解债务压力的常规手段和资产重组、债务重组等资本运营策略，防危争机、避危争机和化危转机，以保证企业财务安全运行，维护企业持续经营。

本篇内容包括财务危机透视、财务危机运营理论架构和财务危机运营机制三个方面。

第一章 财务危机透视

财务危机是企业全局性、根本性的危机，它与其他危机一样，都有一个潜伏、形成、爆发和恢复的过程。这一动态过程，一般称为财务危机周期。财务危机与财务风险事件并无实质上的区别，只是程度的不同。为了揭示财务危机的内涵，我们可以从财务危机的显著表现与本质、财务危机潜伏期的风险因素（财务危机的本源）和财务危机中的机会（危机含义的两重性）三个层次进行论述。

一、财务危机的概念

财务危机的概念与类型

☆ 财务危机是指企业财务活动处于失控或遭受严重挫折的危险与紧急状态。它是企业盈利能力和偿付能力实质性削弱、企业趋于破产等各种困难处境的总称。

☆ 财务危机的类型：亏损型财务危机、偿付型财务危机、破产型财务危机。

☆ 财务危机的本质：财务危机是企业财务关系失衡、紧张和恶化的外在表现。

（一）财务危机的基本含义

财务危机（Financial Crisis）是指企业财务活动面临或处于失去控制或遭受严重挫折的危险与紧急状态。对于这一概念的基