

PO CHAN XIN HAO

原著 / 本田开
译者 / 黄仲阳
校译 / 李玉环

破产 信号

企业
债权
管理常识

PO CHAN XIN HAO

中国财政经济出版社

QI YE ZHAI QUAN GUAN LI CHANG SHI

图书在版编目 (CIP) 数据

破产信号：企业债权管理常识 / (日) 本田开著；黄仲阳译. —北京：中国财政经济出版社，1998.7

ISBN 7-5005-3904-5

I. 破… II. ①本… ②黄… III. 债权-企业管理-基本知识 IV. F275.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 19316 号

原书名：経営數字スーパー解説講座

危ない会社の倒産信号はこう読め

著者：本田 開

©HIRAKI HONDA 1994

该中文版经 COPYRIGHT AGENCY OF CHINA 取得日本综合法令株式会社正式授权出版。

中国财政经济出版社出版

URL : <http://www.cfeph.com>

e-mail: cfeph@drc.go.cn.net

(版权所有 翻印必究)

社址：北京东城大佛寺东街 8 号 邮政编码：100010

发行处电话：64033095 财经书店电话：64033436

新丰印刷厂印刷 各地新华书店经销

850×1168 毫米 32 开 8.375 印张 195 000 字

1998 年 11 月第 1 版 1998 年 11 月北京第 1 次印刷

定价：18.00 元

ISBN 7-5005-3904-5/F·3563

图字 01-98-1941

(图书出现印装问题，本社负责调换)

在法律背后上演着 多少人生悲喜剧……

律师 中岛茂

本书针对财务报表的读法、客户的信用调查以及发生债权债务纠纷时的紧急对策等有关债权管理的各种问题，根据具体的、活生生的事例，指出了在实际工作里要注意的教训和解决问题的各种要领。我郑重地向各位商务人员推荐这本有关债权管理业务入门好书。

本书作者本田开先在商社里干了十多年的营业工作，其后又作为债权管理部门的具体办事人员在审计法律事务的第一线活跃多年。本书每一页都让人产生身临其境的感觉，其原因就在这里。

本书有两个特色。一个是作者在营业部门和管理部门都有实际工作经验，所以两个部门各有什么问题都写得清清楚楚。我认为，理想的债权管理入门书必须是以防止纠纷为使命的管理部门的立场和以提高营业业绩为使命的营业部门的立场两者能最大限度地结合。从这个意义上讲，作者的经历是十分理想的。而且实际上本书的研究既能充分被从事债权管理的人员接受，也能被营业管理人员接受。

本书的另一个特色是债权管理的要点都以实际事例为根据，以事例研究的方式作了生动的阐述。法律本来就是以社会、企

业、个人为对象的。不管哪一个法律问题，在其背后都有着一段人生悲喜剧。不理解这种悲喜剧就无法理解法律是如何运用的。本书以动人的事例为中心，各位读者在欣赏故事的同时，也能实际体会到许多珍贵的教训。

我衷心希望，除债权管理人员外，其他商务人员也来读一读此书。

致 读 者

这本书是我作为具体业务人员写给各位担任具体业务的人员的。我原来一直在营业部门工作，15年前因一场大病只得改作审计及法律方面的事务。其间我体验了各种各样的经历，这本书就是记载我在遭遇这些事件时是如何思考、如何行动的，可以说是一个老业务员的亲身实践记录。

在按顺序讲述时，首先提到的是“决算报表的读法”。读后您就知道，这里尽量不用财务分析的计算公式及各种指标。我觉得这本书与其他同类书的不同之处就在于此。因为在开始分析前不辨清决算报表的真假就没有任何意义。许多中小企业对财务公开缺乏理解，对他们来说编制决算报表的目的也就是为了报税，所以没有税务知识也就无法理解决算报表的读法。

当然在实际业务中常常用到财务分析。为了在实务中起作用，我也附上了分析算式的含义。其他我还追加了日本公司税务有关知识及会计方面的一些内容，提供给大家作为参考。

接着提一下经营者的性格方面的问题，这是因为我遇上的许多破产公司，究其破产原因就在于经营者的性格。“社长的能力决定公司的命运”就是指这件事。有的读者可能对我反复触及“人情世故”感到有些过分，但人是在与人的接触中生活，即使在公司经营方面也不能置之其外。

只追求经济合理性的公司到了象人那样不顾脸面时，就隐藏着崩溃的危险。我从不相信戴着组织面具的人和仗势欺人的人。

现在企业文化需要重新审视也就是这个原因。

书中提到的事例都是实际存在的。写自己在工作中的失败需要很大的勇气，但为了帮助在日夜工作中苦恼的业务人员，我还是坦率地写了出来。我希望我的亲身体验能对他们起些作用。

原稿我一共写了一年半时间，写不出来时的痛苦超出了我的想象。不知不觉中开始对妻子和孩子们无端发起火来，现在想起来，对一家人的默默忍受我只有表示感谢。

有一个好朋友真是值得庆幸的。中岛茂律师为本书作序；日本经济新闻社的野濑泰申先生对本书的创作进行了指导。如果说这本书很通俗易懂，这全是野濑先生的功劳；参加战略法律事务讲座的朋友们给了我很大的支持，义家比吕志先生尤其提供了帮助。我深深感到，靠一个人是写不出好书的。没有朋友们的支持，这本书就不会诞生。

我写的第一本书就这样出版了。最后对耐心伴我到最后一刻的综合法令出版社编辑部的各位及我的妻子本田南海江表示感谢。

本田升

1989年2月

再版序言

本书初版至今已有4年了。这期间泡沫经济开始破灭，日本经济正在变样，已再次进入了频频破产的时代，人们又在大声呼吁要做好“审计审查”工作。

现在的经济混乱酷似与我被转到总务部门开始与审计业务搏斗的第一次世界石油危机时的情景。历史真是轮回无常。

在重新出版前我又重读了一遍，但基本没有修订之处。因为本书是我根据实际事例写出的审计人员浴血奋战史，也包括失败的记录。

但我对当时说明不够的部分又加了几笔，还附了一些图表，力求让人感到面目一新。

写实际工作中的失败是很需要勇气的，但为了能有助于日夜操劳的各有关人员，我还是不怕露丑，将它写出来了。

本书得以重版，如能给各位读者发挥一些作用，我将感到非常幸福。

本田开

1993年5月

目 录

绪言——我的转机·····	(1)
大病初愈的我·····	(1)
经济大动乱中·····	(2)
目标——中小企业诊断师·····	(4)
什么是审计业务·····	(4)
第一讲 决算报表是假的	
——粉饰决算的三个事例·····	(8)
摸索着开始审计工作·····	(9)
一家公司有数种决算报表·····	(9)
其他应收款的真面目是什么? ·····	(11)
因大量纳税被发现在作粉饰决算而导致破产·····	(12)
为什么破产必然伴随有粉饰决算和融通票据·····	(14)
第二讲 阿南商事公司的经营危机	
——资产负债表的读法 (1) ·····	(19)
阿南商事公司发生紧急情况·····	(19)
如何掌握资金流向·····	(23)
看清资产负债表中隐藏的“静态”与“动态” ·····	(24)
流动资金筹措与短期借款·····	(26)
第三讲 阿南商事公司接着发生的事	
——资产负债表的读法 (2) ·····	(33)
避免阿南商事公司出现拒付的事态·····	(34)

东西通商公司参加经营·····	(37)
决心撤换阿南稔·····	(40)
阿南商事公司的经营与归还·····	(41)

第四讲 什么是决算报表的虚实

——利润表的读法 (1) ·····	(44)
这样掌握实际利润·····	(45)
决算的虚实·····	(48)
审计人员就是调查人员·····	(51)

第五讲 中田产业公司崩溃了

——利润表的读法 (2) ·····	(56)
察觉出作假 发现有关借款的怪事·····	(56)
创业者中田贞治暴卒·····	(59)
中田产业公司瓦解·····	(60)
利润表的读法·····	(63)

第六讲 清原压铸公司与设备投资

——边际贡献分析 (1) ·····	(67)
中小企业决算报表的特征·····	(68)
清原压铸公司与设备投资·····	(69)
清原压铸公司取得大跃进的秘密·····	(72)
什么是边际贡献·····	(73)

第七讲 衣笠金属公司与利润计划

——边际贡献分析 (2) ·····	(78)
利润计划与盈亏临界点·····	(79)
性质不同的两种费用·····	(80)
衣笠金属公司与利润计划的实际内容·····	(83)

第八讲 损益与现金流量不同

——现金流量的读法 (1) ·····	(92)
---------------------	--------

营业人员棘手的两个视点·····	(92)
权责发生制与现金流量·····	(93)
从发生损益到变成资金的时间差·····	(98)
现金流量方面的注意事项·····	(98)
第九讲 有藤商店与暂缓支付应付票据款	
——现金流量的读法 (2) ·····	(101)
九州分店发生紧急事态·····	(101)
要求暂缓支付应付票据款·····	(103)
离履行债务担保还有六个月·····	(105)
有藤商店拒付危机的真相·····	(109)
第十讲 专项准备金是操作利润的工具	
——利润表的读法 (3) ·····	(112)
崎京金属公司与粉饰决算·····	(113)
粉饰决算的实情·····	(115)
决算手续与专项准备金的如此这般·····	(117)
操作利润的具体方法·····	(121)
第十一讲 童年的朋友与空白票据的悲剧	
——票据、支票知识 (1) ·····	(125)
童年的朋友与空白支票·····	(126)
票据交换制度与资金结算的不一致·····	(128)
汇款诈骗事件·····	(130)
第十二讲 拒付票据与期后背书的怪事	
——票据、支票知识 (2) ·····	(135)
因存款被冻结导致结算资金不足·····	(136)
拒付票据和期后背书·····	(138)
连续背书与特殊背书·····	(141)
第十三讲 遗失票据与公告声明手续的局限性	

——票据、支票知识 (3)	(146)
石原金属公司的票据丢失事件	(147)
公告声明与除权判决	(148)
变造票据与善意取得	(150)
第十四讲 任意整理的舞台背后	
——破产事例 (1)	(156)
金子的回收报告难以置信	(157)
西村工业公司债权人会议	(158)
任意整理的舞台背后	(161)
第十五讲 未能看清的关联公司经营中的陷阱	
——破产事例 (2)	(166)
古叶集团突然破产	(167)
资金未分开的关联公司经营方式	(169)
古叶集团的真相	(171)
决算分析与动态分析	(174)
第十六讲 一个年轻经营者的轨迹与事业的继承	
——何谓经营 (1)	(177)
因兄长改变主意成了继承人	(178)
父亲秀之助倒下了	(180)
因广场协议决定停业	(182)
经营者素质与经营能力	(184)
对“经营者的信赖程度”是判断信用的决定性依 据	(185)
第十七讲 瑕疵担保责任与处理赔偿损失要求的失败	
——营业管理	(189)
菱川造船公司突然提出赔偿损失的要求	(190)
因提供替代品出现未曾料到的结果	(192)

不履行债务与和解·····	(194)
第十八讲 破产信号的理解方法	
——授信管理 (1) ·····	(200)
九州分店再次发生坏账事故·····	(201)
破产过程与危险信号·····	(203)
为什么判断新客户很困难·····	(207)
调查新客户基本实力强弱时的要点·····	(208)
破产清算的实务·····	(212)
第十九讲 授信限额的判断与审计人员的对策	
——授信管理 (2) ·····	(216)
仰木产业与授信管理·····	(217)
掌握用“时价”表示的自有资本·····	(218)
授信限额的思考方法与审计人员的对策·····	(221)
授信管理的要点是“防守”与“攻击”·····	(224)
第二十讲 渥美建商公司与重组经营的实务	
——何谓经营 (2) ·····	(228)
渥美建商公司陷于经营危机·····	(229)
摸索重组的具体措施·····	(231)
经营计划与人员对策·····	(232)
资金对策与维持信用·····	(234)
附录一 什么是企业会计原则·····	(237)
附录二 资产负债表、损益表主要科目的检查要点·····	(240)
附录三 日本公司税务基础知识·····	(243)
附录四 主要担保种类·····	(250)
附录五 破产手续·····	(251)

绪言——我的转机

大病初愈的我

“你从明天开始先到总务部那里干吧。”

面对社长这一转职通知，我毫无思想准备，不由得伫立无言。但我刚从外派返回，只得默默遵从社长的命令。我从进公司以来一直从事营业方面的工作，现在到总务去到底还能干些什么呢？想到这些，心中直感到一阵烦躁。



昭和五十年（1975年），日本经济因受到第一次石油危机的打击而陷入大混乱之中。好象是要与其保持同步似的，我也被大

病击倒了。这是我这个工薪人员人生剧变的开始。

那一天，我从早晨开始身体就莫名其妙地觉得很累，晚上8点钟左右，因感到太疲劳，我就想叫辆出租车回家。就在这时腹部突然象被烧红的火筷子烫了似的剧烈疼痛，我当场失去了知觉。

多亏几位同事把我送到医院，我才得以死里逃生，原来我得了十二指肠穿孔并发急性腹膜炎。经过长达六个小时的手术，我在第五天的早晨恢复神智。晨曦中陪床而卧的妻子的脸色至今历历在目。

经济大动乱中

昭和三十六年（1961年），我从鹿儿岛商业高中毕业后进入住友商事，从那以后就一直在营业部门工作。昭和四十八年（1973年）在公司设立全额出资的子公司，我作为营业骨干借调到该子公司。

受第一次世界石油危机的打击，这一年日本经济正处于最困难的时候。在日本关西地区，物价狂涨，库存商品售罄，因而到处传言“各种物品将售完”，这使得消费者产生了不安心理，最终导致了强烈的虚假需求。

同时，这一谣言以关西为中心很快波及全国，各地都出现了混乱局面，连洗衣粉、大酱汤、酱油等生活必需品都在零售店的柜台消失。

许多大商社的社长等公司最高领导因“囤积”、“惜售”而在国会被谴责，有的甚至发展成了动用检察厅的大事件。

已故的原检察总长伊藤荣树在其回忆录《秋霜烈日》中这样讲述当时的情景：

“有人密告某商社下属的造纸厂在静冈县的仓库里存有大量

的手纸，不肯发货。检察官马上找到该商社主管纸业务的高级负责人，请他们让分管手纸的机构高抬贵手。就靠这一句话，该仓库在第二天开始发货了。

手纸问题解决后，接着又出现了合成洗衣粉从所有零售店消失的问题……”。

虚假需求的波浪也席卷了我公司。

当时我正在营业部门工作。批发商接连不断地催促我交货，我边准备商品，边求爷爷告奶奶地向厂家订货。这种日子持续了好几个月。

谁想到一进入昭和五十年（1975年），那么强烈的虚假需求立刻停止，混乱马上烟消云散。正像泡沫破裂了那样，虚假需求终究不过是一种虚象而已。走访各家批发商时看到，到处都是库存商品。现在看来，那场混乱完全可以称得上是这几年出现的平成泡沫经济的预演。

我们由被订货人追得团团转，变成了东跑西颠地找订货人。虚假需求过去后，由于订货完全停止，价格直线下跌，公司也在创建后第三年陷入困境，出现了赤字。

因此我们不得不连日加班，我就是在那时患上了大病。

住院一个多月体重减了20公斤。接下来回家休养。唯一的乐趣是与儿子一起到离当时的住宅不远的六甲山散步。

散步途中，我常常与匆匆而过的上班族交臂而过，每当那时就非常想去上班，虽然自己也知道不能着急，但总不能释然。

而现在的情况向未曾预料到的方向变化了：公司要我到总务部去负责审计业务。虽对营业工作恋恋不舍，但我也知道以大病初愈之躯是难以承受紧张的营业工作的，所以我只能听着社长说：“你应该扪心自问一下为什么你自己的健康管理失败了”。

目标——中小企业诊断师

审计业务是极为重要的工作，但对一直从事营业工作的人来说，它又是一个未知的世界。我就是完全没有这方面的知识。

原先干营业工作是在公司外面跑客户，而现在多半是坐在事务所内，真是痛苦、无聊极了。

母公司的审计人员告诉我：“审计技巧是不能用一句话来表达的，需要长期的积累。”我只得每天边摸索边干。

一天，我在公司的告示板上看见了这样一条消息：正在招收“中小企业诊断师”函授生，请大家报名。

“试试先拿个资格再说”，我暗暗下定决心，于是过上了每个星期天带着盒饭上图书馆的生活。这样做一方面是非干不可的着急心理驱使着我，另一方面是为了把生病失去的时间抢回来。

第二年我通过了“中小企业诊断师”的第一次考试。从那以后，我开始对营业工作以外的事情产生了兴趣，业务迅速扩展到审计、财务及其他关联工作。

从生病、转职到总务部起至今已有 15 年了，这期间我专心致志地工作，最近总算理解了审计人员工作的深奥程度。

审计业务就是经营判断本身。客户经营者的素质是很难一下子看透的。社会头面人物一旦陷于经营危机时显露的丑态很是令人厌恶。

我也曾因自己对客户经营的判断不准，使公司在其破产时产生呆账而受到严厉责备。但我曾也在做客户的经营咨询工作中，由于能帮助他们起死回生而感受到了工作的乐趣。

什么是审计业务

不管是公司也好，还是个人也好，其业务活动主要靠“信用交易”得以维系。信用交易是指先交货物后收价款的交易，在这

种场合实际能否收回商品价款是不确定的。如果客户不幸破产，开始破产清理工作，公司就只能勉强收回呆账款的5%。

审计业务内容之一的债权管理工作做得好坏是决定公司经营优劣的重要因素之一。因为这些商务债权（应收账款、应收票据、预付款、贷款、担保）占公司总资产的70%~80%，而债权管理正是要防止这些债权出现呆账和其他问题。可以看出，这项工作涉及范围较大，需要具有经营、财务管理、法律等综合知识。

但从实际情况看，审计技巧存在于各公司的实务中，关于这方面发表的专门论文不多，也难以找到较好的教科书，所以审计人员刚开始从事这项工作时学起来很费力气，工作中遇到问题只有请教注册会计师和律师等专家后才能明白。

例如判断一个企业信用情况的最基本资料——决算报表——就受税务会计很大的影响，但解释怎样剖析此报表的书极少，所以在实务中常常不知如何判断才好。

因此我想根据我多年的亲身体会讲讲我所了解的审计业务的精髓，主要包括：实际事例、与企业有关数字的读法、现金流量情况的看法、与票据有关的悲剧、破产事件、破产信号的接收方法、如何保证交易的安全、授信限额、如何恢复经营等。

因为讲的是关于企业破产、经营危机等方面的话题，所以企业名称、出场的人物都是虚构的，具体内容也作了适当的修改。另外有的事例不是我亲身经历的，而是出现在我朋友身上的。

为了方便，本书以东京的重要商社“东西通商公司”为舞台，采用须磨南海男谈体会的形式叙述。

这是原先从事营业工作的我改做审计、法律业务的经历。我希望我的亲身体会能对从事审计和法律事务及营业实务的各位读者有所帮助。