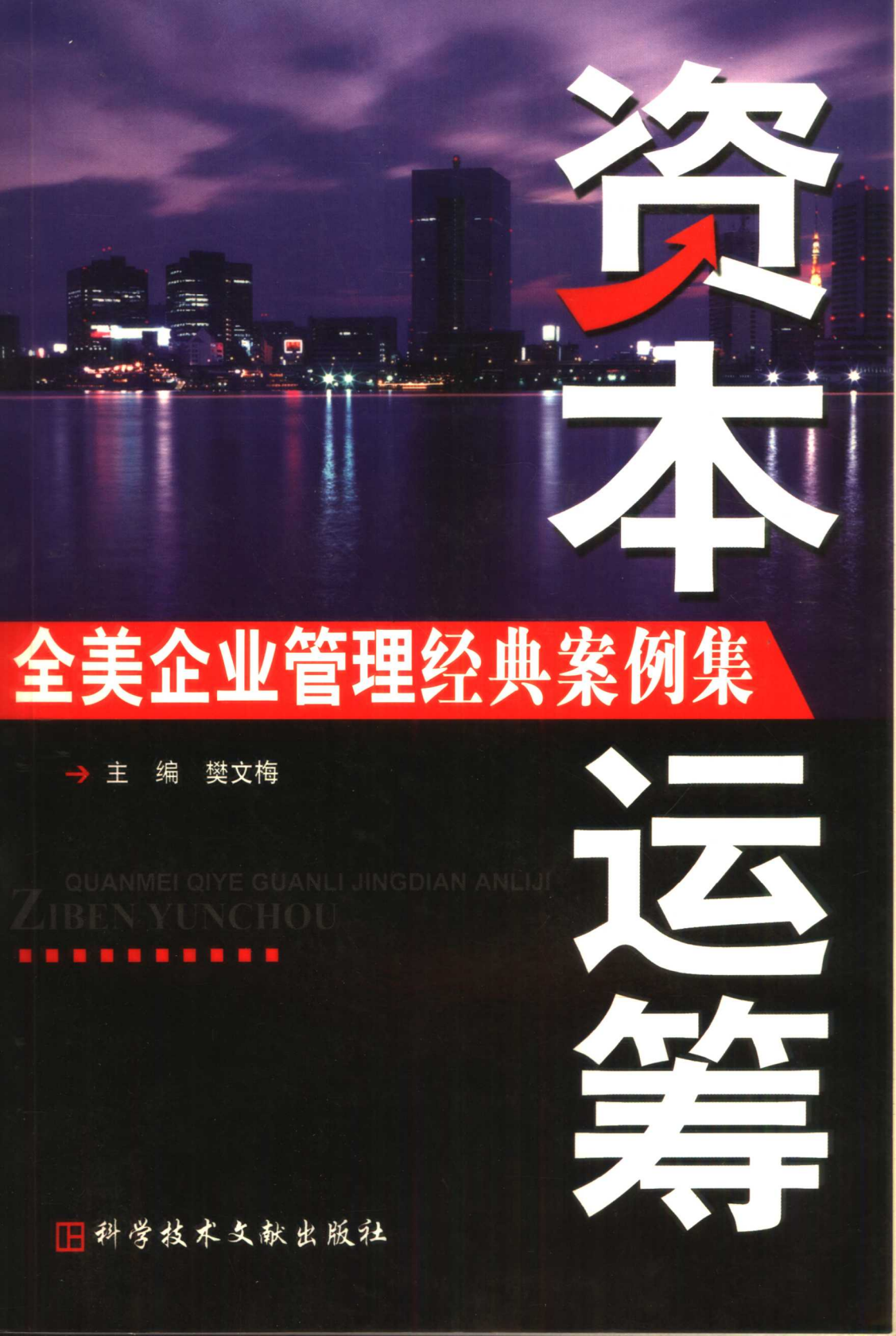




资本

全美企业管理经典案例集

→ 主 编 樊文梅

运筹

QUANMEI QIYE GUANLI JINGDIAN ANLIJI
ZIBEN YUNCHOU

■ 科学技术文献出版社

资本

主 编 樊文梅

副主编 张义民



全美企业管理经典案例集

QUANMEI QIYE GUANLI JINGDIAN ANLIJI
ZIBEN YUNCHOU

运筹

科学技术文献出版社

Scientific and Technical Documents Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

全美企业管理经典案例集·资本运筹/樊文梅主编. -北京:科学技术文献出版社, 2007. 5

ISBN 978-7-5023-5648-4

I. 资… II. 樊… III. 企业管理:财务管理-案例-美国
IV. F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 050229 号

出 版 者 科学技术文献出版社

地 址 北京市复兴路 15 号(中央电视台西侧)/100038

图书编辑部电话 (010)51501739

图书发行部电话 (010)51501720, (010)68514035(传真)

邮 购 部 电 话 (010)51501729

网 址 <http://www.stdph.com>

E-mail: stdph@istic.ac.cn

策 划 编 辑 李 洁

责 任 编 辑 李 洁

责 任 校 对 唐 炜

责 任 出 版 王杰馨

发 行 者 科学技术文献出版社发行 全国各地新华书店经销

印 刷 者 北京高迪印刷有限公司

版 (印) 次 2007 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开 本 640×960 16 开

字 数 280 千

印 张 24

印 数 1~6000 册

定 价 35.00 元

© 版权所有 违法必究

购买本社图书,凡字迹不清、缺页、倒页、脱页者,本社发行部负责调换。

(京)新登字 130 号

内容简介

本书以美国一些成功企业的资本运筹案例为主,结合理论,分析其资本管理成功的亮点。全书分财务分析、筹资策略、投资融资决策、资金运营、分配管理、并购战略、综合概观等几个方面来展示美国企业资本管理的方法、技术,目的是使我国的企业管理者攻他山之石,触类旁通,结合我国企业的实际,不断完善企业资本运筹之道。

科学技术文献出版社是国家科学技术部系统惟一一家中央级综合性科技出版机构

我们所有的努力都是为了使您增长知识和才干

编委会

主 编

樊文梅

副主编

张义民

编 者

刘爱芹 刘丽莉

于心愿 袁丽卿

何瑞欣 杨 菁

侯伟宁 李卫平

徐保忠 孙敬华

梁素娟 段成刚

张 剑 许晖晖

李 敏

前 言

资本运筹是所有企业面临的再重要不过的课题了，它对于企业的成长及发展壮大起着至关重要的作用。任何成功的企业都离不开出色的资本运筹模式，任何企业都需要精明的管理人员不断探索卓有成效的资本运筹体制。

资本运筹在企业经营管理中占有特殊地位，特别是进入 21 世纪后，经济全球化浪潮势不可挡，知识经济方兴未艾，信息技术、通信技术与电子商务蓬勃发展，这对传统的资本运作模式提出了新的要求、新的课题，同时也带来了新的机遇，这也意味着新时代对资本管理的要求也越来越高。鉴于资本运筹在企业管理中的作用越来越突出，使得这类书籍越来越受企业管理者和向管理方向发展的读者的青睐和关注，因此人们对资本运筹方面的书籍的需求越来越多。然而，以往国内外关于这方面的书大多立足于理论阐述，缺少实际案例，这样就使得书籍本身缺乏实际上的借鉴意义。于是，本书立足于美国成功的资本运

筹案例，结合理论，详细地介绍美国部分企业财务会计管理的成功亮点，使企业管理者能触类旁通，举一反三，根据自己企业的实际，从成功的经验中不断总结创新，得到收获。而且，本书尽可能地向读者展示那些当今正在影响着我国日常生活的跨国公司的资本运筹情况，使得读者既能获得理论上的进步，同时又能感受到浓郁的时代气息。

由于资本运作管理是以运筹资金为根本、以提高经济效益为目的，因此，本书以企业的财务分析、筹资策略、投融资决策、营运管理、分配管理、并购战略和企业资本运作管理综合概观为框架，分析错综复杂的资本运作过程中一些不可回避的管理原则、管理制度等实际应对问题，以及展示美国成功企业预测、决策、计划、控制、分析等值得借鉴的方法。本书的目的在于通过美国资本运作管理成功案例使企业管理者掌握资本运作过程中的一些技巧，吸收创新并掌握相关的必备知识和技能为企业的经营战略和经营决策服务。

在内容的安排上，本书共九章，内容囊括资本运作的各个侧面。

财务分析：分析美国成功企业的财务报表，解读它们的成功亮点。

筹资策略：叙述美国企业成功的筹资、融资案例，论述怎样积聚企业成长的力量。

投资决策：投资是公司资金流动的重点，正确的投资决策是企业成功的重要因素之一。

资金营运：企业资金顺利运行，才能保证企业的健康成长。

分配管理：权力、资金等的分配和管理，对于企业来说，无疑是成功与否的关键因素之一。

资本运筹

并购战略：随着经济全球化的加速和竞争的激烈化，如何在竞争与合作的十字路口上做出正确的决策、取得企业的成功？美国企业成功的并购案例展示它们的决策和并购过程。

资本重组：经济全球化下广义的资本重组方式可以多种多样，资产分拆、引资和收购都是可以采用的方式，如何通过上述方式使得企业的发展如虎添翼正是本章关注的关键。

综合概观：开启企业的成功之门，需要综合运用财务会计管理知识和科学正确的方法。

他山之石：我国企业在资本运作方面有成功也有失败，海尔、联想等企业成功地玩转资本“魔方”，而凌志、巨人的失败又给我们许多深刻的启示。

由于仓促，书中难免会有缺点和错误，恳请读者批评指正，以便再版时修改补充。

目 录

第一章 财务分析：巧识庐山真面目 [1]

美国通用电气公司：财务机制透析 [1]

ADAPTEC：财务报表分析 [9]

大陆运输公司：如何利用财务杠杆 [28]

美国南方能源公司：财务运作机制解析 [35]

壳牌集团：高瞻远瞩的财务分析 [44]

第二章 筹资策略：积聚企业成长的能量 [49]

迪斯尼：巧妙的项目融资 [49]

福特公司：信贷策略吸引顾客 [54]

美国华盛顿银行：高超的融资策略 [60]

克拉克森木材公司：如何解决资金来源 [71]

R·J·雷诺尔德斯：放眼国际的筹资策略 [75]

实业机械公司：筹资有方 [84]

美国电话电报公司：聪明的融资策略 [92]

第三章 投资决策：戴着“望远镜”看世界 [98]

波音：远见卓识的投资策略 [98]

摩托罗拉：成功的投资决策之道 [102]

雅虎：与风险投资家的腾飞之路 [106]

ARD公司：风险投资业是怎样诞生的 [110]

南方公司：投资决策见真功 [114]

LTV：融资造就传奇 [121]

空气化工公司：国外市场的投资赢家 [127]

3I公司：找准投资点 [132]

第四章 资金营运：善于喂养资本之鱼 [136]

通用汽车公司：统计和财务控制之利 [136]

百事可乐：价格利剑抢市场 [146]

新泽西标准石油公司：好的预算也是成功的一半 [149]

FPL集团公司：股利亦可当策略 [154]

蒂凡尼珠宝公司：如何规避货币风险 [162]

爱默生电器公司：一切都为成本控制目标 [166]

狮王：利用价格利刃创造奇迹 [170]

第五章 分配管理：成功需要独门暗器 [177]

麦当劳：特许经营助扩张 [177]

戴尔电脑：通过直线订购压缩成本 [182]

沃太克药品：成本决策是关键 [187]

西尔斯—罗巴克公司：集权也出生产力 [193]

美国国货公司：与众不同的财务管理 [218]

友善贺卡公司：如何解决财务问题 [226]

CR 工业公司：如何减少员工培训成本 [233]

第六章 并购战略：“竞合关系”由你做主 [236]

约翰森：什么叫成功收购 [236]

杜邦公司：英明的合并战略 [242]

时代公司：在娱乐业里的合作之路 [246]

美国化学公司：项目估价勿忽视 [251]

惠普公司：合并给企业插上了腾飞的翅膀 [257]

梅西公司：教你如何整合资源 [264]

花旗银行：增强实力的战略手段 [269]

第七章 综合概观：拿到开启成功之门的钥匙 [278]

罗维格公司：什么造就了成功 [278]

Bellevue 公司：成长过程透析 [282]

3M 公司：走可持续发展之路 [287]

资本运筹

施乐公司：丧失诚信的代价 [296]

瓦迪亚数字公司：先外后内战略 [302]

附录 他山之石：学会旋转“资本魔方” [305]

海尔：放眼全球的国际化投资经营 [305]

联想集团：投资战略 [317]

巨人集团：财务危机案例 [338]

上汽：财务分析及股票投资案例 [348]

春都集团：拙劣的投资并购之路 [365]

小鸭集团：多元化失败下的品牌失落 [369]

第一章 财务分析： 巧识庐山真面目

美国通用电气公司：财务机制透析

【公司简介】

1876年，爱迪生电灯公司由托马斯·爱迪生创立。1890年，爱迪生将各项业务重组，成立爱迪生通用电气公司，并于1892年与汤姆森-休斯敦电气公司合并，成立通用电气公司（GE），总部设在纽约。1896年，道琼斯工业指数榜设立，通用电气公司是当时榜上的12家公司之一，时至今日，它是惟一个仍在指数榜上的公司。

通用电气公司的总部现位于美国康涅狄格州费尔菲尔德市。通用电气是世界上最大的多元化服务性公司，它由多个多元化的基本业务集团组成，如果单独排名，有13个业务集团可名列《财富》杂志500强。

通用电气的产品涉及电力的供应及输送、照明设备、工业自动化设备、汽车、火车及飞机引擎、工程塑料及有机硅等高新材料、

基础设施建设、广播电视网络及部分金融产品等类别。目前，该公司已在全世界 100 多个国家开展业务，是世界上最大的提供技术与服务业务的跨国公司之一。

杰克·韦尔奇是通用电气公司 1981~2001 年度的首席执行官，被认为是当时最杰出的商业管理人员之一。由于他强硬的管理方式，被人称为“中子弹杰克”。他的许多管理理念和经典案例，成为多数商业人士的必修课。

2004 年，通用电气被《财富》杂志评为“最佳雇主和雇员公司”。

【成功亮点】

美国通用公司财务管理部门在“双”字上下工夫，既发挥了相互制约、相互牵制的作用，又达到了相互促进、互为激励的效果，财务人员的能力从而得到提高，财务管理特点的核心地位得以巩固加强，财务管理体系不断完善，公司的经营效率也得到长足增长。

随着时代的发展，通用电气在这种科学的财务管理体系下制定庞大的财务规划、优化投资结构，最终使得公司获得了巨大的成功。

【案例】

现代公司的经营目标多种多样，有的追求利润最大化，有的追求投资回报率最高，还有就是力求创造股东价值的最大化，即公司市场价值的最大化。

在创造股东价值的最大化方面，美国通用电气公司堪称一枝独秀。通用电气一直是全球市值最大的公司，并已连续四次被美国《财富》杂志评为年度最受尊敬的公司，三次被英国的《金融时报》评为全球年度最受尊敬的公司。

通用电气之所以有如此令人瞩目的表现和成就，离不开它特有的财务机制和财务总监的作用。因此，通过深入了解和分析通用电气在财务管理方面的特色做法，可以起到“他山之石，可以攻玉”的借鉴效果。

一、“双首长制”的绝妙

财务总监向所在单位的总经理和上级财务总监汇报和负责是通用电气公司管理的一个显著特点，由于在通用电气实行的是事业部/集团负责制，所以这里所指的上级财务总监是其事业集团的上级财务经理。

从表面上看，双首长制似乎会让财务总监无所适从，多了一些扯皮，少了一些责任。其实恰恰相反，向上级财务总监负责可以切实保证财务总监能较独立地贯彻和履行职能，而同时向总经理负责又可以充分地考察和衡量财务总监服务于所在公司的工作和业绩，因为财务总监的职责有财务内部控制和服务于公司经营业务两个方面的责任，总经理和上级财务总监正好分别在这两个方面着重考察财务总监的工作。财务总监的行为准则依据是当地法律、公司内部制度、程序以及公司经营业务计划 and 目标。在这样的框架下，财务总监反而多了许多尽心尽责的压力和动力，可以更好地履行自己工作的职责并充分实现个人价值。

由于财务总监对其所在单位的总经理的汇报和负责只是虚线汇报，而对其上级财务经理的汇报和负责才是实线汇报，所以财务总监的雇佣、任命和考核由其上级财务总监负责。如果财务总监有任何违反公司制度和职业道德的事实，那么即使公司总经理有异议，上级财务总监也有权决定马上辞退。另一方面，如果公司总经理对财务总监的表现有意见甚至要求人事变动，那么也必须用事实证明其财务总监的工作表现并征得上级财务总监的同意，才可以进行操作。

作。当然，上级财务总监也不可以置事实于不顾，毕竟财务总监的主要服务对象是公司总经理。由此可见，财务总监工作的合格与否是要用事实来证明的，这就避免了任何个人因私人感情而影响了他人客观的评价。因而，对财务总监来说其主要的挑战就是能否做到出色地完成工作，让上级财务总监和公司总经理满意。

二、制定目标，严格执行

通用电气每个所属公司每年都要定期进行中短期经营计划的制定和评估，其中主要是指年度预算 SI（对下一年度）和公司中期经营计划 SII（未来三年）的制定和评估。在这方面，主要的表现形式是财务计划和损益表。财务总监自然要作为此项工作的牵头人来参与经营计划/预算的制定和执行——SI 和 SII。

在通用电气，SI 和 SII 的确定是十分严肃的事，一旦财务计划和经营目标被事业集团总部批准，就自然成为“军令状”，要严格执行。这里，财务总监的价值在于如何协助总经理达到甚至超额完成既定目标，其中包括事先、事中和事后的财务管理工作。

基于对上述第一特点的考虑，很自然，财务总监会积极参与 SI 和 SII 的制定并全力协助总经理去执行和完成已定的目标。若不如此，总经理很难制定并执行一个有实际意义且有价值的 SI 和 SII。

三、明确职能

财务控制和财务计划/分析是财务的主要职能，两个是否设有专职的财务计划和分析人员，是衡量一个公司财务职能是否全面的重要指标。通用电气财务主要分为财务控制和财务计划分析，前者包括成本核算、费用控制和理财、总账、税务、工资等基本财会职能，着眼于制度的确定和事后会计的核算，侧重于资产负债表的管理；后者则包括财务预算、计划、控制和分析，着眼于事前的考虑、建

议和主动行动，侧重于损益表的管理。财务计划和分析人员的职位一般比较高，体现出通用电气在财务人员的发展和定位上明显地向事先行动和与经营业务密切联系上。纯粹而传统的财务人员的贡献被认为十分有限，除非他们在财务控制和财务计划/分析方面能更进一步地发展。

四、审核改进，成果互动

通用电气在财务方面的另一个特点是：通用电气内部审计机制与财务职能的互动，其内部审计人员和机制是独立于财务机制之外的。审计人员主要从公司内部和外部招聘，不一定非要对财务和审计十分精通，但其个人发展的潜力必须是极其出色的，并能与公司文化有很好的匹配。审计人员有自己的汇报机制，但这并不妨碍他们以改进内部控制机制和提高经营管理为目的来开展审计。正是基于这样的目的，审计人员和被审计单位没有根本的利益冲突，合作起来非常融洽，常会达到双赢的效果。一方面，被审计单位无需也不容许隐瞒任何事实和材料，因为审计人员的工作责任之一是发现问题、提出建议并帮助改进工作。有问题不可怕，可怕的是隐瞒问题或者对于有关建议没有采取积极的行动加以执行和落实。另一方面，审计人员明确自己的责任，会及时就发现的问题和提出的建议与有关被审计单位的人员及其高层领导进行沟通和确认，以免产生误解和异议，从而影响改进工作的开展。由于审计人员往往事先经过通用电气非常系统化和有效的培训，加上经常在全球各地的通用电气公司进行各种主题的审计，所以他们很了解通用电气在财务管理和内部运作方面的经验。他们的审计工作往往对被审计单位，尤其是财务管理部门有很大的帮助。大多数时候，财务部门可以很方便地借鉴通用电气其他部门的做法，制定和改善现有的管理规定，分享通用电气公司各地的成功经验和做法。