

徜徉在电影世界里的 CFO

*My Financial Intelligence
Cinema*

我的财智 影院



◎ 钟文庆 / 著

商務印書館

我的财智 影院



◎ 钟文庆 / 著

商务印书馆
2007 · 北京

图书在版编目(CIP)数据

我的财智影院 / 钟文庆著. — 北京: 商务印书馆,
2007

ISBN 978-7-100-05519-2

I. 我… II. 钟… III. 公司—财务管理—研究—中国
IV. F279.246

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第084263号

所有权利保留。
未经许可，不得以任何方式使用。

我的财智影院

钟文庆 著

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-05519-2

2007年11月第1版

开本 787×960 1/16

2007年11月北京第1次印刷

印张 12

印数 5 000 册

定价: 23.00 元



钟文庆 1968年出生。曾就读于上海交通大学、复旦大学和美国休斯敦大学。

现任沃尔沃建筑设备(中国)有限公司首席财务官，曾在美国施乐(中国)有限公司、美国电子数据系统公司以及世纪远景公司担任财务总监、市场总监和首席财务官。2004年2月29日，与六位朋友一起在上海创立CFO俱乐部，倡导财务世界无疆界。

著有《悲情施乐》以及《财务管理》，曾在《环球供应链》杂志上开有“财务DNA”专栏。

如果你看完本书后有任何意见，请登陆作者博客。博客地址是：

<http://blog.sina.com/ZhongFinance>.

前言 ▶▶

“这世界上有很多这样的小镇，这小镇有很多这样的酒吧，而她偏偏却走进了我的酒吧。”这是《卡萨布兰卡》里的台词。《卡萨布兰卡》本来希望通过爱情来反映战争，今天再看这部经典的黑白电影片，倒像是导演有意通



过战争来反映人类感情。也许很多事，在当时都是轰轰烈烈的，喧嚣过去后，能够留下来的只有一些最简单的感觉和记忆，一些最朴素的情感波澜，而这往往才是最重要的。

我从来没有想过自己会做财务。我一心想做的是电影制片人。我从小热爱电影，我的生命中的相当一部分时间是在电影院里度过的。我常常放弃我的真实的现实生活，而用电影里的虚拟生活取代，似乎这种不真实的生活更有意义、更“真实”，因而更值得去生活。

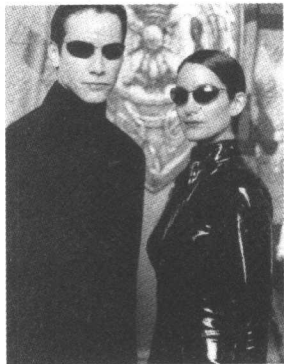
现实不能让人满意的时候，虚拟往往错位成了现实，我经常在这两端之间游走。

在现实生活中，我是一个循规蹈矩的职业的财务经理人。我在美国接受财务教育，十几年来在几家跨国公司里做财务管理。我遵循财务的所有习惯和规则，在枯燥的数字世界里生息。我的工作环境总是在大城市的最好的写字楼里，附近总能找到类似星巴克的咖啡厅，我的雇主几乎都是很有钱的公司，没有钱的公司也不会舍得雇我。每天早上我准时从一个水泥钢筋的“盒子”走进另一个钢筋水泥的“盒子”。风水大师拿着罗盘指南针在办公室里走了一圈，认定财务应该坐在西方。因为冷静，因为没有太多阳光，因为五行中西方主金。我现在的办公室就坐落在上海外滩中心大楼20层的西边。

在这种相对稳定的状态中，我的生活如钟摆一样有规律。直到有一天，在上班途中，看见南外滩曾经充满江湖色彩的十六铺码头在液压挖掘机的巨大铲斗下逐渐消失，我的内心突然产生了动摇，一大堆的困惑跳将出来，我开始怀疑一些最基本的东西。在周末的晚上，从影院里出来，走在夜深人静的街道上，我对整个财务的世界产生了怀疑，很多奉为真理的概念原则都似乎不再真实可信。为什么财务报告总被认为是虚假的？为什么企业财务的各种丑闻总是层出不穷？财务管理的科学性与艺术性之间真的存在临界点吗？如果存在，这临界点又隐藏在何处？甚至当我试图追溯到财务的本源时也不时迷失方向，我甚至怀疑财务存在的意义，或者说我自己存在的意义。这个世界真的需要财务吗？据说中国有两千万的财务从业人员，这些财务人员的价值到底在哪里？我们没有走在一条错误的道路上吗？这条路最终会通向何处？

国内的很多企业仍然只是把财务当作记账的工具，会计师就是簿记员，财务经理就是总簿记员。把账轧平，坐在角落里安安静静的把满地的豆子数清楚，工作就完成了。至于未来，似乎与财务永远无

关。未来只暗藏在决策者的灵光一闪里。因此，财务变成了财务部的财务，而不是企业的财务。财务报告变成了史记，而战略决策则成了江湖上的传奇。



“尼奥，你曾经做过这样的梦吗，你坚信不移的东西都是真的吗？你能从那样的梦中醒来吗？你能分辨出梦境与现实世界的区别吗？”在电影《黑客帝国》里年轻的网络黑客尼奥不顾一切地想追寻 Matrix 的真相，他在梦中总是听到关于它的耳语，这是一种神秘的不可知的东西，他清楚地感觉到自己正在受它的控制。

“Matrix 是什么？”尼奥不知道。

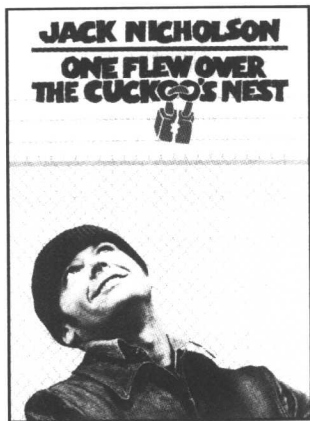
先知摩菲斯说：“没有人能够说明 Matrix 是什么，你只有亲自去看。”先知也不知道，只能感觉。

影片里 Matrix 是一种数字矩阵，无所不在而又不为人知。表面上它是人类生活的全部内容，是最大的真实，是最坚固的实在，实际上却是虚拟的程序世界，是真实的模拟。它控制了人类全部的生活，除非人类跳出其外，比如躲在靠近地心的锡安，否则很难摆脱其控制。

尼奥面临两个选择，吃下蓝色胶丸，继续生活在 Matrix 里，做 Matrix 的奴隶；或者吃下红色胶丸，有机会探求 Matrix 背后的真相。

财务的世界也是一种数字矩阵，一个商业世界里的 Matrix。像尼奥一样，我希望能够穿过这些数字的表象，去寻找数字背后的真相，以及管理这些数字的财务人员的价值所在。

我看过一部电影，名字很怪，叫《飞越杜鹃窝》(One Flew Over the Cuckoo's Nest)，英文里 Cuckoo's Nest (杜鹃窝或者是布谷鸟窝)也指疯人院，所以也有人把它译作《飞越疯人院》。这部电影是个年



轻人拍的，成本很低，获得过1975年的奥斯卡5项大奖。在这部电影里，瑞契是一个暴君似的护士，她用铁腕政策管理着很多精神病人。在安静的精神病院里，病人们在护士的安排下有序地吃药、打牌、聊天，一切看起来是如此祥和。有一天，一个新来的病人默克莫非打破了这一潭死水。他其实不是精神病人，只是被认为对社会有潜在危害而被送到这里来接受惩罚的犯人。在他看来，眼前的这一切

都是变态的，都需要改变；而在护士瑞契小姐看来，这里唯一的病人是新进来的默克莫非。渐渐地，正常的生活开始被打乱了。一场对抗在默克莫非和护士们之间展开，而病人们也开始慢慢苏醒了。最终病人们纷纷冲出了疯人院，而执法者四处搜捕病人，疯人院终将回复昔日的平静。

有时我会觉得自己就像默克莫非一样闯入了财务的数字世界。因为财务，我的人格分裂。我的大部分时间在Excel格式的业绩汇报、SAP系统的财务数字和Essbase的数据挖掘之间度过。很久以来，我就发现人在数字的世界里浸润久了后，对于数字的感情就像对于鸦片一样容易上瘾。真实的世界渐渐淡出，数字开始取代一切，甚至人格也被数字化了，就像人们所说的：你做什么你就是什么（You are what you do.）。

数字不再只是反映现实，数字甚至在创造现实。我已经下意识地以财务的眼光来看待整个世界了。似乎凡事都与财务有关，人类的所有关系都体现在借贷之间，整个世界就是一张硕大无朋的资产负债表。就像絮絮叨叨的伍迪·艾伦的电影一样，整个纽约在他眼里看来就是一个不合时宜的黑色幽默。

我试图努力在这种正常与非正常之间寻找平衡。当这种平衡找不到时，常会感觉困惑甚至痛苦。北京的后海边住着一些老人，饱经沧桑，经历过很多事。某一天，有个年轻人问一个剃头的老人：“大爷，您说这幸福是什么？”老人回答道：“想通了，就是幸福；想不通，就是不幸福。”英文里有两个词，一个叫“Think Over”，就是“反复地想”，另一个叫“Think Through”，就是“想穿”、“想透”、“想通”的意思。只是“Think Over”，在现象堆里徘徊，带来的一定是烦恼，“Think Over”眼中看到的只是河床的弯道，只有“Think Through”才有可能看明白河流的运动。我努力强迫自己去想穿、想透那些让人一下子想不通的有关财务的事，透过现象去发现一些内在的规律，去寻找财务里的智慧。

这就是写这本书的目的。这不是一本财务的教科书，也不是一本电影的鉴赏书。这是一本试图通过财务思考探求财务智慧的书。也许这种智慧压根找不到，但是我想追寻智慧的过程本身也算是一种智慧。这本书的内容包括了公司财务管理的主要方面，除了想透基本的财务概念和原则之外（这些在我看来如同财务的DNA一样重要），还包括如何分析和处理这些财务概念以及财务报表，如何利用财务思想管理商业风险，如何实现财务在企业里的价值，以及财务智慧的四层境界。这本书也许不能让你学习到更多的有关“术”方面的知识或技巧，但是能够使你领悟一些更有意义的财务意识和财务智慧，悟到一些财务之“道”。

财务讲述的是一段商业的故事，这与电影的性质相似。我希望通过通俗的电影故事来解释抽象的财务思维和概念，仿佛坐在电影院里，手捧一大桶爆玉米花和一大杯冰冻可乐，希望藉此能带给读者以阅读的愉悦。尽管书中每一章节的内容互相关联，但是为了阅读方便，又相对独立，你可以从任一章节拿起，也可以在任一章节放下。



目录

前言 >> I

真实的谎言 >> 1

为什么财务报表总是被认为是假的？利润真的存在吗？财务真是银幕下的《真实的谎言》吗？如何分辨出财务数字的真实性？

世界上最大的谎言 / 1 “你会做‘账’吗？” / 4 给我一个假设，我可以把地球撬起来 / 6 谎言的真实性 / 8

资产的误解 >> 10

谁拥有资产谁就拥有未来的利益。这个世界不是遍地都有黄金，而是遍地都有资产。可是，对于资产却有那么多的误解。

钢琴和财务语言 / 10 是真佛说家常话 / 12 整个中国都在做假账？ / 13 你也是一个负资产吗？ / 15 过期的凤梨罐头 / 17 “没有资产，就是最大的资产” / 19 每一个人都是一个品牌 / 20 吴宇森的鸽子 / 22 大象无形 / 24 最令人头痛的流动资产 / 26 收账的茶伯 / 27 中国人的信用问题 / 28 戴明博士的鸡蛋管理 / 30 最昂贵的流动资产 / 32 我的“大概齐”的管理方法 / 33

负债者言 >> 36

利用财务杠杆负债经营是借鸡生蛋的好办法，是华尔街最推崇的致富工具。连垃圾债券都有可能换来真金白银。不过，财务杠杆似乎并不需要最大化。

资产与负债 /36 飞行里程也是负债 /38 财务杠杆是用别人的钱赚钱 /39 垃圾债券的故事 /40 负债的人生 /43 粪肥和所有者权益 /44

收入的实现 >>46

大半做假账都与收入实现有关。收入实现在形式上要符合一些基本原则，实质上要具备真正的商业意义。实质重于形式。

在得失之间实现收入 /46 收入不等于现金 /47 创意会计中的真假收入 /52

话说成本 >>55

有什么样的目的就有什么样的成本。做正确的事是战略成本，把正确的事做正确是执行成本。成本最小化从来不是企业存在的目的，也不是成本管理的宗旨。

形形色色的成本 /55 不要卖给我任何东西 /58 罗斯·佩罗的EDS /60 “我们没有流血，却都已牺牲。” /62 电子商务和亚马逊 /63 一茶一坐的故事 /64 胆固醇般的执行成本 /66 1瓶蒸馏水值90元? /68 谷子和市场费用 /69 目标成本 /70 标准成本 /70 机会成本 /71 资本成本 /72 客户成本 /74 质量成本 /75 沉没成本 /77

现金为王 >>79

现金如同人类生存环境的第五元素。很多时候，现金流比利润还要重要。企业不会因为没有利润而破产，但是会因为没有现金而倒闭。

西藏生死书 /79 第五元素 /80 《绿野仙踪》的真正意义 /82 赢利的公司怎么会破产? /83 造血和输血 /85

财务的十戒 >>87

财务人之所以比较另类，主要是受财务戒律的影响。会计的通用准

则是针对财务报表设立的，潜移默化中也决定了财务人的性格和意识。

《十戒》的故事/87 财务的戒律/90 主体原则/91 配比原则/92
历史成本原则/93 充分披露原则/94 保守原则与魔戒/96 只肯
锦上添花从不雪中送炭的银行/98 保守沉淀在财务的血液里/99
如果有能耐，就逮我/100

罗生门下的财务报表 >>104

如何探究事实的真相？罗生门下的疑问永远存在。不同的财务
报表从不同的视角去接近真相，它们之间钩心斗角，互相制约。

罗生门的故事/104 大清真寺里的损益表/106 利用损益表裁
员/108 海盗时代的资产负债表/109 专业人士看资产负债表/110
资产负债表背后的文化/112 从管理损益表到管理资产负债表/113
从蓝色包袱账到现金流量表/115 “八个坛子七个盖”的现金流管
理/117 三大报表的钩稽关系/118

生死比率 >>120

比率是一种最有效的财务分析的方法。也许比率分析帮助不了
你找到问题的正确答案，但是它能够帮助你问出正确的问题。

速率杀人/120 不比不知道/121 最常用的四种比率/123 数
字说话/126

智慧是知道下一步做什么 >>128

计划是智慧的表现。下一步做什么不是“因为这样，所以那样”
的结果，而是“为了那样，所以应该这样”的目的。

救赎的故事/128 下一步该做什么？/129 斗智斗勇编制预算/131
打破预算/133

回到未来 >>135

时间在改变一切。时间决定了价值。货币的时间价值使财务从本

质上发生了飞跃，不再只是记录过去，而是开始注重未来。

货币的时间价值与时间的货币价值/135 荷塘叶色的复利计算/137
百万富翁和按揭买楼/139 用钱赚钱的幸福生活/140 公司价值/142
怎样卖出最贵的价格？/145

风险和回报 >>147

吃好还是睡好是一种风险和回报之间的选择。对冲可以帮助冲淡风险，但是更重要的是要知道自己在做什么。

吃好还是睡好？/147 我们掌握不了风向，但我们应该学会感知风向/150 对冲交易和索罗斯/151 “危机”=“有危险的机会”/153
赌场里的内部控制/157 十四年前的 COSO 模型/158 十年之后的 SOX 法案/161 尼克·里森事件和两千年前的扁鹊/162

会计，当而已矣 >>164

中国最伟大的人做过会计，他说会计应该适当，不要过激。企业的发展也是这样。财务的美和自由存在于一系列矛盾的平衡关系里。

《美国丽人》与财务美学/164 贪婪的华尔街/166 子曰：“会计，当而已矣。”/167 瑞典的森林/168

CFO 之路 >>171

这是一条单向的路，不能回头。从传统的会计成长为 CFO，需要一些脱胎换骨的转变。

如何成为 CFO？/171 从专业到跨业/172 从数黑论黄到运筹帷幄/172 从骑墙到平衡/173 从被动保守到主动积极/174 从聪明到智慧/175 从我到国王/175 《天堂影院》的故事/176

后记 >>179

真实的谎言 ▶▶

世界上最大的谎言 >>>

两千多年前，孟子说：“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。”孟子所说的“利”指利益，翻译成财务词汇，最接近的就是“利润”。

利润太重要了。彼得·杜拉克说利润是判断企业的最具权威的标准。企业存在的目的就是股东利益的最大化。最能衡量股东利益的标准是股东权益报酬率，就是 ROE，这个比率的分子就是利润，分母是所有者权益即净资产。利润越多，ROE 就越高，股东也就越满意。

在所有华尔街的公司中，高盛公司是我比较推崇的。高盛公司在自己的经营原则中明确表示：“赢利是我们成功的关键，她可以使公司能够不断地充实资本并留住优秀人才。经验告诉我们，利润应该让所有参与创造它的人无私分享，赢利能力对公司未来至关重要。”很多公司都有类似的经营原则或者叫使命。

迈克尔·波特是研究战略管理的大师，他为中国企业设计的战略是：首先，中国公司首要的任务是要了解投资的回报。中国的公司必须以赢利为中心进行管理，如果不这么做是不可能有好战略的。因为如果你想做的事情只是不断地增长，你就会面临很大的诱惑，让你不断地通过降价来满足所有客户的需求，就会损害到你的差异化战略和你的经营模式。但是如果你把企业的赢利设为你的第一目标，增长设为第二目标，就会帮助你做比较正确的决策。以前，中国的企业注重做事，把政府主管部门交代的任务完成就可以了，而现代经济要求企业甚至可以不生产产品，但是必须产生利润。

股民们也依靠企业利润来判断股价。市盈率是买卖股票的常用参数。市盈率的分子是每股的价格，分母就是每股的利润。市盈率低，表示该股的股价被低估了，就有投资的机会。因此，利润在很大程度上决定了股价。利润降低，股价也降低。股东的红利也出自于利润，利润没有了，红利也没有。

企业的经营管理层更与利润休戚相关。经理人的职业生涯由利润操纵着。扭亏为盈的管理者是董事会心目中的救世英雄。每年利润增长的快慢通常决定了管理者的年终奖金的多少和职位的升降。虽然，很多公司董事会利用平衡记分卡等工具对管理层进行综合评价，但是，关于利润的首善地位双方都心照不宣。管理层将自己头上的利润目标像瀑布一样，层层分解到下面的各级员工身上，所有员工都在为目标利润工作。员工的待遇与利润直接挂钩。一些敏感的员工甚至会通过分析利润状况来判断自己的岗位是否有危险或者自己的职业与企业的发展是否一致。

银行家依据利润的变化来决定贷款的额度。特别在中国，利润指数是银行家最看中的数字。利润的高低决定贷款的规模。没有利润的企业在银行家眼里跟破产等同，寻求银行信贷的雪中送炭无异于缘木求鱼。银行的势利体现在对利润的高度重视上。



利润至高无上，一个简单的阿拉伯数字左右了很多人的命运。

然而，最具戏剧意义的是，在现实中，这么重要的利润实际上根本不存在。利润永远看不见，摸不着，世界上没有一样具体的东西叫利润。利润只存在财务报表里，只是一个财务数字。在某种程度上利润毫无用处，利润不是现金，不能帮你付任何一笔账单，利润不能帮你付房租，不能用它付水电煤，不能付供应商，不能付薪水，不能付年终奖金。但就是这个抽象的毫无用处的数字引得无数英雄竞折腰。

利润从何而来呢？每到月底，财务部开始“关账”，往往需要好几天账才能结完。非财务的人员永远不明白为什么账要“关”好几天，把每天的账目加在一起不就结了么？终于，财务经理满脸疲惫地推开房门，拿出一张涂改过数遍的损益表来告诉大家这个月公司赢利多少。每到年底，总公司的CFO就会和CEO一起锁在办公室里嘀嘀咕咕，在计算器上按来按去，商量来商量去，然后宣布公司今年的利润是多少，以及明年甚或十年以后的利润预测。

利润就是这样炼成的。为了确保利润的真实性，独立的颇有威望的审计师们会在来年开春的时候跑来审计，然后出具一份无保留意见的证明，签上合伙人的名字和事务所的公章，以证明所宣布的利润是千真万确的，是存在的。

然而，不久就一定会有大胆的人跳出来皇帝并没有穿衣服，利润虚假，利润是做出来的，不真实，财务在做假账！

利润在现实中压根儿不存在，但是就是这个抽象的毫无用处的数字引得无数英雄竞折腰。

“你会做‘账’吗？” >>>

自从中国有了股市以后，假账甚至成为一种瘟疫。最有名的例子是“1 + 1 等于几？”财务回答：“你想让它等于几？”许多公司都备有几套账，不只是利润、成本、资产、负债、注册资本，甚至现金都可能被做手脚，似乎这个世界上没有不做假的财务。据说90%的国内上市公司财务报告都有水分。

开始的时候，我总也想不通。在所有的职业里面，选择做财务职业的都是那些本质最诚实的人，也只有在财务人员所受到的教育里面有诚信的专业训练。我讲的教育包括朱镕基的那句著名的“不做假账”的题词。在公司里，财务人员扮演的总是道德楷模的守门人角色，是政府各项法律法规和企业各种规章制度的执行表率 and 监督者，像施瓦辛格在影片中拯救地球一样，是所有不合常理的行为的终结者。循规蹈矩在财务人员的血液里流淌，不要冒险，不能出轨，政策流程高于一切。在本质上，报表的虚假与财务的训练水火不相容。

然而，为什么财务人员的头上永远漂浮着片做假的黑色乌云，做假账成了被下了咒语的宿命？当发生交通事故时，我们一般会想到的自然是开车人的责任。但是在同一地点接连发生多起事故时，我们就必须考虑一下这段路的路况以及交通规则。如果所有财务人员都阻止不了假账流行，我猜想唯一可能的并且合乎情理的解释就是：财务本身就是虚假的。

《真实的谎言》(True Lies) 是施瓦辛格主演的一部动作大片。《真实的谎言》的主题是谎言，但它是再真实不过的。电影讲述的是美国联邦特工哈里的生活经历。出于国家安全的需要，长久以来，哈里一直没有向妻子海伦说明自己的真实身份，而是伪装成一个普通商人，他们还有一个十几岁的女儿。时间一长，海伦对自己的丈夫产生了厌