

Master

MBA 课程全新读本

of Business

Administration

2003 年度中国企业最佳案例

财务管理

FINANCIAL MANAGEMENT

■ 只要坚持一种最简单的成功的理财原则，就找到了通向财富的捷径。

■ 主编/郭克莎 编著/时杰 陈翔

商务印书馆

MBA 课程全新读本

2003 年度中国企业最佳案例

财务管理

FINANCIAL MANAGEMENT

时 杰
陈 翔 编著

 商务印书馆

图书在版编目(CIP)数据

财务管理 / 郭克莎主编. - 北京: 商务印书馆, 2003 (MBA
课程全新读本)

ISBN 7-100-03693-3

I. 财... II. 郭... III. 企业管理: 财务管理 - 研究生 - 教材 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 000662 号

MBA 课程全新读本·《财务管理》

主编: 郭克莎 编著: 时杰 陈翔

商务印书馆出版

(王府井大街 36 号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京市小红门印刷厂印刷

ISBN7-100-03693-3 / G·515

2003 年 1 月第 1 版

开本 160×240 1/16

2003 年 1 月第 1 次印刷

印张 18

定价: 33.00 元

总 序

刚从苏州的拙政园回到北京的大马路，不免感到一阵强烈的反差：绵绵细雨中的江南园林，转换成交通拥挤中的现代都市。曾几何时，市场经济的大潮，国际竞争的风暴，早已冲击着每一座工厂和商厦，卷走了昔日的安闲和宁静。速变中的经济，转轨中的社会，也许注定要滋生一种普遍的浮躁。电视、广播、报刊和网络的商业节目及广告，用精心制作的图像、声音和文字，频繁地刺激着人们的视觉、听觉和其他感官；各种挑战的威胁，各种机遇的诱惑，导致了到处可见的急功近利的行为。

然而，在一片喧嚣和被污染的环境中，近年来却出现了一块越来越大的净土——上学热和读书热在不断蔓延开来。上各类大学，报考研究生，攻读博士学位，带动了一股求学读书的热潮。在此其中，攻读 MBA 和 EMBA 的需求更是高度扩张，在校生和在职生的数量迅猛增长。很多人放弃了优越的职位，丰厚的薪酬，自费来到高校学习 MBA 课程，追求学识和人格的升华，希望从这里走上专业经理人的坦途，期盼着未来实现成为企业家的梦想。

在西方发达国家，MBA 毕业生已在工商业界热销了数十年。多少当年年轻气盛的著名大学 MBA 的精英，已成为当今世界 500 家大型跨国公司的风云人物。他们在现代企业经营管理中的辉煌业绩和成就，导致了对名牌大学 MBA 学生的需求更加火爆。美国名牌大学的 MBA 招生，要经过相当严格的考试，而且要在学制两年的时间里支付多达 7~8 万美元的学费，基本上没有奖学金，只能申请有关贷款；但 MBA 学生学完两年毕业后，一般立即会被大公司所聘用，年薪高达 8~10 万美元，收入明显高于大多数花了 4~6 年时间完成博士学位的毕业生，因此工作一年下来几乎就可收回攻读 MBA 期间的全部投资。由于这一点，攻读 MBA 被认为是最好的人力资本投资。

不少人认为，对 MBA 的强烈需求是因为获得 MBA 之后能够获得优越的工作和薪酬。但是，这难以解释那些放弃数十万美元乃至百万

IRB 84/08

美元年薪的大公司职位,停止工作去攻读 MBA 或 EMBA 的经理人员的行为。后者主要是为了适应知识不断更新和竞争日益激烈的环境而去学习新的工商管理理论和实践经验。当然,经济学认为人的一切行为都是有经济目的的,具有更高的收入预期肯定也是那些经理人员愿意付出高昂的机会成本(为完成 MBA 学业而放弃的全部收入与学费之和)的原因之一。

中国的 MBA 热正方兴未艾。预计对 MBA 学位及相应学历的强烈需求至少还要持续 20 年,因为我国工商业界及相应部门对 MBA 毕业生的巨大需求至少还要扩张 20 年。在未来的 20 年中,MBA 毕业生将持续性的供不应求。MBA 的获得者将能够得到优越的职位和高薪,他们将成为各大公司不断争夺的重要人才,他们的学历、学识和实践经验将成为他们被优先提拔、以至伺机跳槽和索取高价的雄厚资本。对于拥有中、高层经营管理经验的 EMBA 来说,这些方面的表现会更加突出。

我们编写这套企业案例丛书,正是为了适应国内 MBA 教育迅猛发展的需要。在美国名牌大学的 MBA 课程教学中,典型案例分析是一个被视为将理论与实践结合起来的最具启发性的教学内容。国外的著名企业有很多成功或失败的典型案例,值得有志于从事企业管理的 MBA 学生去吸取经验和教训。而在改革开放中迅速成长起来的国内企业,也有不少具有“中国特色”的典型案例需要我们去深入剖析。正如西医与中医的差别一样,后者的成功经验对于本土企业解决经营管理中的疑难杂症,往往具有独特的启迪性和适用性。

目前国内已出版了很多本土企业管理的案例,其中与 MBA 教学联系起来的案例图书也不少;但是,大多数案例图书将编写重点放在国内著名企业的案例上,介绍、评析的多半是一些众所周知的“老”情况和“老”经验。其枯燥和扁平化的倾向,使案例图书似乎越来越缺乏新鲜感、可读性及实用性。

基于上述分析和判断,我们通过认真的市场调研,对丛书的编写做了新的定位:借鉴发达国家 MBA 教学的优点,结合中国 MBA 课程发展的主要脉络,突出案例的务实性和可操作性,在此基础上编写出适应广大 MBA 学生学习需要的企业案例读本。概言之,对“学以致用”的强调和对广大继续学习者的关注,是本丛书区别于其它案例书的显著特征。

这套丛书的具体特点主要是:

第一、以年度报告的形式,收集、整理和分析最新的案例;

- 第二、选择最佳或典型的案例,而不是最佳的企业;
- 第三、关注具有本土特色和普适性效果的民营企业案例;
- 第四、将新理论和新知识寓于具体案例的分析评论之中;
- 第五、案例编写形式活泼多样,具有较强的实用性和可操作性;
- 第六、强调“深入浅出”和对读者的人文关怀。

我们准备把这套丛书一年一年地做下去,通过不懈努力争取做出精品,做出品牌,做出信誉,做出效应。

我们希望:

- 这套丛书有助于 MBA 学生和自学者的“快乐读书”;
- 这套丛书有助于促进国内 MBA 教学实践的发展;
- 这套丛书有助于加快国内经营管理人才的成长;
- 这套丛书有助于推动企业经营管理水平的提高。

我们相信,这套丛书能为企业管理者及相关人员排忧解难。只有如此,才能提高国内 MBA 案例图书的品味,创出 MBA 案例图书的品牌,最终得到中国本土企业家和 MBA 学习者们的广泛认同。

郭克莎
2003 年 1 月
北京恒昌花园

编委会名单

(按姓氏笔画为序)

仝允桓 清华大学经济管理学院教授, 博士生导师

张承耀 中国社科院工业经济研究所教授, 博士生导师

郑明身 中国人民大学工商管理学院教授, 博士生导师

荆林波 中国社会科学院, 博士

郭克莎 中国社会科学院研究生院教授, 博士生导师

梁钧平 北京大学光华管理学院教授, 博士生导师

丛书主编: 郭克莎

丛书策划: 闻 钟

序 言

2002年,随着我国全面履行对于WTO的承诺和改革的深入,我国企业,尤其是民营企业所面临的生存和发展环境发生了很大变化。

在这样的背景下,企业要想做大做强,就要不断有所创新。创新不仅仅是技术革新,更重要的是企业管理体制——最重要的是企业财务管理体制的变革和创新。企业的血液是资金流,资金流的管理就是财务管理的基本内容。资金流入与流出的平衡和效率决定企业的生存和发展。随着竞争的加剧,企业之间的竞争不仅仅体现在产品的竞争,更主要体现在企业管理资金流的竞争。我国的企业,尤其是民营企业,目前处于快速成长阶段,资金的筹集与管理尤其显现出重要性。值得欣喜的是,2002年,我国的企业,尤其是民营对自身管理体制的革新可圈可点。

“前世不忘,后世之师”,本书通过介绍2002年我国典型企业——尤其是民营企业的成功和失败的经验教训,为企业家、广大从事经济研究的工作者和学生,提供一些值得借鉴的新经验、新视角和新素材。

本书分为两部分:第一部分,也是本书重点部分,介绍14个民营企业的经典案例。这部分案例主要聚焦在企业内部财务管理的变革。民营企业已经逐步成为我国经济增长的火车头,而就财务角度看,民营企业在成长过程中最突出的问题就是资金缺乏,必须加强财务管理和财务运作。在第一部分的14个案例里,有成功规避风险,不断自我突破的成功案例,也有资金链断裂,风险放大折戟沉沙的失败案例。第二部分,介绍5个国有企业典型案例。这部分案例,主要聚焦在企业外部的财务管理环境。目的是结合案例,不但可以借鉴经验教训,还可以对目前我国财务运做的环境有深入了解。

在篇章结构上,本书采用了以案例、背景、点评为主线的结构形式。在文后还附有相关链接和思考题。在案例内容上,突出时效性、有用性。在编写过程中,笔者还特别注意案例的丰富性和生动性。

由于水平有限,书中肯定还存在这样或那样的不足和缺憾。恳请广大读者批评指正!

作者

2003年1月于北京

Master

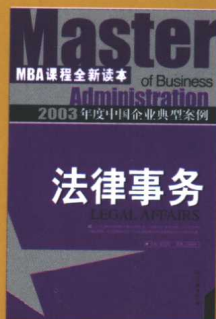
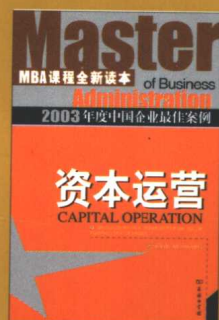
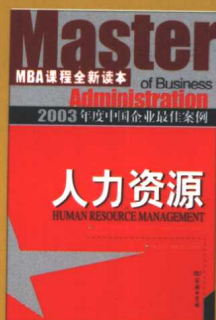
of Business
Administration

财务管理

- 一个企业能否保持生产经营的成果，能否迅速扩大规模，获取竞争优势，以至最终获得成功，在很大程度上取决于财务管理是否卓有成效。
- 对于现代企业而言，科学理财无疑是其持续发展的原动力，而财务管理正掌握着企业的基本命脉。
- 即会赚钱，又会花钱，更会管钱的人是最幸福的人，因为他享受三种快乐。

丛书主编简介

- **郭克莎** 男，经济学博士，曾在美国芝加哥大学做过高级访问学者，现为中国社会科学院研究员、教授、博士生导师、工业发展研究室主任。兼任中国外商投资企业研究会副会长，中国投资协会政策委员会常务理事等职，曾获中国经济学最高奖——孙冶方经济科学奖励个人著作奖。已出版学术专著10多部，发表各类论文300多篇。其主编的《国际经济贸易惯例辞典》、《企业竞争焦点文库》、《21世纪中国经济焦点系列》等丛书，在经济学界和企业界产生了相当大的影响。



 东岛图书策划

封面设计 | 木头羊工作室

TEL: 13001195652

财务管理目录

序言

一. 民营企业案例

1

蔡燕萍的“免费午餐” /1

“自然美”在30年的创业历程中,多次成功地派送“免费的午餐”,使之摇身一变,净增市值12.8亿港元。奥妙何在?归纳为一点——“财务稳健”原则,即“有多大实力做多少生意”。

2

股权融资的三次变革 /13

一个经验、两条底线、三次变革,小鞋匠成了民营经济巨头。民营企业想做大做强,最有效的途径就是进行股权融资,引进新的股东。

3

从10万到198亿的演变 /25

复星将产业经营与资本经营嫁接起来,不仅在产业市场上赚到了钱,而且在资本市场上拿到了钱。复星的经营经验可以用三个“平台理论”来归纳……

4

真正外资并购股 /39

从 500 元到 17 亿——李勤夫财技傍身，创造了茉织华的传奇故事！茉织华用股权换市场，松冈株式会社用控制权换红利——双赢的契合点，为民营企业提供了有益的借鉴。

5

蓝猫卡通：在竞争中成长 /51

号称世界上最长的动画“大片”——《蓝猫淘气 3000 问》，创造了吉尼斯纪录。而备受业内关注的是，蓝猫卡通形象生发的“产业链”撬开了 3000 亿衍生市场。

6

托普把玩的扩张魔方 /65

在软件业务不断萎缩，出现不止 2000 万元亏损的情况下，托普竟数以 10 亿元计地大量投资建造软件科技园；虽然多数厂房一直空置，但托普还是大张旗鼓地在全国招聘三倍于现有员工的 5000 名软件工程师。

这是一个绝对让人捉摸不透的谜……

7

透视蓝田纸上辉煌的背后 /83

看不到野藕汁卖，何来上亿元的利润？不到 1 米深的水塘里，每平方米水面下要有 50—60 千克的鱼在游动？纸上辉煌的背后让人疑窦重重……

8

顾雏军借鸡生蛋 /93

求学——在冷门里找乐趣；创业——有的放矢地“打牌”；收购——独特的赚钱术

.....

对于面临资金饥渴的民营企业来说，顾雏军的借鸡生蛋不失为有益的启迪。

9

银发经济的魅力 /107

老人院，一个不可错过的“银发经济”的大市场，方嘉珂抓住了。值得借鉴的是，他除了学习国外先进管理模式外，还在财务运营方面做得非常出色——“三三制”的财务安排，在公益事业和市场之间达到了巧妙的平衡。

10

华立海外掘金 光耀资本市场 /119

华立打破了中国 CDMA 市场由“高通”一统天下的格局，是资本市场上一颗光辉闪耀的新星。兴起的中国民营企业正在上演一幕宏伟的剧目——开始在世界舞台上展现中国人的风采。

11

“用友现象”是妖魔还是楷模 /133

聪明人玩的资本游戏——高流通性溢价的“股权分裂”；畸形公司治理结构的“一股独大”，“用友现象”是妖魔还是楷模？

12 金蝶飞舞香港 演绎融资之道 /151

国内软件企业如何在上市前打造自我,是一个比上市更重要的任务。资金短缺的中国民营软件企业,看过金蝶在香港飞舞后,你想到了什么?

13 民企赴港上市 拓宽融资之路 /167

海外上市和赴港融资成为不少民企的选择。浙江民企赴港上市,拓宽了融资之路,从财务和法律角度看,其经验尤其值得借鉴……

14 三茂铁路的财务难题 /187

“成也萧何败也萧何”,三茂至今仍在资本市场门外徘徊,它在等待政策带来的机遇……民营资本要想进入国家垄断行业和市政建设领域时,除了自身充实资本外,还需要注意什么呢?

二. 国有企业案例

15 招行上市 脱胎换骨 /201

它以其独特的“招银模式”创造了国内诸多个“第一家”,在其成立15周年之际,终于登陆证券市场。享有较高信誉度的招行,其真正的武器是什么?

16 奥运金融创新的“点金术” /213

量体裁衣的融资方式,四两拨千斤的财务杠杆效应——金融创新的“点金术”……3000亿奥运“蛋糕”确实具有巨大的诱惑力。

17 再融资的“第三驾马车” /227

在股市低迷时,可转债这一被赋予灵活的约定性、衍生性、复合性的证券品种逐渐显示出了其独特的魅力。它便是新钢钒的“第三驾马车”……

18 神华集团启动企业债融资 /239

投资人青睐比国债收益高、比股票风险低的企业债,而低于银行贷款利率的企业债的低成本,对于发行人来说,也十分具有诱惑力。企业债出人意料地旺销……

19 揭开 TCL “阿波罗” 内幕 /253

股份制改革使 TCL 向着产业拓展和组织转型的深处蜕变,其有三大玄机……

TCL 抛出了打造国际级企业的“杀手铜”——“阿波罗”能否成为国际化的范例?

参考文献 /273

财务管理案例之 1

蔡燕萍的“免费午餐”

要想致富,不可不先磨砺心
志和锋芒,不可不掌握财务管理
的规律、技巧和策略。

