

新·编·会·计·实·务·系·列

成功企业如何做好 财务管理

陈蔚/编著

**FINANCIAL
MANAGEMENT**

500强企业

财务管理典范

企业管理出版社

◆

成功企业如何做好 财务管理

陈蔚/编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

成功企业如何做好财务管理/陈蔚编著. ——北京:
企业管理出版社, 2001. 4

ISBN 7-80147-517-8

I. 成… II. 陈… III. 企业管理: 财务管理—经验 IV. F276

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 18038 号

书 名: 成功企业如何做好财务管理

作 者: 陈 蔚

责任编辑: 刘 涛 技术编辑: 华 瑞

标准书号: ISBN 7-80147-517-8/F·515

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

印 刷: 北京地质印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米×1168 毫米 32 开本 15.75 印张 300 千字

版 次: 2001 年 5 月第 1 版 2001 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 29.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

对于财务管理的重要性，相信每一个企业都有十分清楚的认识。财务管理贯穿于企业经营和管理的各个方面、各个环节，可以毫不夸张的说，在企业的各项经营活动中，以财务管理最为重要。财务是整个企业管理的核心，是整个企业管理的“牛鼻子”，搞好财务管理，许多问题就会迎刃而解。

然而，财务管理却是一件非常复杂和具有挑战性的系统工作，搞好一个企业的财务管理绝非易事。面临21世纪这样一个数字信息时代，企业的财务管理也正在经历着一个跨时代的变革。原有的、传统的财务管理在意识、方法和制度上都受到了前所未有的冲击。面对这种冲击，许多原本就对财务管理不甚精通的企业领导更加显得无所适从，而财务管理对企业又是如此的重要，一着不慎就有可能满盘皆输，所以这种状况是十分危险的。

本书正是针对广大企业对于新世纪科学的财务管理方法的渴求而编写成的。成功企业在其财务管理方面自有其独到之处，它们的许多成功经验和已取得的成就对我们而言有很高的借鉴意义。本书将这些成功企业的经

验予以汇总、编辑，在这里我们既搜集了索尼、奔驰等一批著名跨国公司的成功经验，也结合中国实际，汇总了兰陵、海信等一批国内企业的经典案例，甚至连一些乡镇企业的好方法，本书都收录在内。总之，只要是好的、有益的东西，在本书中都有所体现。也许在不经意之间，您就能从本书某一个角落里某一个成功企业的成功经验中找到了您所遇到的难题的绝佳解决方案。

需要强调的一点是，成功企业的成功经验并非放之四海而皆准的。您在运用它们的成功经验时，一定要结合实际，因地制宜方可有效。

限于编者水平，书中难免有不足之处，望广大读者不吝指教。

编者

2A13: 10P

成功企业如何做好财务管理

- 成功企业如何筹资
- 成功企业如何投资
- 成功企业如何做好应收款及存货管理
- 成功企业如何进行内部控制
- 成功企业如何兼并和收购
- 成功企业如何改组上市
- 成功企业如何进行资本运营
- 成功企业如何进行财务分析
- 成功企业税务筹划与避税方略
- 成功企业理财方略

目 录

| | |
|---------------------------------------|--------|
| 第一章 成功企业如何筹资 | (1) |
| 1. 和记黄埔:亮相国际债券市场,一举成功 | (2) |
| 2. 美国赫曼钢铁制品公司:发挥财务优势, 选择筹资方案 | (7) |
| 3. 洛维格:借鸡生蛋 | (11) |
| 4. 菱花集团:借财生财 | (16) |
| 5. 金轮集团:借蛋孵鸡 | (18) |
| 6. 华龙集团:解决资金难题的举措 | (20) |
| 7. 花园集团:内部银行五大功能 | (22) |
| 8. 华西村:筹资大手笔 | (24) |
| 9. 包玉刚与洛克菲勒:事业发展离不开银行 贷款 | (26) |
| 10. 步步高:内部筹资好策略 | (29) |
| 第二章 成功企业如何投资 | (31) |
| 11. 王永庆:台湾“经营之神”的生财之道 | (32) |
| 12. 路透社:稳健投资,不为利动 | (37) |
| 13. 索尼:证券投资成功,打入美国市场 | (41) |
| 14. 福仁公司:慎重分析,择优弃劣 | (46) |

| | |
|--|-------------|
| 15. 广东梅雁集团:最佳投资选择 | (52) |
| 16. 广东梅雁集团:跨世纪投资项目 | (56) |
| 17. 菱花集团:倾斜的投资 | (58) |
| 18. 巴菲特与索罗斯的投资理念 | (60) |
| 19. 八佰伴的投资教训 | (62) |
| 第三章 成功企业如何进行现金管理 | (64) |
| 20. 如何确定货币资金最佳持有额度 | (65) |
| 21. 现金收付的内部控制原则 | (72) |
| 22. 四川广安集团:一改三优搞活资金流 | (74) |
| 23. 樱桃园集团:“一外多内三统一”管理法 | (79) |
| 24. 绵阳药业集团:统存统贷资金管理法 | (81) |
| 25. 克拉克森木材公司:长期成长的资金需 求预测 | (84) |
| 26. 现金的日常管理技巧 | (91) |
| 第四章 成功企业如何进行应收账款与 存货的管理 | (93) |
| 27. 如何减少坏账的发生 | (94) |
| 28. 乔伊斯公司:关注客户经营状况,防止坏 账发生 | (97) |
| 29. 存货管理的 ABC 分析法 | (107) |
| 30. 存货的内部控制原则 | (114) |

| | |
|--------------------------------------|--------------|
| 31. 盼盼：“三零”目标管理 | (116) |
| 32. 邯钢：严格成本控制，加强存货管理 | (119) |
| 第五章 成功企业如何进行内部控制 | (122) |
| 33. 企业内部控制的目标 | (123) |
| 34. 国企内部控制的重点与难点 | (126) |
| 35. 邱家水产集团：“一支笔”功不可没 | (129) |
| 36. 审计中的内部控制评价 | (131) |
| 37. 3M公司：内部风险投资体制 | (135) |
| 38. 中航第一集团公司：三大管理见内功 | (140) |
| 39. 广东梅雁集团：充分发挥财会人员的内 部控制职能 | (145) |
| 40. 潍坊亚星集团：实施预算控制，规范企 业行为 | (147) |
| 41. 如何防止企业资产非法转移？ | (152) |
| 第六章 成功企业如何进行财务成本控制 | (160) |
| 42. 广西柳工：标准作业成本设计 | (161) |
| 43. 福特：大批量生产降低成本 | (166) |
| 44. 日本东海精品：低成本占领大市场 | (172) |
| 45. 韩国三星：降低成本，实现二次创业 | (177) |
| 46. 青海油田钻井集团：背水一战扭亏损 | (181) |
| 47. 丛林集团：目标利润管理 | (187) |

| | |
|-------------------------------------|--------------|
| 48. 餐饮业的内部成本管理 | (190) |
| 49. 古井集团:目标成本管理 | (194) |
| 50. 山东东滩煤矿:费用控制有高招 | (199) |
| 51. 中国铁路建筑总公司:推行责任成本控制,提高企业效益 | (204) |
| 52. 沙钢:坚持招投标,降低采购成本 | (211) |
| 53. 美菱集团:六大措施加强成本管理 | (215) |
| 第七章 成功企业如何兼并 | (218) |
| 54. 迪斯尼:惊世大兼并 | (219) |
| 55. 三九集团的兼并策略 | (224) |
| 56. 莱钢:通过兼并实现低成本扩张 | (229) |
| 57. “中策现象”:成功兼并,震惊大陆 | (231) |
| 58. 首钢:兼并是需要 | (236) |
| 第八章 成功企业如何收购 | (241) |
| 59. 华置收购战:虚虚实实,真真假假 | (242) |
| 60. 恒通:辟新路,购棱光 | (246) |
| 61. 福特:收编马自达 | (251) |
| 62. 宏碁并购德州仪器公司:不贪多,不求大 | (256) |
| 63. 摩根·斯坦利与迪恩·威特:“不寻常的联姻” | (260) |
| 64. 延中再易其主:“知识经济”的胜利 | (263) |

| | |
|--|--------------|
| 65. “康凤”并购案:开创收购新概念····· | (270) |
| 66. 固特异:反收购成功的经典之作····· | (275) |
| 第九章 成功企业如何改组上市····· | (282) |
| 67. 兰陵:借壳巧上市····· | (283) |
| 68. “四川托普”重组“川长征”····· | (287) |
| 69. 江苏板神:股份制改革再创辉煌····· | (292) |
| 70. 德国电信:成功上市的启示····· | (298) |
| 71. 莱钢:内部股份制试点成果丰硕····· | (301) |
| 72. 威尔顿钢铁公司:美国的职工股份集体 所有制企业····· | (304) |
| 73. “红筹壳股”:大陆企业在香港买壳上市····· | (309) |
| 第十章 成功企业如何进行资本运营····· | (312) |
| 74. 恒隆集团:资产常组,青春常在····· | (313) |
| 75. 盖帝:资本运营之帝····· | (319) |
| 76. 古井集团:资本扩张效应····· | (325) |
| 77. 中国国际信托投资(香港)公司:香港第一 红筹股的成长····· | (328) |
| 78. TCL:策略联盟,超常发展····· | (332) |
| 79. 雷诺:资本开放····· | (336) |
| 80. 梅西百货:舍破产而求资产重组····· | (339) |
| 81. 燕京啤酒:股权大易手····· | (343) |
| 82. 康佳集团:“康佳”品牌的资本化运作····· | (350) |

83. 海信:资本运营“四两拨千金” …………… (354)

第十一章 成功企业如何进行财务分析 …(360)

84. 亚美格公司:力谋盈利 …………… (361)

85. 新达公司:如何增强偿债能力 …………… (366)

86. G & G公司的综合财务分析 …………… (371)

87. 科锐隆公司:盈利能力分析 …………… (379)

88. Faux 皮革公司的综合财务分析 …………… (384)

89. 秦池:缘何昙花一现 …………… (392)

90. 巨人集团:巨人倒下的财务分析 …………… (400)

第十二章 成功企业税务筹划策略 ……… (412)

91. 增值税税务筹划案例一 …………… (413)

92. 增值税税务筹划案例二 …………… (415)

93. 成功企业资金筹集税务筹划案例 ……… (417)

94. 风险性投资税务筹划案例分析 ……… (421)

95. 价格标准税务筹划案例分析 ……… (424)

第十三章 成功企业避税策略 …………… (427)

96. 转让定价法避税案例一 …………… (428)

97. 转让定价法避税案例二 …………… (430)

98. 材料算法避税案例 …………… (434)

99. 筹资法避税案例 …………… (437)

100. 企业间接融资拆借避税案例 ……… (440)

| | |
|--------------------------------|--------------|
| 101. 租赁法避税案例 | (444) |
| 第十四章 成功企业理财方略 | (447) |
| 102. 古井集团：“二中心”财务管理 | (448) |
| 103. 花园集团：“向财务管理要效益” | (452) |
| 104. 加强财务管理：米其林起死回生 | (455) |
| 105. 源安堂：“四管”、“四到位” | (460) |
| 106. 丛林集团：自我积累的发展机制 | (463) |
| 107. 古井集团：“二精二细”理财法 | (466) |
| 108. 金陵饭店：财务管理出效益 | (469) |
| 109. 湖北雪美实业：动态股权激励 | (474) |
| 110. 红旗公司财务经理理财札记 | (478) |
| 111. 一位派驻国外的财务总监的管理心得 | (484) |

第 一 章

成功企业如何筹资

资金是企业的血液，一旦供血不足，企业就会陷入倒闭的绝境，而资金的匮乏却往往自始至终伴随着企业的成长发展过程。这几乎是令每一个企业都倍感头疼的一件事情。

成功的企业同样会面临着资金不足的难题，那它们又是如何成功地筹集到自己所需资金的呢？其实筹资的方法有很多，成功企业只不过是更善于灵活运用这些手段而已。细细读过本章，也许您能从这些成功企业那里学到些筹资的窍门。

1 . 和记黄埔：亮相国际债券市场， 一举成功

1997年7月24日，香港最大上市公司之一的和记黄埔亮相国际债券市场，成功地发行了20亿美元全球债券。

这是美国本土以外最大的一笔美元公司债券，也是亚洲公司首次在美元市场发行全球债券。当时更有两重特殊背景，强化了这一重大举措的意义：其一，和记黄埔发债成功，发生在香港回归中国后的第三周。其二，和记黄埔的发债成功，发生在泰国、菲律宾、印尼等东南亚国家相继出现金融风波之时。所以，这一事件对于我国企业具有特殊的意义。

国际资本市场对于和记黄埔的名字或许并不很生疏。它是香港最大的上市公司之一，也是全球前100家上市公司之一，其总市值逾320亿美元，业务范围包括地产、港务、零售、电讯、基建等。

尽管如此，走入世界上最大的债券市场——美元债券市场，发行巨额美元全球债券，对于和记黄埔，进而对于香港企业界，仍然是第一次。此次“和记黄埔行动”，由美国颇负盛名的高盛公司和美林公司担任联合主承销商。由于举债数额较大且面向全球投资者，期限分别确定为10年、20年、30年和40年。从7月16日

开始，和记黄埔从香港出发，到欧、美、亚八大城市进行推介。整个巡回推介中报告会会场爆满，座无虚席。至推介结束，所收订单已高达 70 亿美元。视此形势，和记黄埔也将最初发债 10 亿美元的计划扩大为 20 亿美元。由于投资者反应热烈，此次发债定价较低，综合融资成本为 7.33%，为亚洲发行体树立了新的标杆。“和记黄埔行动”大获成功。

其实，和记黄埔走上国际债市之时，正逢亚洲金融市场风雨飘摇之际。自泰国金融当局 7 月 2 日宣布放弃支持泰铢的努力之后，泰铢迅速贬值 16%。9 天之后，此剧在菲律宾重演，比索下跌 11%，紧接着，马来西亚林吉特、印尼卢比也遭受巨大压力，相继贬值。

货币市场波动直接影响资本市场。在短短的两三周时间内，国际债市对泰国、菲律宾、印尼等国的公司债频现冷脸，债券定价最为重要的指标债信利差被拉宽了 30 至 50 个基点，这意味着，这些国家公司债券的发债成本将显著上升。

不过，亚洲资本市场的动荡非但没有株连和记黄埔，反而成为和记黄埔发债大获成功的重要原因。这是因为人民币依然十分坚挺，国际上普遍认为中国不会受到亚洲部分国家金融风波的直接冲击。这就是资本市场一种常见的“避风港效应”：一旦市场上出现麻烦，投资者总是倾向于从资信较差者处抽出资金，投向资信较好者。中国正是投资者心目中的避风港。和记黄埔此次

发债成功，除了公司本身债信良好，也从“避风港”效应中大大受益。

所以说，和记黄埔的成功是属于中国的。

另外，在和记黄埔发债这一事件上，香港其他企业在此之前的发债尝试对此次成功也功不可没。仅仅就在两年前，欧美资本市场投资者对香港还知之甚少。1995年，高盛公司以主承销商身份推荐香港政府全资企业地下铁路公司进入市场，发行3.3亿美元的扬基债。当时香港地铁公司和高盛曾用了大量时间介绍香港经济发展的一般情况。1996年以来，香港中华电力、九龙仓公司又有几次较为成功的发债。此次和记黄埔推出巨额债券时，人们已不再需要花费时间来讨论香港本身了。

然而，和记黄埔的成功还有更重要的直接原因。那就是中国政府主权债对它的巨大帮助。

从1982年1月中国国际信托投资公司在日本东京外债市场发行100亿日元私募债券算起，中国进入国际债市已经有15年。中国财政部从1987年开始发行主权债，1994年首次推出10亿美元10年期全球债，近年来更在全球最大的美元债券市场频露头角。在1996年一年中，财政部就曾4次进入美元债券市场，发债总额14亿美元。

人们知道，投资者在选择证券投资时，不仅需要了解公司盈利情况，更想了解公司所处市场的宏观环境和政府经济政策。国际债市过去对中国知之甚少。但在最