

专家委员会主任 葛家澍

成功企业如何 做好财务管理

【第二版】

财务管理是企业核心能力的重中之重

本书编写组 / 编著

财务管理对于一个企业的重要程度不言而喻，对于企业来说，既要开源，又要节流，还要提高资金运转速度、提高利用率。财务管理是企业管理的突破口，企业运行的控制点和企业发展的基石。



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

成功企业

(第二版)

如何做好财务管理

本书编写组/编著



企业管理出版社

前言

被誉为“世界一流战略大师”的哈默尔（Gary Hamel）说过：“能力是组织中的积累性学识，特别是关于如何协调不同生产技能和有机结合各种技术流的学识”。企业本质上是一个能力的集合体，能力单元是对企业进行分析的基本单位，企业核心能力的形成需要各能力单元的培育与整合。核心能力由技术能力和管理能力组成，由于财务管理在企业管理中的重要作用，财务管理能力理应构成企业核心能力的重要组成部分。

从企业核心能力理论的角度，可将财务管理能力概括为：企业所拥有的关于财务管理工作的独特知识、经验的有机结合。财务管理是对企业生产经营中所需资金的筹集、投放、运用和分配以及贯穿于全过程的决策谋划、预算控制、分析考核等所进行的全面管理。其实质是以价值形式对企业的生产经营全过程进行综合性的管理。它既是企业管理的突破口，又是企业运行的控制点，也是企业发展的落脚点。

但凡成功企业，必然有其自身独特的财务管理方法，渗透在企业的各个领域、各个环节之中，掌控着整个企业的正常、稳步、高速发展。他们在企业财务管理方面的成功经验和已取得的成就对我们有着很高的借鉴意义。本书正是针对广大企业对科学、有效的财务管理方法的渴求而编写，将一些成功企业的财务管理经验予以总结、归纳成书。自第一版问世以来受到了广大企业读者的认可和好评。

为进一步答谢读者朋友们一直以来的关心和支持，根据最新财务制度的更新和改进，我们又对本书进行了此次修订，内容推陈出新、案例选择替换的同时又融入了更多的财务管理理念和方法，书中既有三星、摩托罗拉等著名跨国公司的

成功经验，又结合中国实际，汇总了海尔、同仁堂、青岛啤酒等一批国内企业的经典方法。大到跨国企业并购，小到个体经营投资，只要是成功的财务管理方法，在本书一百多个案例中都有所体现。也许在不经意间，您就能从本书某个成功企业的成功经验中找到您所遇到难题的绝佳解决方案。

需要强调的是，成功企业在财务管理中的成功经验并非放之四海皆准的法则，您在运用这些成功方法的同时，一定要结合自身实际，因地制宜方可生之有效。

一句良言可以引发千万人的思考，一部好书可能改变无数人的命运。惟愿修订后的本书也是这样的理想之作，能够给您和您的企业带去更多的启发和帮助。书中难免出现疏漏，还望读者给予批评指正。最后在此衷心祝愿您的企业和您的事业蒸蒸日上！

编 者

目 录

第 1 章 成功企业如何进行筹资

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备感头疼的事情。成功企业同样会面临着资金不足的难题，那他们又是如何成功的筹集到自己所需的资金呢？读过本章，也许您能从这些成功企业那里学到一些窍门……

- ▶▶ 青岛啤酒：增发回购，捆绑筹资/3
- ▶▶ 华润创业：零成本筹资/7
- ▶▶ 菱花集团：借财生财/8
- ▶▶ 金轮集团：借蛋孵鸡/10
- ▶▶ 洛维格：借贷成富翁/11
- ▶▶ 华龙集团：解决资金难题/15
- ▶▶ 华西村：筹资大手笔/16
- ▶▶ 默多克：成功化解债务危机/17
- ▶▶ 和记黄埔：亮相国际债券市场/21
- ▶▶ 包玉刚与洛克菲勒：事业发展离不开银行贷款/23
- ▶▶ 金碟软件：融资之路/24

第2章 成功企业如何进行投资

您的企业也许会遇到手中有大笔资金、而企业的生产经营却不需额外资金投入的局面，不妨拿去做投资。不过，投资是一把双刃剑，收益与风险总是距离很近。投资是一项复杂的系统工程，项目要选准，决策要慎重，资金得保证，任何一环都马虎不得。让我们来看看那些成功企业是如何投资的吧……

- ▶▶ UT-斯达康：瞄准市场，投资中国/31
- ▶▶ 格兰仕：逼近市场投资法/32
- ▶▶ 广东梅雁：跨世纪投资/34
- ▶▶ 王永庆：“经营之神”的生财之道/36
- ▶▶ 路透社：稳健投资，不为利动/40
- ▶▶ 道达尔：对华合作/42
- ▶▶ 摩托罗拉：从泰达走向中国/44
- ▶▶ ARD：成功投资/46
- ▶▶ 流动彩印店：抓住欢乐商机/48
- ▶▶ 蜜蜡店：年赚过百万/49

第3章 成功企业如何进行现金管理

一个企业在销售下降、利润率下降的情况下，还可以维持生存；但是如果现金短缺却能将其置于死地。因此，企业对流动资金尤其是现金的管理是刻不容缓的，这也验证了“现金为王”的训条。现金管理需要一定的策略，成功企业在这方面总是颇有独到之处，或许他们的一些做法与经验会对您的企业有所帮助……

- ▶▶ 鄂尔多斯集团：资金从一个“漏斗”进出/55
- ▶▶ 仪征化纤：资金集中为前提，现金流量为中心/58
- ▶▶ 广安集团：“一改三优”搞活资金流/61
- ▶▶ 樱桃园集团：“一外多内三统一”/64
- ▶▶ 绵阳药业集团：统存统贷资金管理/65
- ▶▶ 中石化：结算中心掌控资金/67

第4章 成功企业如何进行应收账款与存货管理

三角债很让人头疼，坏账收不回来更让人心烦，存货太少难以满足生产需要，太多又会导致管理成本过高，这些问题对许多企业而言都不是很容易处理的事情。应收账款与存货的管理是企业日常运营管理的重要组成部分，成功企业总能成功的凭借信用政策来扩大销售并将不良债权降至最低……

- ▶▶ 乔伊斯公司：关注客户经营，防止坏账发生/73
- ▶▶ 福建大通：应收账款保理业务实施/75
- ▶▶ 罗普斯金公司：开发企业第三利润源/77
- ▶▶ 戴尔公司：库存管理模式/82
- ▶▶ 亚星集团：购销比价管理法/85
- ▶▶ 盼盼集团：“三无”目标管理/88
- ▶▶ 邯钢集团：严格成本控制，加强存货管理/90

第5章 成功企业如何进行内部控制

如果一个企业内部的管理与控制机制极不科学，各个职能部门之间没有一种相互联系、相互制约的管理制度，那么它的财务活动就很难顺利开展下去。一个成功的企业是不会出现诸如资产流失等不良现象的，因为他们都有一套科学的内部控制机制，能够防错消弊，保证质量，从而确保财务活动能够顺利进行……

- 通用汽车：实施有效的财务控制/95
- 欧典地板：卓越的管理典范/97
- 海尔集团：零缺陷的高质量标准/100
- 海口火电：采购管理新机制/105
- 沃尔玛：物流信息系统的内控模式/106
- 约翰百货：信用管理，谨慎为本/110
- 中国一航：三大管理见内功/111
- 3M公司：内部风险投资体制/114
- 广东梅雁集团：发挥财会人员的内部控制职能/117
- 潍坊亚星集团：实施预算控制，规范企业行为/118

第6章 成功企业如何进行财务成本控制

企业存在的目的便是实现利润最大化，那么，利润从何而来？简单地讲便是收入减去成本。显而易见降低成本是提高利润极为有效的方法。成功企业之所以能够成功是因为他们能够进行严格而科学的财务成本核算，从而能够以低成本占领市场，以低成本发展壮大并在激烈的市场竞争中立于不败之地……

- ▶▶ 福特公司：大批量生产降低成本/125
- ▶▶ 韩国三星：降低成本，实现二次创业/128
- ▶▶ 日本东海精器：低成本占领大市场/131
- ▶▶ 中国铁建：责任成本控制，提高企业效益/134
- ▶▶ 沙钢集团：坚持招投标，降低采购成本/138
- ▶▶ 美菱集团：六大措施加强成本管理/141
- ▶▶ 美心集团：数字化管理的成本控制/143
- ▶▶ 得润电子：成本控制案例分析/145
- ▶▶ 海口火电：成本管理的新突破/149
- ▶▶ 广西柳工：标准作业成本设计/153
- ▶▶ 青海油田钻井集团：背水一战扭亏损/157
- ▶▶ 古井集团：目标成本管理/160
- ▶▶ 东滩煤矿：费用控制有高招/163

第7章 成功企业如何进行并购

兼并是两种力量的叠加，是两股生命的交汇，也是集团优势的显示，是互惠互利的双赢。“大鱼吃小鱼”，谁更强大，谁就能生存下去，这是市场的逻辑。证券市场的发展使得企业间的收购行为越来越频繁，收购控股仿佛有一种魔力，在市场竞争中，常常能呼风唤雨。成功企业大多有收购其他企业的行为……

- ▶▶ 太极集团：系列并购八卦阵/169
- ▶▶ 大通曼哈顿：兼并 J.P. 摩根/173
- ▶▶ 盈动新信：快速反应，灵活运作/178
- ▶▶ 辽通化工：资产重组，化蛹为蝶/182
- ▶▶ 通用汽车：核心经营，分拆重组/186

- ▶▶ 三九集团：选择重组的最佳时机/190
- ▶▶ “一汽”、“仪征化纤”：并购中实现产业整合/197
- ▶▶ 康佳集团：并购加快产业结构调整/200
- ▶▶ 丽珠集团：竞争并购/205
- ▶▶ 宝延风波：收购与反收购的情感/210
- ▶▶ 莱钢集团：实现低成本扩张/217
- ▶▶ 首钢集团：兼并是需要/218
- ▶▶ 福特公司：收购马自达/221

第8章 成功企业如何进行资本运营

有人将我国企业由产品生产到商品生产的转变和由单一生产向生产经营的转变称为“两次跳跃”，而企业由生产经营向资本经营的转变则被称为“第三次跳跃”。我国的大多数企业对于如何实现这“惊人的一跳”并不是很有把握，那不妨先研究一下成功企业是怎样做的，再结合自身实际，做好这惊人的一跳……

- ▶▶ 保罗·盖帝：资本运营之帝/227
- ▶▶ 三大啤酒巨头：资本运作模式的对比分析/230
- ▶▶ 康佳集团：品牌的资本化运作/235
- ▶▶ 海信：资本运营“四两拨千斤”/237
- ▶▶ 恒隆集团：资产重组，青春常在/241
- ▶▶ TCL集团：增量资产入手渐进推行/244
- ▶▶ 长江三峡：总公司资本运营战略/248
- ▶▶ 方正集团：员工持股计划震荡/252

第9章 成功企业如何改组上市

就在十几年前，股份制对大多数中国企业而言都还是十分陌生的。而如今，几乎每个企业都想上市。的确，许多企业在经过股份制改造上市之后，或者摆脱了困境，或者企业的发展更上一层楼。但股份制改造也并非易事，它需要一定的程序和特定的条件，希望您能从本章选取的案例中得到一些启发……

- ▶▶ 兰陵集团：借壳巧上市/261
- ▶▶ 四川托普：重组成功之路/262
- ▶▶ 莱钢集团：内部股份制试点成果丰硕/265
- ▶▶ 掌上灵通：成功走向纳斯达克/266
- ▶▶ 用友软件：高额现金股利分配/269
- ▶▶ 中华网：上市成功六大要诀/273
- ▶▶ 同仁堂：分拆上市/275

第10章 成功企业如何进行财务分析

飞机驾驶员仅仅知道仪表上各项数字的含义是不够的，他还必须清楚各数字之间的关系，清楚哪些指标是正常的，哪些指标是异常的，进而做出调整飞行的决策。企业也一样，成功企业总能够从报表中各个数字之间的比例分析中得出对自身财务状况的正确判断，这是企业成功极为关键的一环……

- ▶▶ 青岛海尔：财务指标显实力/283
- ▶▶ 四川长虹：尽快跨越三大障碍/293
- ▶▶ 武商集团：企业常规财务分析/295
- ▶▶ 光明公司：杜邦财务分析/303
- ▶▶ G&G 公司：综合财务分析/308
- ▶▶ Faux 皮革公司的综合财务分析/315

第 11 章 成功企业理财方略

通俗地讲，理财就是运作资金。同样是两个状况类似的企业，由于理财方略的高低不同，其经营成果也会差别极大。好的理财方法能使亏损企业起死回生，能使好的企业更上层楼，但理财过程中一招失误也可能满盘皆输。成功企业成功的因素有很多，但都离不开一套科学的理财方略……

- ▶▶ 中石化：财务预算管理的思考/325
- ▶▶ 泸天化：“十个统一”财务管理体制/328
- ▶▶ 大华公司：财务预算管理制度/330
- ▶▶ 仁杰电子：领先的财务理念/337
- ▶▶ 古井集团：“二精二细”理财法/339
- ▶▶ 花园集团：向财务管理要效益/343
- ▶▶ 源安堂：“四管”、“四到位”/345
- ▶▶ 金陵饭店：财务管理出效益/347
- ▶▶ 沃尔玛：新型财务管理体系/351

第12章 成功企业税收筹划策略

税收筹划指的是在法律规定许可的范围内,通过对经营、投资、理财活动的事先筹划和安排,充分利用税法中提供的一切优惠,在诸多可选的纳税方案中择其最优,以期达到整体税后利润最大化。税务筹划是成功企业的必然选择,它完全合法且符合国家政策意图,对企业而言又可大大减少税款支出,一举两得……

- ▶▶ 税收筹划给企业带来“真金白银”/355
- ▶▶ 企业集团税收筹划策略/357
- ▶▶ 税负转嫁筹划的运作/363
- ▶▶ 税基筹划技术的运用/366
- ▶▶ 优惠临界点筹划技术的运用/369
- ▶▶ 公司合并筹划技术的运用/373
- ▶▶ 厂子一分为二,减负立竿见影/377
- ▶▶ 租赁选择减税筹划策略/379

第13章 成功企业避税策略

尽管税务当局对避税历来持反对态度,但从法律上来讲,避税是不违法的。由于国家颁布的各项法规不可能完美无缺,要完全杜绝和防止企业避开这些法规的管制和约束是不可能的。成功企业往往在纳税方面颇有招数,精于此道的企业与对税法一无所知的企业在税收负担上会有很大差别……

- ▶▶ 货物的转让定价避税案例/385
- ▶▶ 多环节生产转让定价的避税案例/386
- ▶▶ 融资租赁业务的避税处理/388
- ▶▶ 运用转型试点的避税操作/390
- ▶▶ 股份收购与转让的避税操作/392
- ▶▶ 关联企业借款利息的避税操作/394
- ▶▶ 利用投资结构的避税处理/396

第 1 章

成功企业如何进行筹资



financial management

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备感头疼的事情。成功企业同样会面临着资金不足的难题，那他们又是如何成功的筹集到自己所需的资金呢？读过本章，也许您能从这些成功企业那里学到一些窍门……



青岛啤酒：增发回购，捆绑筹资

青岛啤酒股份有限公司前身为国有青岛啤酒厂，始建于1903年，是中国历史最为悠久的啤酒生产厂。

1993年6月16日公司注册成立，随后在香港发行了H种股票，并于7月15日在香港联合交易所有限公司上市，成为首家在香港上市的中国企业。同年7月公司在国内发行A种股票并于8月27日在上海证交所上市。

目前公司全资拥有青岛啤酒一厂、二厂、四厂、扬州啤酒厂、日照啤酒厂和青岛麦芽厂并控有青岛啤酒西安有限公司55%的股份及深圳青岛啤酒朝日有限公司35%的股份。公司销售收入、实现利税、出口创汇等指标均位居中国啤酒行业之首。

企业经营的根本目的在于盈利，但企业若没有资本投入是难以实现盈利的，因此筹资对于任何企业来说都是决定其生存和发展的重要问题，而筹资又有代价的，不同的融资方式，企业付出的代价也有所不同。目前中国上市公司仍将配股作为主要的融资手段，进而又将增发新股作为筹资的重要手段。

在此经济环境之下，青岛啤酒股份有限公司突破陈规、勇于创新、创造性地采取了增发与回购捆绑式操作的筹资策略。

1. 捆绑式筹资策略

2001年2月5日至20日，青岛啤酒公司上网定价增发社会公众公司普通A股1亿股，每股7.87元，筹集资金净额为7.59亿元。筹资效率较高，其筹资主要投向收购部分异地中外合资啤酒生产企业的外方投资者，以及对公司全资厂和控股子公司实施技术改造等，由此可以大大提高公司的盈利能力。

2001年6月，青岛啤酒股份公司召开股东大会，作出了关于授权公司董事于公司下次年会前最多可购回公司发行在外的境外上市外资股10%的特别决议。公司董事会计划回购H股股份的10%，即3468.5万股，虽然这样做将会导致公司注册资本的减少，但是当时H股股价接近于每股净资