

方法丛书

企业的复兴

滕兆康等 编译



70
9

上海科学技术出版社

方法丛书

企业的复兴

滕兆康 杨俊华 鲍 白 编译

上海科学技术出版社出版

(上海瑞金二路450号)

新华书店上海发行所发行 启东解放印刷厂印刷

开本787×960 1/32 印张5 字数80000

1988年3月第1版 1988年3月第1次印刷

印数1—20,000

ISBN7-5323-0853-7/Z·3

定价: 1.60元

序

深化经济体制改革，发展社会主义商品经济，作为社会主义初级阶段的理论基点之一，为我国经济的发展提供了正确的航标。“超稳态结构”的经济体制一旦打破，生产力就发挥出其固有的活力，九年来的实践充分表明了这一点。大批跃马横枪的中小型企业如雨后春笋般地涌现，私营企业也在多种经济成分中争奇斗妍，确实令人耳目一新，我国经济显示出雄厚的内蕴力。

但是问题的另一面，改革带来的企业竞争机制越来越显示出“优胜劣汰，适者生存”的趋势；一些看不见的因素越来越多地影响着跻身于商品经济行列的企业命运的瞬间沉浮。尽管目前由于计划经济理论产生的一些观念、体制尚未改变，一些失败的企业还可得到最后的支撑，但随着改革的继续深化，这种支撑将会减弱。随着企业招标承包、租赁、拍卖范围的扩大，私营企业的发展，企业的命运将紧紧地与企业家拴在一起。“企业会发生什么？”将为越来越多的企业家所关注。

许多企业家既为国家经济的发展鼓舞，又为自

己企业的命运操心。面对新的挑战，成功的固然定运，失败的如何走出维谷？企业家渴求得到借鉴。纵览近年来有关企业管理的译著，大多介绍成功之道，极少有从分析失败着手以至复兴之作。我们编译《企业的复兴》一书正是出于想弥补这方面缺憾的这一愿望。

原著虚构了一个美国私营公司——齐福科集装箱制造股份有限公司，通过对它的兴衰以及失败后的反思，为复兴所作的种种努力，展示了企业复兴的整个循环的动态过程，为我们提供了一份失败的企业如何东山再起的完整案例。原著的特点是采用叙事体例，没有系统的理论纲目，但在行文之中透视出很深的经济、管理理论。是一本实用指导性较强的、风格独到的著作。

原著的内容侧重于阐述企业的财务问题，强调优先处理企业的财务危机，即现金流通、信用和收支平衡问题；罗列了经营亏损时企业与银行、债主、卖主、买主、企业雇员等关系日趋紧张的状况，这些对公司继续生存都是至关重要的。这种紧张将进一步削弱企业的健康；指出要尽量节约为企业复兴在法律事务、咨询、清理帐目方面所耗费用，保持积极的精神状态，采取一系列果断的措施，利用若干简便的财务方法来实现和控制企业的复兴过程。

说 明

当美国一些名噪一时的公司的最佳方案不能兑现的时候，会引起人们一种猜测：企业会发生什么？其实这些公司已经成为极为复杂的企业复兴工作的主体了。

运用丰富的策略去解决问题，许多陷入财务困境的企业就能继续生存。不幸的是，当一个个企业成功地复兴时，确实还有几百家企业由于财务危机而破产。

破产企业的高比率，其中一个重要的原因是在企业复兴方面缺少公开的特别适合于中小型企业的信息。

破产企业在八十年代迅速增长。从1979年的7,564家增加到1983年的31,334家，这是自大萧条以来的最高数字。虽然在1984年下降到25,000家，但仍属最高记录。根据邓思·布雷斯特里特公司提供的数据，那些破产的企业仍然负有债务。

上述破产企业数对真正所涉及到的庞大的问题而言，只是露在水面上的冰山。当前，成功地中止经营的企业，可能是破产企业的10到15倍；也就是

说大概300,000到450,000家企业关闭,但是这些企业多少还能在关闭之前偿还所有债务。对于这些损失了一生积蓄的全部或大部分的企业主来说,仅存的一点安慰就是他们的企业在法律上或在统计资料上还不属于破产企业,不过吞下的还是一粒苦药。

每年停业的企业保持在几十万家。根据一家注册杂志的数据显示,在美国每年有600,000家以上的企业成立(独资或合资)。大部分新的冒险家缺乏足够的资本和正规的企业计划就进入了竞争极其激烈的市场。可以预料,因为他们无利可图,他们的经营资本会很快耗尽又无力寻找新的财源(贷款者或投资者)来资助企业,所以这类企业多数在一、二年中便会破产。更糟的是,由于管理上的训练与专业水平的不足,常常无法处理企业通常面临的无数内外问题,这在中小型企业中就显得更为突出了。

投身企业界,自己做老板,对许多人有着极大的吸引力,许许多多关于如何创办企业的书也应运而生。开创期对新创业者来说是令人激动的,每个参与者跃跃欲试,充满热情。然而正象许多精明但不走运的企业主知道的那样,守业比创业更难。

原书作者E·P·弗赖尔穆特是美国弗赖尔穆特·思查弗公司的共同创始人,也是加利福尼亚圣摩尼卡公司的创始人。这家公司是从一个专门解决管理

危机、指导企业复兴的咨询机构发展起来的。弗赖尔穆特先生阅历丰富，当过企业的财务顾问、商业银行的职员。他的工作必须经常与一些企业总裁接触，广泛介入了企业复兴的事务。资本主义社会企业的激烈竞争造就他在对付企业财务危机并使之复兴方面的广博知识。他认为，企业经营失败往往是经过几个月甚至是几年的潜移默化，很少是由某个孤立的因素引起的，而即使在最好的经营环境中，企业仍有许多可能已经存在或正在形成的不稳定因素。企业陷于困境是经常有的，问题是要及时认识，积极及时地采取对策，复兴企业并不需要神奇的法宝，在困境中束手无策才是最可怕的。

鉴于原著直观描述企业复兴过程，较多引用了美国的有关法律条文和相应的报表形式，对我国读者无实际参考价值。我们在基本忠于原著的基础上，对第七章略作删节。英语中一些财会专业词汇，目前尚无规范的译法，我们选择了比较通用的一种。原著具有较强的可读性，对没有学过财会理论的读者来说，则可跳过繁琐的报表去读。

书中重视企业顾问，公共注册会计事务所的作用，较直观地反映了西方企业经济活动中的一些特殊成份，对商品经济条件下的我国企业界不无启迪。值得一提的是，原著塑造了一位精明老练的企业顾问，其目的不在于强调顾问的必不可少，而是

要求企业家能主动掌握顾问的技巧而取代之，尽量节约开支。

原著所提复兴企业的步骤，并不意味着每个待复兴的企业都要按部就班地去做，作为一本著作要叙述全过程，就一个企业来说，由于矛盾的主次有所不同，应灵活选择应用，不能邯郸学步。否则，读到最后一章就费解了。

本书编译工作花了不到一个月时间。学习党的十三大文件精神，使我们想从速把本书奉献给读者，行笔匆匆，难免有错误，敬请识者指正！

编译者

1988年1月20日于上海

目 录

序

说 明

第一章	失败征兆.....	(1)
第二章	迷踪探源.....	(14)
第三章	希望之光.....	(28)
第四章	新的对策.....	(47)
第五章	稳住阵脚.....	(64)
第六章	战略周旋.....	(89)
第七章	最后保护.....	(106)

附 录

表1—1 (117)	表1—2 (119)	表 1—3 (120)
表2—1 (121)	表3—1 (122)	表 3—2 (124)
表3—3 (128)	表4—1 (130)	表 4—2 (132)
表4—3 (134)	表4—4 (138)	表 4—5 (140)
表4—6 (142)	表4—7 (146)	

第一章 失败征兆

对很多经历了财政困境的企业来说，不幸的是，意识到严重问题的最初警觉是发生周期性的危机。在这种情况下，就会导致出现财政不平衡的最常见现象。一家企业耗尽了它与卖主之间的贷款额度，向银行申请追加贷款时不是被迫接受无法实现的外加条件，就是以需改善经营条件为由被延缓。更有甚者，债权人会不客气地拒之门外。简言之，任何流动资金的贷款渠道对借用人关闭了。

在一家企业中，周期性危机几乎都不是由单个不利因素造成的，周期性危机的蛰伏期少则几个月，多则几年，不管过程如何难以觉察，一旦初见端倪，就应果断采取对策。本书将重点介绍怎样采取有效方法纠正这种严重的财务问题。故在第一章里，专门描述在财务问题恶化成财务癌症并需动手术前怎样识别及对待这些症状，是很有必要的。

能否成功地实现企业复兴，关键在于企业总裁是否愿意或能够百分之百地置身于企业成员之中。财务管理责任不应该推卸给财务工作人员，企业总裁和特邀财务顾问（包括会计和各部门经

理)显然应该相互磋商,但切忌把他人的建议作为决策的唯一依据。

一家企业有一位锲而不舍地追求企业复兴的总裁能实实在在地节省下聘请特邀顾问的几千至几万美元的开支。但这并非认为顾问、律师、鉴定人、会计和其他特邀人员对企业没有帮助。我坦率地提醒大家,要摘取企业复兴成功的桂冠,固然需要渊博的知识,但也决非一定要用高薪聘请一位顾问来教你企业复兴的专门知识。

许多专事企业复兴的顾问在鉴别财务问题症状时采用的第一步是展开分析企业以往的资产负债表和经营状况表。下列图表展示了齐福科公司的一些数据。

齐福科公司是一家私营有限公司,1956年创建于加利福尼亚州。在前20年经营中,公司生产各种型号和尺寸的金属集装箱(集装箱制造业是资本密集型企业,需要昂贵的设备)。70年代中期,迫于激烈竞争的压力,扩大了生产规模,其中包括复合集装箱。80年代初,公司感觉到塑料集装箱将在未来的集装箱工业中占主导地位,采取了相应对策。从表1—1,1—2和1—3所示的数据中,即使一位初出茅庐的财务新手(且不说齐福科公司中训练有素的总裁、其他管理人员和各部门经理等专家)也能断定公司的财务困境已病入膏肓。几乎每个主要财务数

据和比率都表明该公司在过去的5年中逐渐夕阳西下。你或许会问，“难道一个强有力的管理部门和精明老练的信贷结算者真的会对这些长期存在的漏洞视而不见吗？”回答是“绝对不会”。究竟齐福科公司的真实情况怎么样？能否防微杜渐，及早采取对策？

虽然齐福科公司的财务困难的一些迹象在一段时期内已是显而易见了（譬如负流动资金和债务与净值的比率扩大），但在公司特邀的注册公共会计师公布1984和1983年年终财务结算之前，这种情况却未被重视。

当会计报出最终的财务数据时，公司的管理部门事实上已经极度失望，负责该公司的银行信贷主任也大惊失色，因为他即刻联想到一系列可能的后果，贷款无法收回，对此他有不可推卸的责任。信贷主任辗转反侧，经过冥思苦索，作出一个正确但心事重重的决定：勇敢地面对事实，立即和本区域的高级信贷官员进行磋商。

翌日，在银行地区总部的一次会议上，高级职员们开始评估降临在齐福科公司身上的财务问题的严重性。他们很快发现齐福科公司困境的症状实际上和其它企业遇到的麻烦相同，症状如下：

- 内部准备的财务数据和经营数据不规范、不及时、不精确，原因在于公司的管理人员不定期报

告。

- 由于审计员的更换或者财务呈报方式改变，“汇编”、“核查”表变成“审计”表，把原来的财务数据重新编成财务报表，重新分类。

- 近年单位销售额的不断下跌。

- 日常开支、销售开支和管理开支在销售收入中所占百分比逐渐增加。

- 贷款利息开支增加幅度大于销售收入。

- 过去的几年里，经营中的现金流动是负数，主要因为企业经营本身入不敷出。

- 经营现金赤字流通依赖商业信用和银行贷款得到解决。

- 管理人员为解决问题和卖主周旋而花费的时间越来越多。

- 销售预测一直是乐观的，而实际销售和未交订货额却和预测风马牛不相及。

- 由于应收帐款不断拖欠，导致他们产生难以抗拒的不适当的想法：采用“预付票据”。

- 应收帐款转换成应收票据。

- 财产帐目实地盘存时，发现减少的货物没有逐笔上帐。

- 公司通过投机从银行透支，玩弄“浮存”手法。

- 应付款单转成应付票据。

- 属于信用范围的工薪税及其它资金转入企业

生产（诸如为支付重要定单，购买急用物资或者支付这个星期的企业薪水）。

- 负流动资金继续加剧恶化。
- 公司债务对净值的比率下降，已不能再由银行贷款。
- 采购和人事管理杂乱无章。
- 分析问题往往本末倒置，偏重外因忽略内因。

总之，公司正在走向死亡，而拯救的灵丹妙药尚未找到。问题和盘托出之后，信贷主任和高级信贷管理人员对上述问题进行了全面分析。齐福科公司内部准备的财务数据和经营数据为管理人员和银行提供了企业最新运转信息。公司和银行间的贷款协议书规定了齐福科公司向银行提供月财务报告，包括资产负债表、企业经营财务报表、应收帐款、应收帐款分期表、财产清单和应付帐款分期表。

核查齐福科公司在银行的信贷档案后，发现财务报告不全。如果企业不及时上交财务报告并正确无误地归档，银行就无法迅速地掌握情况。然而遗憾的是，已经提供的报告也不规范化（和协议书规定的形式不一致）、不及时（最新资产负债表记载的却是三个月之前的情况）、报告的情况明显不正确（1984年头十个月反映的经营情况不盈不亏，最后两个月却亏损491,000美元）。

表面上，好象只是信贷主任在信贷管理上的一

个过失，这个结论似乎合情合理，但核查信贷主任前6个月的催款报告，不难发现公司的管理人员不是处心积虑地故意谎报，就是对实际财务状况茫然无知。如果确实如此，问题已非同小可了。

同齐福科公司高级管理人员会谈的记录表明该公司在某些新的市场上已近乎有重要的突破，1985年可望是公司创立以来最好的一年，但为什么齐福科公司管理人员的这种预测与实际情况大相径庭？主要问题在于企业内、外部财务会计和管理系统杂乱无章。酿成公司的这种败绩远非一日之寒，祸种的播下、萌发、孳生，这个过程少则两年或许更长。

公司最新聘用的公共注册会计师在审计1984年底的报告中发现了公司所发生的问题的严重性。三年来，齐福科公司破天荒第一次请公共注册会计师搞了全面审计。1983年已准备过财务报表汇编；1982年公司财务报表汇编已在财务报表周报上登过（注：财务报表汇编和财务报表周报对国营公司不公开）。虽然上报的财务数据在形式上大同小异，但在三种财务报表类型中，它们相互之间又有重要的区别。为了便于理解，这里有必要说明一下。

在审计了1984年齐福科公司的财务报表后，公共注册会计发表了下列意见：上述财务报表仅仅表明齐福科公司集装箱股份有限公司自1983年元月1日至1984年12月31日为止的财务状况，同时还表明

该公司二年来财务经营的变化和结果。这和普遍接受的习惯上采用的会计原理是一致的。

齐福科公司的特邀审计师们向其它有兴趣的公司提供齐福科公司的财务信息，其报告是有质量的，很有参考价值。实际上，审计师们在用他们自己在各大企业中的声誉、威望来扶持齐福科公司。用户对提供的这些数据予以充分的信任。尽管所列的事实是齐福科公司的病症，但不能否认它是一幅该公司财务状况的真实写照。

一位特邀公共注册会计师汇编的一本1983年齐福科公司的财务报表上保存着这样一段说明：

“汇编仅局限于用财务报表和信息的形式来反映企业管理的状况。我们没有审计、核查全部财务报表，因此，我们不表任何态度，亦不作其它形式的保证。”

尽管我们小心谨慎，但确实每个使用者都应如此。事实上汇编与审计、核查表在形式上是一样的，也就是说一份资产负债表，一份经营财务报表，留存盈余表和反映财务状况变化的报表，另外还得有财务报表的综合票据。外行往往会认为该期财务报表和反映前期的报表大同小异。但请注意：主要区别特征是数据的可靠性。齐福科公司1982年财务报表周刊有一封特约公共注册会计师给公司董事会的信，信中有这样一段：

“财务核查主要由公司人员编制和财务数据的分析过程构成，参照习惯接受的审计标准，其范围比审计要小得多，目的是对整个财务报表发表一个意见。根据实际情况，我们没有发表自己的看法。和财务汇编相比，财务核查表的范围远远大于前者。尽管如此，它也有局限性，不象审计那样。它和银行、买主、卖主之间不发生验证关系，外界检查者无权过问它的实物资产，不能对存货计价进行抽查。财务核查是一种有效的财务会计管理手段，但财务管理人员要倍加谨慎。只对私有企业公开的这三种财务报表之间的主要的区别在于特邀审计员完成这些报表所需要的时间不同。一个特邀审计员完成一份审计报表花费的时间是一份核查报表的2~4倍，是汇编的4~8倍。因为大部分公共注册会计师在公司里的报酬是以小时结算，显然从价格上看，审计财务报表比核查财务报表和财务汇编要贵得多。然而，当齐福科公司的故事展开后会看到，虽暂时节约几千美元，却几乎造成了公司经营的失败。”

1982年，公司决定把审计财务报表变换成核查财务报表，但几乎同步，公司的财务会计管理开始走下坡路。公司即将招致企业历史上第一次营业亏损，管理人员加紧寻找紧缩开支的方法。尽管特邀公共注册会计师们对此举发出诚恳的忠告，反对他们的易辙，但公共注册会计师尊重齐福科公司的决