

MISUNDERSTANDINGS

管理误区丛书

IN MANAGEMENT

财务管理 十大误区

李剑锋 王珺之 主编

*Ten Misunderstandings
in Financial Management*



中国经济出版社

www.economyph.com

► 管理误区丛书 ◀

财务管理 十大误区

MISUNDERSTANDING IN MANAGEMENT

李剑锋 王珺之 主编



中国经济出版社
www.economyph.com

图书在版编目 (CIP) 数据

财务管理十大误区/李剑锋, 王珺之主编. - 北京: 中国经济出版社,
2004.1

(十大管理误区丛书)

ISBN 7-5017-6190-6

I. 财... II. ①李...②王... III. 企业管理: 财务管理 - 案例 - 分析
IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 103300 号

财务管理十大误区

主 编: 李剑锋 王珺之

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: WWW. economyph. com

责任编辑: 王振岭 (电话: 010-69359981)

责任印制: 常 毅

封面设计: 红十月工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京星月印刷厂

开 本: 787mm×960mm 1/16 印 张: 18.25 字 数: 285 千字

版 次: 2004 年 1 月第 1 版 印 次: 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 6000 册

书 号: ISBN 7-5017-6190-6/F·4972 定 价: 28.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

中国经济书店: 66162744 地 址: 西四北大街 233 号

“管理误区丛书”编委会

主编：李剑锋 王珺之

编委：凡小平 孔 磊 杨冠杰 王 馨
王 涓 谢孟霖 丁志可 杨海辰
李晓东 杨 娜 赵京武 于 坤
迟玉智 薛振冰 韩承东

前言

经过 20 多年的改革与发展，中国经济走上了一条持续高速发展的道路。随着中国加入 WTO 的进程，中国企业也步入了参与国际竞争的新时期，机遇和挑战并存。所有的企业都必须立足于自身实际、抓住机遇、迎接挑战、勇于变革和创新企业管理体制，在改革中发展，在竞争中壮大。企业管理的核心是财务管理，它贯穿于企业成长、成熟乃至衰退的整个生命周期；贯穿于企业经营管理的各个方面、各个环节；影响企业的产品开发、生产、经营、销售和企业的人事任免等，因此，抓住财务管理，就抓住了企业的命脉。

然而，正是财务管理的丰富内涵和对环境变化的超敏感性，使得很多企业面对诸多问题时无所适从，陷入重重误区，其中包括一些非常优秀的、管理一流的跨国集团。美国著名经济学家路易斯·加潘斯基在谈及财务管理时曾说过：“良好的财务管理对于一个工商企业、一个国家乃至整个世界经济状况都至关重要。财务管理是一件较为复杂多变的事情，因此颇具刺激性，使人们为之着迷和兴奋，同时也给人以挑战，令人困惑。”的确，财务管理就是这样，经常会使人在迷茫中前进。尤其是面临 21 世纪这样一个全球化、信息化、数字化的变革时代，经济浪潮一浪接一浪，商业环境险象环生，即使是前一年还能运用自如的管理手段和技巧，也有可能受到巨大的冲击，无法应对金融运营的变革。因此，在日新月异的市场环境中，学会以不变应万变，迅速、准确地掌握并分析信息，走出误区，果断做出判断和决策，制定战略和行动纲领，对财务管理人员来说至关重要。

中国加入世界贸易组织对国内企业最直接的影响是，不仅加速了企业经营环境和其他方面的变动，而且对国内企业旧的财务管理观念和方式产生了很大的冲击，主要表现在四个方面：改变了公司财务管理的法律环境；扩大了公司投资和融资的渠道；导致公司间的竞争更趋激烈；改变了现有财务管理的观念和方式。这就意味着公司管理者在财务管理和内部控制方面的知识更新工作势在必行。

当前，对于企业来说，上述问题已是迫在眉睫，可企业往往感到无处

下手，苦于没有良方。目前，市场上关于财务管理的书籍可以信手拈来，但真正从传统财务管理入手，站在战略的角度，透视财务管理误区，并最终给予大众有益见地的著述并不多见。不仅如此，大多数相关书籍都是以几近纯理论的方式向人们陈述原本就比较难懂的财务知识。大多数科班出身的财务总监对此并不需要，而对于并非专业出身的企业高层而言，那些书又显得有些不合时宜——有晦涩难懂之嫌。

本书正是在这种情况下编写而成的。全书分为十个部分，每一部分探讨一个财务管理的误区，涉及企业的筹资、投资、资本运营、预算、财务监督、成本管理、现金流量、存货控制、纳税筹划等企业财务管理中最普遍的问题。书中通过对案例的误区剖析、解决方案的提出、成功企业的经验借鉴向读者诠释成功财务管理的要义和精髓，帮助读者改变财务管理理念、学习财务管理技巧，从而拨开迷雾、走出误区、重现商业的美丽画卷。另外，本书在每一部分中，不仅有失败企业的教训展示，而且有成功企业的经验分享。这样安排，是希冀借助案例的反差给读者以深刻的启示。

总之，本书用全新的视角洞察剖析财务管理十大误区；采用通俗易懂的语言表达繁难的财务知识；通过国内外典型的成功案例，告诉读者绝佳的财务管理解决之道，全书内容新颖、结构独特、脉络清晰，不限于老套、不流于形式。在本书中，您总能发现您所遭遇到的财务困境的解决之道。

由于编者水平有限，书中肯定存在许多的不足和缺憾，恳请广大读者给予批评指正！

编者

2003年12月

目 录

误区一：不进行科学论证 大肆盲目筹资

开篇案例	(1)
“大字做饼”，神话破灭	(1)
误区分析	(2)
财务结构不合理，完全依赖银行借款	(2)
负债规模过大，资产负债率高	(5)
不考虑科学的筹资方式组合，盲目筹资	(8)
解决之道	(10)
拓宽融资渠道，切勿在一个棵树上吊死	(10)
科学规划筹资，合理运用财务杠杆	(14)
企业筹资方略	(19)
成功案例	(29)
北京 2008 奥运会——融资创新契机再现	(29)
随想录	(38)

误区二：一味追求扩张 陷入多元化陷阱

开篇案例	(39)
洛阳春都缘何败走麦城	(39)
误区分析	(40)
多元化投资经营的陷阱何在	(40)
多元化的启动时机失当和操作失误	(43)
不注重核心产业的培育，盲目多元化	(45)
解决之道	(47)

多元化成功的关键在于如何多元化	(47)
努力成为智谋型投资者, 让企业价值增值	(52)
沃伦·巴菲特的投资秘诀	(58)
成功案例	(62)
路透社的“小不忍则乱大谋”	(62)
随想录	(64)

误区三：粉饰会计报表 过度资本运营

开篇案例	(66)
红光实业妖娆打扮, 走马上市	(66)
误区分析	(68)
不明就里, 曲解资本运营	(68)
粉饰包装, 报表上做文章	(71)
资本运营的“高级”论	(76)
模糊的资本运营主体	(78)
解决之道	(80)
抓住资本运营的真谛	(80)
“资本 + 知本”	(91)
考核关键性指标, 形成有效的资本运营机制	(94)
轻资产运营	(95)
成功案例	(97)
深圳万科服务于产业经营的资本运作	(97)
随想录	(99)

误区四：与企业战略目标脱钩 财务预算刷新不及时

开篇案例	(101)
Tony 公司预算受阻, 出师不利	(101)
误区分析	(102)
预算注重成本减少, 与公司战略目标脱钩	(102)
预算不及时刷新	(104)

预算与绩效考评脱钩	(106)
解决之道	(107)
真正发挥预算辅助战略目标实现的作用	(107)
有选择地摒弃传统预算方式，科学进行预算	(108)
对预算进行监控，保证其得到很好的执行	(111)
建立平衡计分法	(116)
成功案例	(119)
预算管理体系为宝钢整合了资源	(119)
随想录	(128)

误区五：对资产流失视若无睹 缺乏有效财务监督

开篇案例	(130)
巴林银行的财务监管漏洞	(130)
误区分析	(134)
对财务监督认识有失偏颇，违背代理人理论	(134)
过分集权，监督失效	(136)
公司治理结构有缺陷	(137)
公司治理结构与财务监督的关系	(138)
解决之道	(140)
完善公司治理结构	(140)
建立有效的监控体系	(145)
加强“软控制”建设，注重人的品质修行	(148)
成功案例	(150)
亚星比价 全面监督	(150)
随想录	(155)

误区六：经营管理“一掷千金” 忽视成本控制

开篇案例	(157)
风雨爱多	(157)
误区分析	(159)

丢失了开拓疆域的工具	(159)
“三化”现象	(160)
忽视了企业的竞争力所在	(162)
解决之道	(163)
抓好“牛鼻子”，做一个成本杀手	(163)
做成本控制的高手	(167)
向成功企业取经	(177)
成功案例	(179)
沃尔玛是世界成本控制的优秀典范	(179)
随想录	(184)

误区七：过度追逐利润 轻视现金流量

开篇案例	(186)
“一分钱难倒英雄汉”	(186)
误区分析	(188)
忽视利润与现金的差异	(188)
现金丧失了“至尊”地位	(192)
解决之道	(197)
认识利润、现金与现金流量	(197)
重视并管理好现金	(201)
明确财务战略，把握利润与现金需求	(207)
成功案例	(209)
四川广安集团解决资金难题	(209)
随想录	(212)

误区八：存货控制薄弱 资金周转失灵

开篇案例	(213)
顶点难副其名，存货欠思量	(213)
误区分析	(214)
单纯做数字加减运算，缺少对存货量的科学规划	(214)

存货控制薄弱，疏于漏洞防范	(215)
解决之道	(217)
做好存货规划，节约使用资金	(217)
控制存货水平，降低存货成本	(219)
成功案例	(226)
罗普斯金公司的存货动态管理与控制	(226)
随想录	(231)

误区九：片面强调减轻税负 缺乏纳税筹划

开篇案例	(233)
偷税存侥幸 违法必受罚	(233)
误区分析	(235)
纳税意识淡薄，不习税收法规	(235)
一味减轻税负，不识纳税筹划	(237)
解决之道	(242)
研究税收法规，培养纳税意识	(242)
提升企业自身素质，创造成功筹划环境	(247)
学会各种纳税筹划技巧	(249)
整合资源，聘请税务专家	(256)
成功案例	(258)
大酒店转嫁税负，巧妙节税	(258)
随想录	(260)

误区十：缺乏现代财务管理理念 财务部门孤立无援

开篇案例	(261)
财务意识淡漠，部门矛盾不断	(261)
误区分析	(262)
不能给财务管理一个准确定位，认为财务管理 就是会计核算	(262)
身负重任闯关，单枪匹马独上是重大失误	(264)

关系密切，却偏要独树一帜，忽视与其他职能	
部门的配合	(266)
解决之道	(269)
适应新形势，学习财务管理新观念	(269)
加强合作，回归团队	(271)
高瞻远瞩，做战略型部门而不是职能型部门	(273)
成功案例	(274)
Setpoint 公司神奇的财务管理企业文化	(274)
随想录	(277)
参考书目	(278)



不进行科学论证 大肆盲目筹资

开篇案例

“大宇做饼”，神话破灭

无债不一定轻松，但有债一定不会舒服，甚至有时候会让你感觉到痛苦和威胁！

韩国大宇集团起家于纺织商社。20世纪70年代以后，大宇集团逐渐收买了机械、化学、造船和汽车等重化学工业。80年代中期成为拥有商社、保险和证券公司的韩国五大财阀之一。大宇集团自成立以来，借助政府的政策支持、银行的信贷支持和在海内外的大力并购，经过30年的摸爬滚打，直逼韩国最大企业——现代集团的庞大商业帝国，成为韩国第二大企业集团：1998年底，总资产高达640亿美元，营业额占韩国GDP的5%；业务涉及贸易、汽车、电子、通用设备、重型机械、化纤、造船等众多行业；国内所属企业曾多达41家，海外公司数量创下过600家的记录，鼎盛时期，海外雇员多达几十万，大宇成为国际知名品牌。让韩国人为大宇着迷的是：在韩国陷入金融危机的1997年，大宇不仅没有被危机困倒，反而在国内的集团排名中由第4位上升到第2位，金宇中本人也被美国《幸福》杂志评为亚洲风云人物。

但是，这种光环并没有环绕大宇太久。在大宇集团极度扩张年的第二年，也就是1999年11月1日，大宇集团向新闻界正式宣布，该集团董事长金宇中以及14名下属公司的总经理决定辞职，以表示“对大宇的债务危机负责，并为推行结构调整创造条件”。韩国媒体认为，这意味着“大宇集团解体进程已经完成”，“大宇集团已经消失”。

大宇集团为何在似乎没有任何征兆的情况下迅速覆灭？在其轰然坍塌的背后，我们能了解到什么？

1997年底韩国发生金融危机后，其他企业集团都开始收缩，但大宇仍然我行我素，结果债务越背越重。尤其是1998年初，韩国政府提出“五大企业集团进行自律结构调整”方针后，其他集团把结构调整的重点放在改善财务结构方面，努力减轻债务负担。大宇却认为，只要提高开工率，增加销售额和出口就能躲过这场危机。因此，它继续大量发行债券，进行“借贷式经营”。至1999年度其负债高达86万亿韩元，而资产总额竟然还不足25万亿元，资产负债率居高不下，大宇最终不得不走向前述的那一幕。

误区分析

■ 财务结构不合理，完全依赖银行借款

虽然，大宇集团在不到十年的工夫，发展成为资产过百亿的跨国公司，但也因此造成他们的居功自傲，以为自己无所不能，最终引发多年积累的财务结构失衡危机的爆发，“大宇帝国”瞬间樯櫓灰飞烟灭。大宇集团的财务结构失衡源自于其片面的筹资方式，那就是完全依靠银行贷款来扩张发展，而没有充分进行科学论证，合理组合各种筹资方式，致使其负债高达86万亿韩元，资产负债率高达98%以上，最终走向黄泉路。

而与大宇集团做法雷同的还有世界头号新闻巨头默多克报业集团。

默多克出生于澳洲。加入美国国籍后，他将其创办的默多克报业集团

的总部仍设在澳大利亚。麦克斯韦尔生前主要控制镜报报业集团和美国的《纽约每日新闻》。默多克的触角比麦克斯韦尔伸得更广，在全世界有 100 多个新闻事业，包括闻名于世的英国《泰晤士报》。默多克报业集团所拥有的企业已经遍布全球。

默多克不像麦克斯韦尔是个白手起家的暴发户，他从事的新闻出版业庇荫于父亲。老默多克在墨尔本创办了导报公司，取得成功。默多克经营导报公司以后，筹划经营，多有建树，最终建成了一个每年营业收入达 60 亿美元的报业王国。它不仅控制了澳大利亚 70% 的新闻业，英国 45% 的报业，还把美国相当一部分电视网络置于其麾下。

1988 年，他施展铁腕，一举集资 20 多亿美元，把美国极有影响的一座电视网买到了手。默多克和他的家族对他们的报业王国有绝对控制权，掌握了全部股份的 45%。西方的商界大亨如默多克一样，无不举债立业，向资金市场融资。其态势像滚雪球一样，债务越滚越大，事业也越滚越大。

默多克报业背了多少债呢？那是一个庞大的数字——24 亿美元。他的债务遍于全世界，美国、英国、瑞士、荷兰，连印度和香港的钱他都借去花了。那些大大小小的银行也乐于给他贷款，他的报业王国的财务机构里共有 146 家债主。

正因为债务大，债主多，默多克对付起来也实在不容易，牵一发而动全身，投资风险特别高。若是碰到一个财务管理上的失误，或是一种始料未及的灾难，就可能像多米诺骨牌一样，把整个事业搞垮。虽然多年来默多克经营得法，一路顺风。可是好景不长，殊不知，1990 年西方经济衰退刚露苗头，默多克报业王国就像中了邪似的，几乎在阴沟里翻船，而且令人难以置信，那仅仅为一笔 1000 万美元的小债务。

美国匹兹堡有家小银行，前些时候颇为巴结地贷款给默多克 1000 万美元。原以为这笔短期贷款到期可以付息转期，延长贷款期限。也不知哪里听来的风言风语，这家银行认为默多克的支付能力不佳，通知默多克这笔贷款到期必须收回，而且规定必须全额偿付现金。默多克得到消息后并不在意，对于集团来讲，筹集 1000 万美元现款轻而易举。更何况他在澳洲资金市场上还享有短期融资的特权，期限为一周到一个月，金额可以高到上亿美元。

不过这一次，他失算了，他派去融资的回复说默多克的特权已被冻结了。即便是这样，默多克也不以为然，他始终相信自己的好运，他决定亲

自带上财务顾问飞往美国去贷款。然而到了美国，却始料不及，那些跟他打过半辈子交道的银行家，这回像是存心联手跟他过不去，都婉言推辞，一个子儿都不给。默多克此时才感到事情的严重性。他和财务顾问在美洲大陆兜来兜去，弄到了求爷爷告奶奶的程度，还是没有借到 1000 万美元。而还贷期一天近似一天，商业信誉可开不得玩笑。若是还不了这笔债，那么引起连锁反应，就不是匹兹堡一家闹到法庭，还有 145 家银行都会像狼群一般，成群结队地来索还贷款。这样一来，默多克的报业王国就得清盘，被 24 亿美元债券压垮，而默多克也就完了。

为了挽救自己的企业，默多克决定亲自去找默多克报业集团的最大债主花旗银行。花旗银行在默多克报业集团投入资金最多，如果默多克完蛋，花旗银行的损失最高。因此花旗银行权衡利弊，同意对他的报业王国进行一番财务调查，并派出调查班子，对其资产负债状况作出全面评估，取得结论后采取对策行动。花旗银行的调查工作班子每天工作 20 小时，通宵达旦，把一百多家默多克企业一个个拿来评估，一家也不放松，最后完成了一份调查研究报告，报告递交给花旗银行总部并且由主管牵头向总部提出一个解救方案：由花旗银行牵头，所有贷款银行都必须待在原地不动，谁也不许退出贷款团，以免一家银行退出，采取收回贷款的行动，引起连锁反应，匹兹堡那家小银行，由花旗出面，对它施加影响和压力，要它到期续贷，不得收回贷款。

从报告提交到还贷这段时间的等待让默多克尝到了“煎熬”的滋味。

花旗银行纽约总部的电话终于在最后时刻以前来了：同意调查班子的建议，已经与匹兹堡银行谈过了，现在应由默多克自己与对方经理直接接触。默多克终于赢得了一次与匹兹堡银行贷款部主任通话的机会。这次谈话使默多克渡过了难关，但他在支付能力上的弱点已暴露在资金市场上。此后半年，他仍然处在生死攸关的困境之中。由于得到了花旗银行和 146 家银行都不退出贷款团的保证，他有了充分时间调整与改善报业集团的支付能力，半年后，他终于摆脱了财务的困境。

度过难关以后，默多克又恢复最佳状态，进一步开拓他的报业王国的领地。1992 年，他打通好莱坞，买下地皮盖起摄影棚，拍成第一部影片——惊险科幻片《孤家寡人》，上映后大获成功，票房很高，续集同样赢得了观众。同时，他又开始进行收购。在拥有 192 年历史的《纽约邮报》因严重的财政问题面临倒闭的时候，像当年收购垂危的伦敦《泰晤士报》一

般，默多克下达指示给他的美国新闻出版公司总裁珀塞尔，向美国破产法庭申请收购，法庭准许并授权默多克控制邮报。从此默多克报业王国的旗帜上又多了一颗星。

澳大利亚最近公布富豪名单：默多克名列榜首，拥有资产已上升到45亿美元。

大宇集团和默多克报业集团同走了一条过分依赖银行借款之路，也都遭受到不同程度的重创，但相比之下，默多克报业集团就幸运多了，因为它不仅成功地扭转乾坤，而且以很快的速度攀升到澳洲富豪榜首。可是，毕竟这只是一种偶然，更多的必然是大宇集团的下场。

■ 负债规模过大，资产负债率高

很多公司在发展过程中，都要借助外力的帮助，体现在经济方面就是债务问题。债务结构的合理与否，直接影响着公司的前途、命运。

大宇集团在政府政策和银行信贷的支持下，走上了一条“负债经营”之路。试图通过大规模举债，达到大规模扩张的目的，最后实现“市场占有率至上”的目标。然而，过度负债并没有像它预想的那样向目标挺进，相反却加速了它破灭的速度。

这是负债具有财务杠杆效应的特质所决定的，所谓财务杠杆是指由于固定性财务费用的存在，企业税前利润（EBIT）的微量变化所引起的每股收益（EPS）大幅度变动的现象。也就是，银行借款规模和利率水平一旦确定，其负担的利息水平也就固定不变。因此，企业盈利水平越高，扣除债权人拿走某一固定利息之后，投资者（股东）得到的回报也就愈多。相反，企业盈利水平越低，债权人照样拿走某一固定的利息，剩余给股东的回报也就愈少。当盈利水平低于利率水平的情况下，投资者不但得不到回报，甚至可能倒贴。因为利息是固定的，因此，负债具有财务杠杆效应。同时，由上述可知，财务杠杆效应是一把“双刃剑”，既可以给企业带来正面、积极的影响，也可以带来负面、消极的影响。当总资产利润率大于利率时，举债给企业带来的是积极的正面影响；相反，当总资产利润率小于利率时，举债给企业带来的是负面、消极的影响。

至于负债经营能否给企业带来积极效应，关键看两条：一是资金的使用效果如何，二是资金的收回速度快慢。资金得到充分利用，当总资产利