

陈拥君 陈革 郑春梅 著

# 财富黑洞

责任编辑 陈中琼

封面设计 林 间

插图 叶 均

鄂新登字 01 号

· 海外企业管理方略丛书 ·

财 富 黑 洞

©陈拥君 陈革 郑春梅著

出 版 者 湖北人民出版社

[武汉市解放大道新育村 63 号]

邮政编码 430022

发行科电话 (027)5829493

印 刷 者 湖北省新华印刷厂

开 本 787×1092 毫米 1/32

发 行 者 湖北人民出版社

印 张 8.625

1994 年 8 月第 1 版 1994 年 8 月第 1 次印刷

插 页 2

印 数 1——5 120 册

字 数 185 千字

ISBN 7—216—01518—5/F·220

定 价:8.00 元

本书如因印制质量不合格,由印刷厂调换

## 海外企业管理方略丛书

# 总 序

市场经济是竞争的经济,经济竞争就是从自然界加倍疯狂地搬到社会中的“达尔文式”的企业生存斗争,它使适者生存壮大,不适者衰落淘汰。中国正在进行的前无古人的市场经济取向改革工程,已经逐渐将企业塑造为自主经营、自负盈亏的经济实体。市场经济中的优胜劣汰法则,即将来临的“复关”所引进的国际经济竞争,给即将进入 21 世纪的中国企业经营管理人员提出了如何使企业保生存、求发展这一庄严的历史任务。

企业有如一支部队,企业的管理人员就是这支乐队的指挥。成功的经营宛如企业这支乐队所奏出的美丽乐章,不言而喻,指挥得法显然是演奏成功的一个极为关键的因素。西方人早就认为,生产至少有四个要素:土地、劳动、资本和管理,管理作为一个新的生产要素,其地位随着时间的推移日趋上升。毫无疑问,企业是生存下去还是死亡,是停滞不前还是发展壮大,管理在其中扮演着十分重要的角色。而透视我国企业管理的现状,人们总有一种油然而生的落后陈旧感。人们常哀叹企业

效率不高,究其原因,自然多种多样,不胜枚举,既有体制方面的束缚,又有技术落后的阻碍,但是,管理技巧的贫乏无疑难辞其咎。中国的发展呼唤着市场经济,而市场经济的高效运作呼唤着进行管理创新的企业家。

管理创新是企业家的本质,有效管理是企业管理人员应当追求的目标。按照西方学者的界定,“企业家”(Entrepreneur)是一个具有特定涵义的概念,是指那些能够实现管理创新的企业经营管理人员,创新是指企业组织、经营方向、经营策略等的新突破。企业要在激烈的国际国内竞争中保生存、求发展,就必须向管理要效率,实现创新的企业管理,创新管理可以称之为企业在竞争中致胜的软件。

现代著名的经济学大师、英国的凯恩斯先生曾颇富哲理地写道:“狂人执政,自以为得自天启,而其狂想之来,实际上总是得自以前某个拙劣的学者。”狂人是如此,智者也不例外。无论是古今,还是中外,那些硕果累累、名声赫赫的企业家,无一不是在某些经营管理思想和方法的指导下从事企业经营管理的。要在现代市场经济竞争中致胜,单凭自身经验来进行经营管理是远远不够的,自身的经验有其局限性,而且经验的累积常常要付出惊人的“试错费用”,要千淘万淘才始得金。因而,智者不仅要自身的经验和教训中学习,还要善于借鉴和利用他人和国外的经验,尽量缩减探索时间,减少试错费用。所以,吸收国外企业成功的经验管理经验,采集

其中可资借鉴的精华,对于经营管理水平普遍亟待提高的中国企业经营管理人員而言,无疑将会产生无法估量的“他山之石”的效应。正是基于此理,在湖北人民出版社各位领导的倡导和大力支持下,我们特编写本套丛书。

丛书在选题上根据我国目前的实际情况,既上演了企业管理技巧等传统节日,又增添了企业经营的法律环境、政府应当如何管理企业等新的节目。在内容的安排上,丛书侧重于结合我国企业的实际需要,有针对性地系统地介绍国外企业经营管理的方略、经验和理论,注重实务性和可操作性。在写作手法上,力求行文生动、简明扼要、深入浅出,融趣味性和知识性于一体,以求丛书具有雅俗共赏的格调。必须指出的,刘鼎华社长和青年读物编辑室的董玮主任、陈中琼和陈冬新两位女士,在丛书的编写过程中付出了大量的心血,其悉心指导保证了丛书的质量。

“海阔凭鱼跃,天高任鸟飞。”未来的经济竞争是管理创新的竞争,中国市场经济呼唤着企业家的问世,也给企业家提供了广阔而前景光明的活动舞台。不难预料,21世纪的中国将是企业家施展雄图伟略、创造惊天动地奇迹的天地。我们衷心希望华夏大地能涌现一批世界级的企业家!

**周开年**

1993年11月10日于武汉大学枫园博士楼

---

# 目 录

---

## 筹 资 篇

---

### 1. 筹资大观园

---

- 1.1 没钱办不了企业 .....〔3〕
  - 1.2 如何筹集资金 .....〔5〕
  - 1.3 筹资决策三阶段 .....〔10〕
  - 1.4 怎样合理花掉到手的钱 .....〔12〕
- 

### 2. 债券与股票

---

- 2.1 世界主要证券市场简介 .....〔15〕
  - 2.2 股票投资 .....〔18〕
  - 2.3 发行债券投资 .....〔25〕
-

---

### 3. 保险柜里的钱

- 
- 3.1 银行是干什么的 ..... [38]
  - 3.2 西方商业银行贷款原则 ..... [40]
  - 3.3 如何管理与银行的关系  
——Hertz Europe 公司经验谈 ..... [43]
  - 3.4 怎样从银行贷款 ..... [45]
- 

### 4. 创业艰险

- 
- 4.1 创业风险资金筹集的特征 ..... [50]
  - 4.2 迈克朗公司——风险投资成功的例证 ..... [52]
  - 4.3 西方的风险投资业 ..... [54]
  - 4.4 如何进行创业风险筹资 ..... [58]
- 

### 5. 买不起就租

- 
- 5.1 租赁筹资 ..... [60]
  - 5.2 动产信托 ..... [66]
- 

### 6. 广开财源

---

---

|                  |      |
|------------------|------|
| 6.1 举债购买 .....   | [69] |
| 6.2 出售特权筹资 ..... | [71] |
| 6.3 商业信用 .....   | [72] |
| 6.4 成功的筹资术 ..... | [73] |

---

## 理 财 篇

---

### 7. 运筹之术

---

|                           |      |
|---------------------------|------|
| 7.1 财务计划 .....            | [83] |
| 7.2 预测财务报表 .....          | [86] |
| 7.3 计算机应用于财务计划和财务控制 ..... | [94] |

---

### 8. 精打细算

---

|                   |       |
|-------------------|-------|
| 8.1 现金管理 .....    | [98]  |
| 8.2 有价证券的管理 ..... | [110] |

---

### 9. 仓库勿满

---

---

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 9.1 库存的会计核算方法 ..... | [115] |
| 9.2 库存成本 .....      | [120] |
| 9.3 最优订货批量 .....    | [123] |
| 9.4 库存控制系统 .....    | [130] |

---

## 10. 欲取于人，先予人

---

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 10.1 信用政策 .....      | [134] |
| 10.2 应收款监督管理系统 ..... | [142] |

---

## 11. 股利政策

---

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 11.1 股利政策理论 .....    | [153] |
| 11.2 股利政策实务 .....    | [159] |
| 11.3 股票股利与股票分割 ..... | [165] |
| 11.4 股票回购 .....      | [171] |

---

# 投资篇

---

---

## 12. 热点探秘

---

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 12.1 证券和证券市场 .....    | [179] |
| 12.2 债券和股票的价值评估 ..... | [181] |
| 12.3 优先股和债券比较 .....   | [185] |

---

## 13. 风险、报酬双刃剑

---

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 13.1 投资者必冒风险 .....      | [187] |
| 13.2 概率论帮助你分析风险 .....   | [189] |
| 13.3 投资组合与企业报酬和风险 ..... | [194] |
| 13.4 盈亏平衡分析 .....       | [195] |
| 13.5 风险分散和时间分散 .....    | [199] |
| 13.6 案例 .....           | [200] |

---

## 14. 循规蹈矩，有理有节

---

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 14.1 可行性研究 .....    | [203] |
| 14.2 “投资环境”评价 ..... | [207] |
| 14.3 可行性研究要点 .....  | [214] |

---

---

## 15. 企业窗口

- 
- |                        |       |
|------------------------|-------|
| 15.1 西方企业怎样做财务报表 ..... | [217] |
| 15.2 财务报表分析 .....      | [227] |
| 15.3 案例 .....          | [232] |
- 

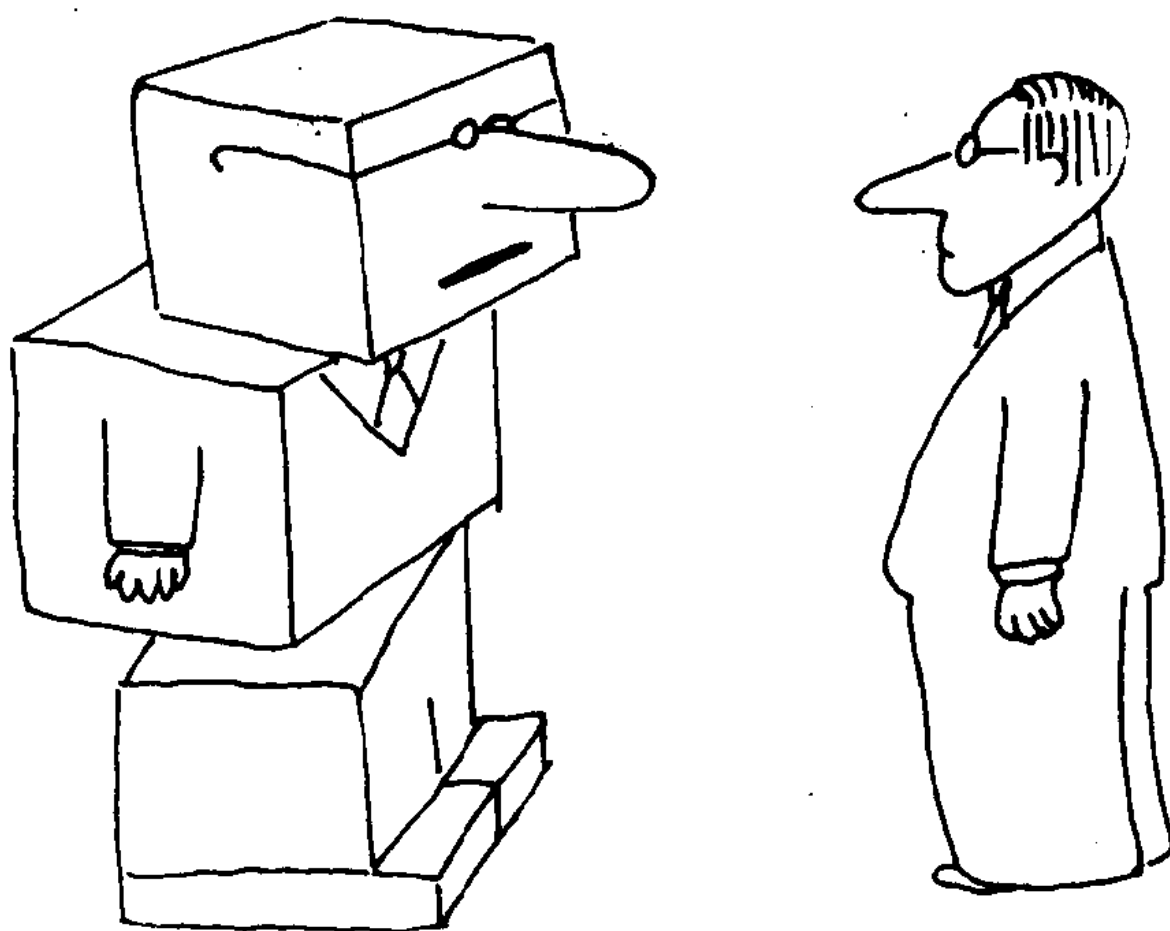
## 16. 权衡之术

- 
- |                             |       |
|-----------------------------|-------|
| 16.1 投资管理 .....             | [237] |
| 16.2 短期投资管理 .....           | [237] |
| 16.3 长期投资管理 .....           | [241] |
| 16.4 案例 J·韦尔奇的新 GE 公司 ..... | [248] |
- 

## 17. 跨越国界

- 
- |                          |       |
|--------------------------|-------|
| 17.1 日本的海外投资 .....       | [253] |
| 17.2 跨国公司财务管理 .....      | [256] |
| 17.3 举例分析 .....          | [258] |
| 17.4 案例 .....            | [262] |
| 17.5 企业发展外向经济的成功秘诀 ..... | [263] |
-

# 筹 资 篇



**任** 何一家企业,从创办、成长到发展壮大,都离不开资本。资本是企业的血液,是企业生存和发展的必要条件。

当今的世界,企业竞争日趋激烈。为增强竞争力,企业对资金的需求日益膨胀。为适应这种需要,新的筹资方式不断出现,新的融资工具不断被采用,企业的筹资术,已和理财术、投资术一起,成为企业财务管理的最重要的组成部分。

本篇将着重介绍西方资金融通领域的最新状况。借鉴西方企业在筹集资金方面的观念、作法和成功经验,以供读者参考。希望能给我国的企业家和有志青年一点帮助和启发。

## 1. 筹资大观园

### 1.1 没钱办不了企业

**资**本是现代企业建立和发展的保证。你想开办企业吗？你想成为一个企业家吗？你的企业要建立并开始营运，首先必须有场地、房屋、机器设备；其次要有原材料、燃料和动力。这些都需要投入资本购买，此外还要支付管理人员及工人的工资，所以资本是企业建立和发展的必要条件。

现代意义上的资本不仅仅是货币资金，它以多种多样的形式出现。比如说土地、厂房、机器设备等等，其价值折算成货币，即可作为资本；商标、专利、专有技术及其他工业产权，也可以作价作为资本。当然如果不具备这些条件，就得拿出货币资金购买。所以现代企业的资本可以有货币资金、实物资产以及无形资产等各种形式。而且在现代，要成功举办一家企业，无形资本几乎是不可缺少的条件。如果你身怀一种或几种专门技能，又有较丰富的想像力，你就有了一定的资本，许多企业都是靠特殊知识或技能创办的。

杰里·克尔是位有进取心的青年，他利用自己在摄影方面的特长开办了一家照相馆及礼品商店。企业发展很快，两年里，他雇佣的摄影师增加了3倍。在美国，像这样的小企业层出不穷，乐师和播音员开办的电声服务公司，专修服装设计的

女大学生开办了设计精华公司,等等。许多有用的小发明,也构成了创办企业的基础,这样的例子已是举不胜举了。

新企业的不断增加,使市场的竞争日益加剧,在市场面前,谁也逃避不了优胜劣汰的竞争选择。所以企业能否生存下去并不断发展,很大程度上取决于企业的竞争能力,而提高竞争能力是不能没有资本的投入的。

商品质量的提高是企业竞争取胜的保证,降低成本也是战胜对手的重要条件,这些都离不开技术水平的提高。所以企业必须进行技术改造,研究和采用先进的技术、设备,这些工作都需要大量的资本投入。如世界著名的日立公司,在与老对手东芝公司长期的竞争中,就十分注重投入资金,更新设备。甚至半年之间用于设备的投资,从40余亿日元上升到200亿日元。而东芝公司也在1962年—1963年,连续建成耗资几十亿,乃至上百亿日元的新厂。

现代市场对商品的品种、性能、款式的需求日益多样化。企业要在竞争中立足,就不能忽视新产品的开发。日本的索尼公司,从战后废墟上的修理作坊起家,在短短二三十年里成长为誉满全球的大型跨国企业,其最重要的经验就是始终坚持开发独具特色的产品,把它看作企业存亡之根本。在西方国家活跃着一大批研究开发型的中小企业,它们占领尖端技术领域,独立经营、制售自己开发的产品。由于其研究开发能力较强,研究费用投资比重较大(一般达销售额的5~9%),它们的国际市场竞争力极强,数目不断增加,代表了中小企业最活跃,最有发展潜力的一部分。研究和开发新产品,需要大量的资金投入,这些开发不仅耗资大,而且有不少属于风险投资,即对开发的结果没有十足的把握,这都要求企业有较雄厚的

资本实力。目前从大型的跨国公司到一般的中小企业,经营成功的都是十分注重研究开发新产品的投资。世界第二大医药保健公司史克必成公司,每年花在开发新产品上的费用高达数亿美元。

至于扩大企业规模,降低单位成本,获取规模效益,就更需要足够的投资。不论是追加投资扩大生产规模,还是筹集资金兼并其他企业,任何一笔这样的投资都需要巨额资本。此外,开展市场调查,推出广告宣传,完善售后服务,无一不需要雄厚的资金实力为后盾。80年代中期,可口可乐公司为推出一种新配方,先花400万美元对19万多顾客进行观察、调查市场反应,接着又投入8000万美元的广告费进行宣传,可谓不惜血本。IBM公司则用巨资建起全球性的售后服务网,以良好的服务在市场竞争中立于不败之地。

外国企业的这些经验证明,企业的发展壮大,必须以增强资本实力和筹资能力为前提。企业离开资本将无法生存。

## 1.2 如何筹集资金

西方企业的资本主要由两个部分构成:一是自有资本,又叫权益资本;二是借入资本,又叫债务资本。这些资本从何而来呢?

一般来说,西方企业的资金来源主要有:业主投资、银行信贷、借款、风险投资、股票筹资及发行债券筹资,融资租赁,商业信用等等。由于企业性质和发展阶段不同;所采用的筹资方式也不相同。

不同类型的企业有不同的权益资本筹集方式。独资企业

的所有者叫做业主,他用个人的积蓄或负债作经营资本,并承担企业的全部经营风险,而不能通过发行债券或股票筹集资金。合伙企业由合伙人共同出资、共同经营、共担风险、共享利益,它的筹资方式与独资企业相似。西方极为常见的企业组织形式股份有限公司,是一个能拥有资本和承担债务的法人组织。它是同所有者分开而独立存在的。所有者对公司债务承担的责任只局限于本人的投资额。其所有权可以转让。公司的权益资本主要是发行公司股票的收入(股本)和保留盈利。持有股份的是公司的股东,拥有公司的所有权和利益分配权。

在创办一家企业时,首先可能投入的资本就是自己的私人积蓄,这对独资或合伙企业来说就是业主投资。把自己的钱拿出来办企业,冒风险,向自己的企业投资,对于每一个企业家或有志于成为企业家的人都是十分重要的。因为这会使创办的企业归你所有,由你按自己的意愿去经营管理。你不用考虑别人的看法,不用为别人的投资利益而焦虑不安。因此,在自己的企业里,你可以更有效地工作,发挥自己的聪明才智。美国的青年企业家布雷特·金斯顿在这方面深有体会,他在斯坦福大学上四年级时,就已创建了几家公司。现在他已是金斯顿——普拉托有限公司的董事,在自己投资方面,他有几点忠告:

1. 企业初办时,规模要小,要限制管理费用。应只购买那些绝对必要的东西,以求马上做成几笔生意,并且应注意不要造成大量存货。

2. 自行其事不等于不倾听他人的意见,兼听则明还是有好处的。

3. 不要怕失败,要不断地努力,十次尝试中有一次成功