

 中国社会科学院创新工程学术出版资助项目

Management

中 / 国 / 管 / 理 / 模 / 式 / 案 / 例 / 丛 / 书



中国企业 财务管理案例

何瑛 主编

Financial Management:
The Case From Chinese Enterprises



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

013069386

 中国社会科学院创新工程学术出版资助项目

F279.23
698



中 / 国 / 管 / 理 / 模 / 式 / 案 / 例 / 丛 / 书

中国企业 财务管理案例

何瑛 主编



Financial Management:

The Case From Chinese Enterprises

F279.23
698



北航

C1678033



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业财务管理案例/何瑛主编. —北京: 经济管理出版社, 2013.8
ISBN 978-7-5096-2563-7

I. ①中… II. ①何… III. ①企业管理—财务管理—案例—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 157996 号

组稿编辑: 陈 力
责任编辑: 张瑞军
责任印制: 杨国强
责任校对: 陈 颖

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 787mm×1092mm/16

印 张: 21

字 数: 409 千字

版 次: 2013 年 8 月第 1 版 2013 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-2563-7

定 价: 48.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

《中国管理模式案例》丛书编委会

主 任 陈佳贵

委 员 (按姓氏笔画为序)

王 钦	王伟光	王关义	刘兴国	何 瑛	余 菁
张世贤	杜莹芬	来尧静	杨世伟	沈志渔	陈 力
周小虎	勇 生	洪 涛	赵顺龙	钟宏武	唐晓华
高 闯	曹 靖	黄速建	黄群慧		

编写说明

为了系统研究和总结中国 30 多年来的企业管理成功经验，特别是通过对中国企业管理新环境、新视野、新理念、新思维、新方法、新工具进行案例研究，总结和归纳中国式管理模式理论和实践，中国企业管理研究会特别成立了中国管理案例研究中心。该中心以“根植中国管理实践、繁荣管理案例研究”为宗旨，以我国丰富的企业管理、政府管理、社会管理实践为研究对象，深入开展高水平的管理案例研究，积极拓展与国内外知名学府等组织的合作，构建中国管理案例研究的信息交流平台，为我国管理案例研究的繁荣和中国管理的发展贡献力量。

《中国管理模式案例研究》系列丛书是作为中国管理案例研究中心成立后组织编写的首套丛书。该丛书第一辑是在中国社会科学院经济学部组织的中国企业国情调研项目的基础上，选取了部分在管理实践中具有典型特征的企业，邀请了国内知名的管理学家和部分管理学院院长再次调研整理，按照管理案例形式重新撰写，并添加部分案例后集结成册。中国企业国情调研项目始于 2006 年，由陈佳贵研究员和黄群慧研究员主持，项目通过对我国典型企业生产经营的基本情况和各种企业经营行为分析，研究我国企业在管理中面临的问题，对于科学制定国家经济发展战略和宏观调控经济政策，提高宏观调控经济政策的科学性、针对性和可操作性，具有重要的意义。同时，通过“解剖麻雀”的典型调查，长期跟踪调查企业的发展，详尽反映企业的经营状况、改革与发展情况、各类行为和问题等。迄今为止，该项目已经针对 50 多家企业开展了调查研究，这些企业调查成果也为管理学科研究积累了很好的案例研究资料。

我们希望丛书的出版能够系统研究和总结中国改革开放 30 多年来的企业管理成功经验，特别是通过对中国企业管理模式进行案例研究，推进对中国式管理模式理论进行总结和归纳，为中国管理理论研究提供实例参考，为中国管理科学的发展做出贡献！

中国管理案例研究中心

主任 黄群慧 黄速建

2013 年 7 月

总序

——把握世界发展趋势 加快中国管理学创新

一百年前，以泰勒制为代表的古典科学管理理论的出现具有划时代的意义，从此理性开始代替经验，管理学作为一门科学开始登上历史舞台。此后，管理科学随着时代而不断发展，新观点、新方法、新工具不断出现，逐渐形成了“管理理论丛林”。于是，管理思想和管理理论在不断演变中逐渐得以丰富和发展。

管理学经过百年发展形成了巨大的知识积累，这些管理知识如何为中国管理学创新提供有效的经验和借鉴，中国管理学又如何结合中国文化和情景进行创新发展，这是中国管理学者所关注的焦点。在此，我有几点不成熟的想法与大家分享：

第一，“持续创新”是管理学百年发展的主要特征。

回顾管理学百年发展历程，有研究者认为，整个管理学的百年发展史可以分为四个阶段：科学管理阶段；人际关系与行为科学理论阶段；“管理丛林”阶段；以企业文化理论等为标志的“软管理阶段”。这四个阶段的划分虽可商榷，但基本反映了百年管理学从“以物为本”到“以人为本”的基本路径。

在“科学管理阶段”，管理理论的着重点主要放在通过对工人动作、行为的规范，以科学的工具和科学的方法来提高劳动效率。

在“人际关系和行为科学理论”阶段，更偏重于对管理行为本质的思考，并将工作场所视为一个社会系统。管理者为追求效率而使用的管理方法，均与组织中对人的关心相联系。

在“管理丛林”阶段，各种管理理论纷呈，美国管理学家哈罗德·孔茨就提出了“十大流派”。

20世纪80年代，以“企业文化理论”、“学习型组织”理论等为代表的“软管理阶段”，是与技术和社会变化密切相关的。随着互联网兴起和知识经济的产生，人力资本在企业竞争中的作用日益凸现，管理学的发展趋势转向更侧重于无形的组织文化氛围、组织框架内的成员学习以及更深层次的价值观塑造。

概括讲，管理学百年发展的主要特征是“现实不断发展，理论持续创新”。

第二，中国管理学百年发展经历了三个阶段。

第一阶段是1949年前的“管理学萌芽”阶段。在这一阶段，随着国内民族企业发展，很多企业开始引进西方企业管理的思想，但是还保留了一些东方传统。例如，民国时期的棉纺专家穆藕初，曾几次拜访过被后人尊称为“科学管理之父”的泰勒。1916年，中华书局出版了由穆藕初翻译的泰勒著作《科学管理原理》。此外，还有张謇在南通、荣氏兄弟在无锡创建民族企业，卢作孚创办民生公司、侯德榜等人创建纯碱厂，等等。这些人大都抱有“实业救国”的思想，强调“洋为中用”、“中学为体，西学为用”。

第二阶段是1949~1978年的“管理学初步形成”阶段。在这一阶段，我国社会主义企业管理学初步形成，并建成了独立的、比较完整的社会主义工业体系和国民经济体系。20世纪50年代，我国企业管理主要以学习借鉴苏联模式为主，在全国范围内系统引进了苏联的整套企业管理制度和办法，强调集中统一领导，推行苏联的“一长制”模式和“马钢宪法”，在计划管理、技术管理、经济核算制等方面奠定了生产导向型管理的基础。20世纪60年代初开始，为克服照抄、照搬苏联管理方法的缺点，针对管理学存在的问题，结合国情，我国开始探索与建立社会主义企业管理模式，“鞍钢宪法”、《工业七十条》就是当时具有代表性的成果。

第三阶段是1979年至今的“融合发展”阶段。1979~1992年，我国企业管理模式开始从生产型转向生产经营型，学习国外管理学知识的重点从苏联转向美、日、欧等发达国家，管理学在学科建设、学术研究、教育培训等方面都有很大发展，我国管理学进入全面“恢复转型”阶段。1983年，袁宝华提出我国企业管理理论发展的16字方针——“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”，为建立有中国特色的管理理论和管理模式指明了方向。在1992年之前，主要是以引进和学习国外先进经验和办法为主。1992年以后，在社会主义市场经济条件下中国管理学发展更加强调“两个注重”，即注重对先进理论的引进，注重中国经济体制改革的特殊国情。在管理学研究方面，我国学者开始追踪国外管理学研究前沿，国际管理学权威期刊逐渐为国内学者所熟悉。中国管理学研究的规范性得以增强，实证研究方法受到重视，越来越多的管理学研究成果发表于国外顶级学术期刊。总体上，这是一个管理学学科体系不断完善、研究水平不断提高的阶段。

第三，未来中国管理学发展面临新的挑战。

从外部环境看，中国管理学创新面临着市场环境和技术环境的双重不确定性。当前，国际金融危机深层次影响持续显现，世界经济的不确定性明显增强。欧洲主权债务危机还在蔓延，美国经济延续弱势复苏势头，新兴经济体经济增速明显放缓，贸易保护主义

抬头。世界经济增长方式、全球产业结构和工业生产方式都在发生深刻变革。

同时,信息网络、生物、可再生能源等一些重要科技领域显现革命性突破的先兆。人工智能、机器人和数字制造等新技术在工业生产领域的应用推广提速。“第三次工业革命”成为人们热议的话题。数字化、智能化、定制化和柔性化成为世界工业生产方式变革的发展方向。伴随着工业生产方式的变革,还将带来企业发展战略、组织结构和业务流程颠覆性变化。

第四,中国管理学创新需要正确处理的三个关系。

一是正确处理理论引进和本土现实的关系。西方的管理学思想和方法为中国管理学提供了研究基础,中国的企业家和管理研究学者从中学习了很多。但是,单纯的理论引进还不能满足本土现实的需要。中国是制造业大国,但是我国制造业面临着产业创新不足、劳动力成本提高等问题,传统制造业发展模式已愈来愈难支持制造业的发展。因此,需要实现具有中国本土特征的管理理论和实践创新,从而提升中国企业的创造力和竞争力。在中国管理学未来的发展中,既要立足区域特征和制度特点,也要辅以严谨的方法论支撑大规模的经验研究,使中国管理学研究在国际上受到认可,同时具有强有力的解释和解决问题的能力。

二是正确处理基础理论研究和现实热点研究的关系。现有基础理论研究重视不够,其中一个典型现象是,在商学院的教学、研究中,战略、组织、文化一类课程较为受到重视,而对于生产运营、技术创新等课程的关注程度不高。一些新的管理概念,例如蓝海战略、长尾战略、基业长青等迅速受到业界和学者的关注,但是人们在关注这些热点的同时,还需要重视基础理论层面的研究,还应该进一步强调加强企业基础管理工作。

三是正确处理学院型教育和实践型教育的关系。1990年,MBA教育获得国务院学位委员会批准,我国九所大学开始试办MBA。经过20多年的发展,MBA教育有了长足发展,为经济发展做出了贡献。但在实际发展中,“学院型”教育的色彩较为浓厚,“实践型”教育的特色还显不足。作为专业学位教育,强调的是如何以解决实际问题为中心开展教育。MBA教育如何做到真正面向企业、贴近实践将是未来必须思考和回答的一个问题。

中国经济快速发展的背后是中国企业丰富的实践,这为管理学理论研究提供了广袤和肥沃的土壤,为国际学术话语体系中“中国元素”的丰富提供了历史机遇。可以预见,未来的中国管理学研究将会更加丰富多彩,也将会更加国际化。

中国企业管理研究会会长 陈佳贵

2012年12月26日

前言

经济全球化以及新经济的出现加剧了世界各国经济发展的复杂性和交融性，使得作为各国企业面临的经营环境日趋复杂，为了谋求生存和可持续发展，企业转型浪潮迭起。有限的市场容量和复杂的经济环境倒逼出日益科学化、体系化、精细化的企业管理要求，各种理论和模型层出不穷，每一种都需要以企业价值的数字化形式表现。面对美国“财政悬崖”和欧洲债务危机，一种很微妙的分化在中国企业中出现：一部分企业被“强心针免疫”的弱势拖入谷底，另一部分企业却找到了抢占市场和资源的大好机会。深入剖析分化的成因，除了区域、行业等差别外，还有一个重要因素日渐凸显出来：企业是否拥有更加高瞻远瞩、符合大势的战略决策，同时，无论什么样的战略决策，都需要财务部门的深度介入和支撑，才不至于成为空中楼阁。

随着企业战略转型、技术转型和业务转型的持续推进，对财务管理的价值管理能力、业务支撑能力、资源优化配置能力和精细化管理能力提出了更高要求，这就迫切要求财务部门职能升级和CFO角色转变都围绕“战略”进行。战略制定前，需要财务提供支持；战略决策中，需要财务全程参与；战略执行时，财务总监既是引领者又是执行者，是整个企业运行过程中的“灵魂”。财务管理作为公司价值管理的主要部门，要深入研究产业价值链和内部价值链变化对公司价值的影响，支撑公司建立合理的产业价值分配模式、盈利模式，推动产业价值链的扩大，实现企业价值最大化。同时，由于用户需求的多样化和激烈的市场竞争，企业内部需要精细化管理经营收入、控制经营成本，确保收入质量、实现成本结构和效益的最优化，建立内部价值链管理体系，防止价值流失。从学科角度来看，财务管理和成本管理会计交叉融合的现象也日益明显。

基于此，本书在案例选择时对传统财务管理（包括投资管理、融资管理、营运资金管理、分配管理）在研究内容和研究视角等方面进行拓展，包括诸如：财务转型、市值管理、财务战略、价值型财务管理体系、价值创造、海外并购等案例，以公司战略为导向、以价值最大化为目标，力图全面展示中国企业财务管理（广义）的成功经验。我们

衷心希望：本书所提供的中国企业财务管理的成功经验对指导企业的财务管理活动和提升企业价值具有借鉴和启发作用；本书精心选择的 16 个典型案例分析能为广大企业提供源于实践的理财思想和财务管理经验。同时，本书还适合 EMBA、MBA 以及财务管理专业的教师及学生阅读和参考。

何 瑛

2013 年 6 月

目录

变革引领创新，转型策动价值——中国移动财务转型 / 001

- 一、引言 / 001
- 二、公司简介 / 002
- 三、中国移动实施财务转型乃大势所趋 / 005
- 四、中国移动实施财务转型的现状与问题分析 / 008
- 五、中国移动基于战略导向的财务转型实施路径 / 014
- 六、中国移动基于战略导向的财务转型应用价值分析 / 023
- 七、借鉴与启示 / 025

“华”丽转身续辉煌——华润价值型财务管理体系 / 027

- 一、引言 / 027
- 二、公司简介 / 028
- 三、华润集团的发展及财务管理体系的演变历程 / 031
- 四、华润集团的价值型财务管理体系——5C Finance / 035
- 五、借鉴和启示 / 045

食品帝国炼成术——中粮“全产业链”与市值管理 / 047

- 一、引言 / 047
- 二、公司简介 / 048
- 三、中粮集团“全产业链”发展历程 / 050
- 四、“全产业链”与价值创造 / 054
- 五、“全产业链”与价值实现 / 059
- 六、“全产业链”与价值经营 / 062
- 七、借鉴与启示 / 064

双雄“出海”——三一重工和中联重科的海外并购之路 / 069

- 一、引言 / 069
- 二、公司简介 / 070
- 三、海外并购动因分析 / 073
- 四、海外并购对象的选择 / 074
- 五、海外并购时机的选择 / 076
- 六、海外并购方式的选择 / 078

- 七、海外并购后的整合 / 081
- 八、海外并购风险的识别与应对 / 083
- 九、借鉴与启示 / 086

与“牛”共舞——PE 蒙牛“联姻”记 / 091

- 一、引言 / 091
- 二、公司简介 / 092
- 三、蒙牛引入私募股权融资的演进历程 / 094
- 四、蒙牛引入私募股权融资的经济后果 / 100
- 五、私募股权投资基金的退出 / 105
- 六、借鉴与启示 / 107

巧借东风，速度至上——苏宁营运资金管理之道 / 111

- 一、引言 / 111
- 二、公司简介 / 112
- 三、零售业营运资金管理的特点与问题剖析 / 115
- 四、苏宁基于 OPM 战略的营运资金管理 / 118
- 五、苏宁基于价值链的营运资金管理 / 124
- 六、借鉴与启示 / 127

海纳百川鸣天下——青岛海尔价值创造 / 131

- 一、引言 / 131
- 二、公司简介 / 132
- 三、公司发展历程 / 133
- 四、海尔价值创造的关键路径 / 136
- 五、借鉴与启示 / 149

孰高孰低终难评——光大银行 IPO 定价 / 151

- 一、引言 / 151
- 二、理论分析框架 / 152
- 三、公司背景及 IPO 基本情况简介 / 155
- 四、基于股利贴现模型的光大银行 IPO 股票的内在价值 / 156
- 五、基于可比公司法的光大银行 IPO 股票的内在价值 / 160
- 六、相关定价结果综合对比分析 / 162
- 七、借鉴与启示 / 164

激斗三番，胜负几何——国美控制权争夺记 / 167

- 一、引言 / 167
- 二、公司简介 / 168
- 三、国美控制权争夺事件回顾 / 169
- 四、国美控制权争夺的经济后果 / 174
- 五、国美控制权争夺与公司治理 / 181
- 六、借鉴与启示 / 184

众人称象，价值几何——中国移动价值评估 / 187

- 一、引言 / 187
- 二、公司简介 / 188
- 三、电信运营企业市场分析与竞争格局形成 / 191
- 四、中国移动财务竞争力分析 / 196
- 五、中国移动价值评估 / 205
- 六、借鉴与启示 / 211

天下熙熙，皆为利来——用友高派现的是与非 / 215

- 一、引言 / 215
- 二、公司简介 / 216
- 三、用友战略的动态演进历程 / 217
- 四、中国上市公司股利分配现状 / 221
- 五、用友高派现的整体分析 / 223
- 六、借鉴与启示 / 229

追寻价值的逻辑——万科财务战略解析 / 233

- 一、引言 / 233
- 二、公司简介 / 234
- 三、我国房地产行业现状和万科公司战略分析 / 235
- 四、万科财务战略解析 / 240
- 五、万科的价值创造与可持续发展 / 249
- 六、借鉴与启示 / 250

久经风雨而不倒——宜家式成本管控 / 255

- 一、引言 / 255
- 二、公司简介 / 256
- 三、宜家基于共享服务中心的成本战略 / 258

四、宜家基于供应链管理的成本战略 / 262

五、借鉴与启示 / 267

|| 多方共赢，一切皆有可能——李宁供应链融资 / 271

一、引言 / 271

二、公司简介 / 272

三、我国供应链融资现状及问题分析 / 273

四、李宁供应链融资 / 278

五、借鉴与启示 / 281

|| “神话”崛起——神华战略财务分析 / 285

一、引言 / 285

二、行业与公司简介 / 286

三、财务结构分析 / 295

四、财务经营分析 / 298

五、财务对标分析 / 300

六、价值创造与投资前景分析 / 303

七、借鉴与启示 / 307

|| 宝剑锋从磨砺出——携程应收账款管理 / 311

一、引言 / 311

二、公司简介 / 312

三、携程应收账款的现状及其问题分析 / 315

四、携程应收账款管理效率的提升策略 / 322

五、借鉴与启示 / 325

|| 后 记 / 327

变革引领创新，转型策动价值

——中国移动财务转型

移动让生活更美好

诚以致远 创享未来



一、引言

随着全业务竞争的日益加剧，电信行业正在发生本质的变化。日益同质化的产品和服务，使电信行业尤其是电信运营商的竞争，从业务和价格的竞争逐步转变为商业模式之争。因此如何在价值链上改变电信运营商的地位，以通过创新的商业模式获得持续发展的核心能力，成为了电信行业发展面临的核心问题。企业商业模式反映了一个公司基于价值导向的组织管理体系，是企业的 DNA。成功的商业模式可以促进企业对战略选择的分析、试验和确认，也能使企业获得强势的市场地位。随着物联网、云计算、Web3.0

等最新应用和技术的不断推广，以及苹果、微软、谷歌等企业电信行业的进军，电信行业的构成和商业运作日趋复杂。因此，对电信运营企业来说，创新商业模式应是一个系统工程。同时，伴随着用户规模的增长，话音的支柱作用在减弱，数据以及移动互联网成为电信运营商的发力方向，智能手机和各类新型终端成为新的主流，移动流量激增及互联网创新商业模式也为电信运营商带来了新的挑战。

总之，从目前电信行业的发展来看，技术、竞争、需求三方面的驱动力已经使得战略转型成为必然。电信行业的转型可以从三个角度界定：第一，从产业角度看，是从传统的语音通信转变为信息通信，即 ICT 行业；第二，从价值创造角度看，电信价值链条转变成了电信价值网络；第三，从企业角度看，传统的网络运营商正在转变为综合信息服务提供商。电信企业转型，其本质就是对公司赖以实现持续增长的商业模式进行创新，从而使企业获取长期竞争优势和实现可持续发展。随着电信产业价值链的外延不断扩大，企业内部价值链所涉及专业的分工更加精细，环节与流程更加复杂，但是电信运营商在产业价值链中的重要地位却始终没有变。因此，技术和业务的转型要求管理向以客户为中心和提高运营效率方面转变。财务管理作为公司价值管理的主要部门，要深入研究产业价值链和内部价值链变化对公司价值的影响，提供战略成本信息，建立相应的估值模型，支撑公司建立合理的产业价值分配模式、盈利模式，推动产业价值链的扩大，实现企业价值最大化。同时，由于用户需求的多样化和激烈的市场竞争，企业内部需要精细化管理经营收入、控制经营成本，确保收入质量、实现成本结构和效益的最优化，建立内部价值链管理体系，防止价值流失。

近年来，随着电信市场的进一步饱和，电信业务增长空间急剧缩小，企业效益、价值的增长陷入了困境，收入的增长进入了阶段性瓶颈，增速不断减缓，已无法有效拉动企业效益的增长，成本资源消耗在市场竞争、服务完善、企业战略转型等增量因素作用下，上升似乎无法避免。因此，如何在电信运营企业利润不断摊薄的情况下，实现股东对投资回报的要求，保持强劲的财务竞争力，并保证企业的可持续增长，成为所有电信运营企业面临的重要问题。

二、公司简介

中国移动公司通信集团（以下简称“中国移动”）是根据国家关于电信体制改革的部署和要求，在原中国邮电电信总局移动通信资产总体剥离的基础上组建的特大国有企业