

行 行动经管工具书  
Action Business Publishing

付小平◎著

白金  
升级版

# 财务三驾马车

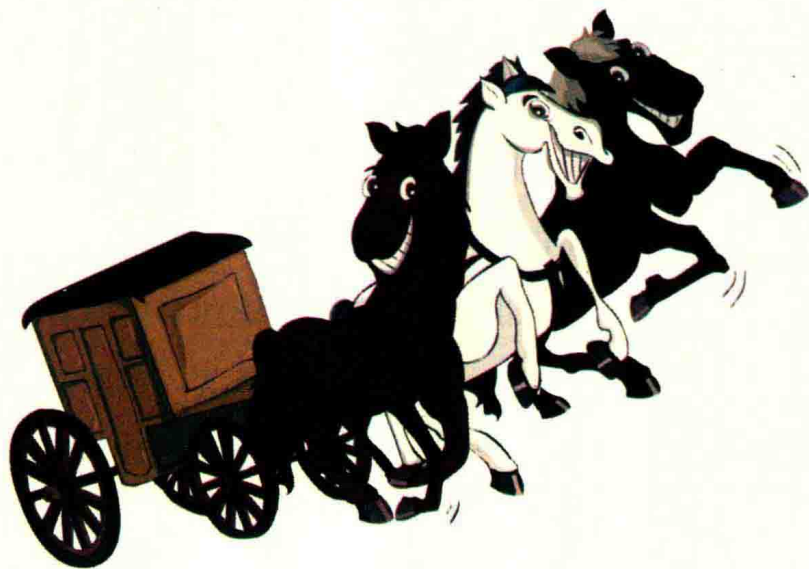
股东价值提升50%的决策路径

中华工商联合出版社

# 财务三驾马车

股东价值提升50%的决策路径

付小平◎著



图书在版编目(CIP)数据

财务三驾马车 / 付小平著. —北京: 中华工商联合出版社, 2018.11

ISBN 978-7-5158-2407-9

I. ①财… II. ①付… III. ①企业管理-财务管理

IV. ① F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 182761 号

财务三驾马车

---

作 者: 付小平

责任编辑: 吴建新

封面设计: 水玉银文化

责任审读: 郭敬梅

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 北京市毅峰迅捷印刷有限公司

版 次: 2018 年 11 月第 1 版

印 次: 2018 年 11 月第 1 次印刷

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 180 千字

印 张: 16.5

书 号: ISBN 978-7-5158-2407-9

定 价: 56.00 元

---

服务热线: 010-58301130

工商联版图书

销售热线: 010-58302813

版权所有 盗版必究

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座

19-20 层, 100044

Http: //www.chgslcbs.cn

凡本社图书出现印装质量问题,

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

请与印务部联系。

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

联系电话: 010-58302915

## | 再版序言

回顾我近 30 年的职业生涯，大致可以分为两个阶段：开始的十几年服务于中国南方航空动力机械集团、美国联合技术公司、复星集团、天虹纺织这样的大型上市公司；八年前，我接受行动教育的邀请，开始为成长型中小企业提供培训及咨询顾问服务。尤其是近几年来，随着辅导顾问项目与日俱增，我开始真正直面成长型中小企业的疮疤。

这种血淋淋的感受，让我不得不承认：这两类企业的区别，真的不只是大小的差异，而在于管理者思维模式的差异——尤其是在财务管控这件事上。

大凡能够成长起来的企业，创始人往往对财务的逻辑有很深刻的理解，把财务当作是透视业务的一套“体检”流程。

正因为定期“体检”，才懂得如何根据体检结果调整自己的决策路径。

而成长型中小企业，总是陷入对企业感性的认知之中，他们并不把财务当作认识业务的一个捷径。试想一下，一个业务上缺乏“体检”的企业，谈不上了解其健康与否，更谈不上如何“对症下药”。等到企业已经病入膏肓之时，才想到开始找“医生”，这是很多成长型中小企业之殇。

因此，我跳出财务的框架，从企业经营的终极目标——股东回报率 ROE（Rate of Return on Common Stockholders' Equity）入手，建构一套完整的三驾马车系统，通过对财务报表的分析，来寻找驾驭三驾马车的方法，保证企业的股东回报率 ROE 最大化。

而且，这套系统几乎抹掉了专业的痕迹，完全用业务的语言来理解财务的根本逻辑和商业的基本规律，即使是一个从未接触过财务的人，也能够迅速学会使用这套系统。

早在 2014 年，不少客户反馈这套系统在企业应用中已取得不错的实效。因此，我出版了《财务三驾马车》，想通过一套简单易学的系统，帮助更多的企业家和管理者快速导入三驾马车系统的思维，懂得用财务和数字的思维来快速做决策。

该书出版以后，短短一年内加印了九次，有读者自发在网络上分享读书笔记；也有人将此书当作战案头工具书，碰到经营问题时反复阅读和体会；甚至有读者致电出版社，表达想请我去他的企业给管理者培训的意愿。在此，一并感谢大家的厚爱。

在《财务三驾马车》首次出版四年后的今天，我接受好书互联的邀请，对这本书进行修订升级，也是出于以下两个因素的考量：

(1) 这本书在上市以后，虽然先后加印了十多次，但是随着近年来我接触的成长型中小企业越来越多，我发现，还有大批的企业家和管理者仍然在犯着常识性的错误。而这些错误的根源，都是因为缺乏对基础商业逻辑的理解。从媒体的报道来看，甚至像乐视这样的上市公司，也会违背基本的商业逻辑和财务逻辑，导致企业深陷危机。

(2) 去年我完成了《大财务》的写作并顺利出版，但是由于“财务三驾马车”只是其中的一个子系统，因此，其中对于“财务三驾马车”的介绍，依旧不如这本书详尽。考虑到读者可能要进一步了解“财务三驾马车”系统，我决定对《财务三驾马车》进行升级再版。

由于这套系统是基于对财务本质的思考和归纳总结，因



此，除了部分案例企业可能不再热门以外，这套系统以及工具对于企业依然有效。因此，我对书中的部分案例进行了更新，而更新的部分案例，其实更加验证了这套系统的有效性。

另外本书的表现方式，我们也进行了升级：通过新的版式和手绘漫画，增加本书的趣味性，优化本书的阅读体验。

此外我还想强调：这本书其实更是写给非财务专业管理者的，其中我摒弃了复杂的专业术语，而是将复杂的问题简单化，简单的问题条理化，确保每一个非财务人士都能够快速吸收并应用于管理实践。

事实上，读者看起来越来越简单，我在背后下的工夫其实越多。

不管背后付出了多少，我唯愿：每个管理者都能够将“财务三驾马车”系统训练成为一种直觉般的思考方式，让它像呼吸一样自然而然。只有让“财务三驾马车”成为管理决策的常识，才能让决策越来越简单有效！让昨天和今天发生的那些经营悲剧不再重演！

付小平

2018年4月23日于上海

## | 推荐序一

付小平老师是“行动教育”最受企业家欢迎的导师之一，听闻他的《财务三驾马车》升级版即将付梓，欣喜之余，也想跟大家一起分享我所认识的他。

### **熟谙中西方财务管控的高维实战专家**

付小平老师是一位难得的高端复合型人才。他毕业于北京航空航天大学，拥有中国注册会计师证书（CICPA）。曾经在中国南方航空动力机械集团、美国联合技术公司等多家上市公司和世界 500 强企业任职，特别是曾经在复星集团担任八年财务总监。30 年间，他管理资产超过 200 亿元，是一位熟谙中西方财务管控的学者和实战专家。

30 年的行业经验和顾问服务，使付小平老师能够深刻



理解不同行业与体制下的企业运作与管理模式，具有丰富的企业经营管理经验。他把他的专业，当做一把手术刀，切开深植于企业财务管控当中的“毒瘤”，帮助企业家和管理者重新认识财务系统的价值，从而将企业财务管理从规范财务上升到企业管理、资本运营，以及企业终极价值的高度。

### 抓住商业逻辑根本的财务三驾马车创始人

更难得的是，付小平老师以股东回报率 ROE 为导向，独立研发了一套形象生动的“财务三驾马车”管理系统，可谓是深入浅出，举重若轻，大道至简。当前，中国经济已经迎来了全新的“商业 × 资本”时代，企业发展依靠加法的竞争逻辑已经结束，新时代下，企业家需要理解如何做好“乘法”。对于民营企业来说，谁能够快速抓住机遇，做好财务管理，成功对接资本市场，谁就能够尽早通过转型升级的那道“窄门”。股东回报率 ROE 就是资本投资企业最关注的根本，也是所有商业逻辑的本质与第一因素。如何驱动股东价值最大化，优化企业资源配置，让企业的每一个管理动作都能够提升 ROE，让每一分钱都能提升股东回报率，这就是财务三驾马车理论的最大价值所在。

### 虚怀若谷、秉持初心的治学师者

财务管理课程在多数学生心中是枯燥乏味的，成堆的数

字与专业表格让人头疼，但是在付小平老师的课堂上，大家总是兴致盎然，讨论激烈。付小平老师总能在繁杂中抓住实质，化繁为简。更胜人一筹的是，他还能将财务管理知识与企业实践、金融市场实际应用相结合，引导企业家们独立思考，转识成智。他讲起话来轻松有趣，激情四射，不时迸发出智慧的火花、严肃的思考以及学者的良知。

时隔多年，我仍然对一个小场景记忆犹新：

在我参加他的财务课程的时候，我对他的课程有一些反馈，他马上拿出纸和笔，非常耐心地做笔记，而不是急于做出解释。他记好以后马上回复我，将会进一步分析客户，深度调研用户的需求，并将这些修改体现在未来的课程之中。我想，正是由于他多年积累的理论深度与专业精神，才让他保持了如此谦虚审慎的研究态度和作为一个师者的初心。

付老师不仅是一位良师，更是一位不可多得的益友。他严谨审慎的治学理念和孜孜以求的研究态度感染着行动教育公司的每一个人，这值得敬佩，更值得感动。相信这部付小平全新升级的诚意之作，能够对所有的企业管理者和决策者在提升股东回报率 ROE 时提供有效帮助！

李 践

2018 年 6 月于行动教育上海校园

## | 推荐序二

1997年，小平从北京航空航天大学硕士毕业后，分配到南方航空动力机械集团工作。当时，我们集团正在与美国的一家世界500强公司谈判筹建合资公司，需要一个既懂得航空发动机，又懂得财务、经济法律的高端复合型人才。

这时我才猛然发现，这个小伙子在读硕士期间，不仅专业课成绩出众，还听完了北航所有的MBA和财务管理课程，通过考试获得了中国注册会计师证书，他是一个对工程、经济、管理和法律都广泛涉猎的人，小平正是我们合资公司筹建小组的急需人才。

复合的专业背景让小平很快就在谈判桌上崭露头角，最终十分出色地推进了合资公司的建成。合资公司成立之后，小平就被董事会委派为第一任财务总监。

从此，小平实现了从工程师到财务经理人的转型。在这个过程中，我发现他对于财务数字拥有天然的敏感度，能够一眼看穿财务数字背后的管理逻辑，并且形成了自己独特的财务管理理念。

三年后，小平先后被几家上市公司聘任为财务总监。其中最特别的，当属在复星集团的八年财务总监经历，他亲眼见证并推动了上百宗波澜壮阔的资本并购交易，对财务与管理决策之间的理解，从理论走向了实践，并积累和提炼出一整套的财务管理决策工具。这就是这本书架构的雏形。

经过近 20 年的探索和沉淀，小平将这套体系打磨得越发丰满且具有实战性。他也逐渐从职业经理人的岗位上退下来，成立了自己的财务咨询公司——上海睿道顾问公司，他的初衷是希望把财务对于管理决策的价值和方法复制给更多的企业家。

确实，他也是这么做的。

如今，他又走上了讲坛，成为了知名的管理培训导师。作为一度带领过他的师傅，我为他感到骄傲。

我可以负责任地说，对于任何一个经营者，小平的这本书一定能给你最真诚的分享和最朴实无华的收获。

因为他是带着一颗赤子之心来的，他是带着对成长型企

业的责任感和使命感走上讲台的。

他奉献给读者的，是他从自己 20 年职业生涯中萃取的最璀璨的珍珠。

刘 林

2013 年 8 月于北京

（刘林，研究员级高级工程师，曾任南方航空动力机械集团总经理顾问，享受国务院政府特殊津贴专家。）

## | 初版自序

在我的《财务管控》课程现场门口，常常会看到行动教育公司合作伙伴五项管理公司的售书摊位。摊位上的图书卖得十分红火，负责卖书的伙伴在我路过时，总会热情地告诉我：“不少客户都在问，有付老师的书吗？”

但是，作为培训师，我心里不免有些顾虑：如果把课程的内容写到书里，谁还会花几万块钱来听课呢？因此，尽管多家出版商频繁约稿，我却一直都没有写书的冲动。

2013年年初，一位企业规模超过10亿元的老总参加课程复训，课间休息时他告诉我，学完课程后他就导入了《财务管控》的课程工具，一年下来，效果非常好，省下了

2300 万元的成本，应收账款降低了 3700 万元，既提升了利润，又改善了现金流。

这位老总是当地商会会长，他想向商会的其他企业家分享课程的价值，推动商会的其他老总走进我的课堂，却不知道从哪里下手。因此，他强烈要求我写一本简单的入门书籍，让更多的企业家了解财务管控的价值，帮助更多老总规避决策风险，通过数据找到科学决策的正确路径。

三天的课程就帮助一家企业提升了数千万元的利润，如果再帮助 100 家企业、1000 家企业，甚至一万家企业，这该是一份多么有意义的事业！

基于此，我产生了写书的念头，我想写一本每个人都能看懂的决策工具书。即使你没有学过财务，也能够简单便捷地从中找到数字背后的决策路径。

经营管理的终极目标是实现企业价值最大化，如何衡量一个企业的价值？驱动企业价值增长的关键因素是什么？

传统的决策者认为，盈利是企业的核心目标，只要有利润，企业就能够持续经营下去，企业价值就会增长。真的是这样吗？为什么许多有利润的企业没有钱支付供应商货款，被迫拖欠员工工资，甚至出现有盈利的企业突然破产倒闭的现象？

通过近 20 年的研究和实践，我发现了驱动企业价值最大化的财务三驾马车。三驾马车是指企业的盈利能力（多赚）、资产效率（快赚）和经营风险（巧赚）。决策者懂得联合驱动三驾马车，是企业走向持续盈利、基业长青、实现价值最大化的有效途径。

本书提出的三驾马车决策路径就是要颠覆决策者的传统思维：经营企业不仅要有利润，还要保证资产效率高，最重要的是确保现金流稳健，时刻控制企业的经营风险。

全书通过大量翔实的案例和解析给出了驾驭三驾马车的  
具体方法：

驾驭白马，通过低成本提升盈利能力，实现多赚。

驾驭赤马，通过轻资产加速资产效率，实现快赚。

驾驭黑马，通过类金融加大金融杠杆，实现巧赚。

本书拒绝空洞的理论知识，只有实效的管理工具，一看就明白，拿来就可用，一用就见效。比如，其中的九宫格决策法，帮助决策者一眼看穿，一秒钟就能够清晰地看到企业的尖刀产品、高绩效员工和优质客户。

最后，我要感谢为这本书的出版付出汗水的所有人。在本书的写作过程中，五项管理公司卢霞副总裁和雷娟女士提供了大力支持，管理大师、行动教育董事长李践先生给予了



许多鼓励、指导和帮助，在此表示感谢！还要感谢世纪慧泉传播公司的主编李世正先生，为本书的出版及发行提供了大力支持。同时，还要感谢我的老师刘林先生，这位享受国务院政府特殊津贴的研究员级高级工程师，为本书的创作提出了许多宝贵建议。当然，最需要感谢的是我太太，她是推动我走向讲台、分享传播的天使！

付小平

2013年7月19日于上海