

· 写给儒商的205个问题 ·

高级商务经理手册

Senior Business Manager
Handbook

海派

官阳◎著

这是一本人人都可以看懂的工具书



问与答的形式 + 删繁就简的思路



随手查来，解答每个问题只用5分钟



中央编译出版社

CCTP CENTRAL COMPILATION & TRANSLATION PRESS

目 录

引 言	1
第一篇 海	1
——评估企业状况的思路和技术手段	
一、海水三问——分析企业的收益状况	2
一问：是海水吗？——追究收益的真实性 /4	
二问：海水会枯竭吗？——评价收益的稳定性 /24	
三问：是什么在引起海水的变化？ /31	
——捕捉影响收益能力的作用因素	
二、海情五评——盘点企业的家底	43
一评：经营水平 /44	
二评：资产管理水平 /56	
三评：资产的健康状况 /64	
四评：评价偿付能力 /73	
五评：经营失败 /78	
第二篇 渡	83
——企业内部管理的思路和技术手段	
一、驾驭波涛——企业管理的基本技术应用	83
1. 管理内部绩效 /84	
2. 定位产品价格和市场方案 /92	

3. 建立预算和执行预算 /102	
二、应变——动态管理的财务技术114	
1. 盈亏平衡分析和动态管理 /114	
——一个必须建立的概念	
2. 在时光隧道里掌握资金的价值 /134	
——贴现分析	
三、渡——驾驭资产的财务技术164	
1. 管理资产背后的资产 /165	
2. 管理流动资产 /174	

第三篇 蟹199

——投资的关键思路和技术手段

一、投资人必须建立的概念200	
二、投资人必须学会的技术205	
1. 净现值法 /205	
2. 收益能力指数法 /207	
3. 回收期法 /208	
4. 内部收益率法 /209	
5. 使用计算机进行 IRR 计算的方法 /210	
6. 比较和选择投资建议的思路和方法 /214	
7. 在甄选项目时,使用哪种预测方法最好呢? /214	
8. 计算投资收益期值的方法 /215	
三、投资人应该做的功课216	

第四篇 岸227

——经商的禅机

一、寻找海岸线227	
1. 对政府的再认识 /229	
2. 行业特性的思辨 /233	

3. 扫视金融业 /234
 4. 房地产业的困惑 /237
 5. 关于高科技产业的“逆言” /240
 6. 大话农业 /243
 7. 能源产业中的“小舟” /245
 8. 大陆朝天，各走一边的交通业 /247
 9. 电信迷宫 /248
 10. 潮起潮落的信息产业 /252
 11. 中国制造 /255
 12. 商业零售业——真正的海狼 /257
 13. 福星高照的餐饮业 /259
 14. 在“破”和“立”之间徘徊的旅游业 /262
 15. 娱乐业——乐乎？ /265
 16. 扯不断、理还乱的广告与媒介 /268
 17. 咨询业——一个真正需要财富的行当 /271
 18. 角色认定是新闻媒体的生命核心 /273
 19. 教育产业——国之命脉 /275
 20. 净悄悄的大产业——考试 /278
 21. 诸子百家的出版业 /281
 22. 会展&展销——特立独行的流动房地产 /283
 23. 行业协会们——被错误地当成产业了 /285
 24. 外企在中国的演进 /286
 25. 还在河里找石头的国有企业 /291
 26. 农贸市场里，到处是智慧 /297
- 二、心中的岸——经商为人297**
1. 商人的葬礼 /298
 2. 全民经商 /300
 3. 信用之于商人的作用 /300
 4. 商人的装束 /301
 5. 商人吃饭 303
 6. 商人的举止 305

- 7. 商人送礼 /307
- 8. 商人的聚会 /308
- 9. 商人的圈子 /309
- 10. 商人的名气 /311
- 11. 商人之于体育锻炼 /313
- 12. 商人的学习方法 /315

跋.....318

参考工具.....319

工具一：国际金融组织进行项目评估时使用的项目报告的基本格式和问题纲要的解释 /319

工具二：数学平均值的一些基本概念 /324

工具三：收益表的基本结构（中英文对照） /326

工具四：资产负债表的基本机构（英汉对照） /328

工具五：现金流量表（中英文对照） /330

工具六：项目复兴拯救计划实施前的初步评测要素表/333

工具七：主要财务业绩指标的公式（中英文对照） /335

第一部分：偿债能力（资产安全性）指标 /335

第二部分：营利能力指标 /337

第三部分：管理效率指标 /338

工具八：现金流量表和收益表与资产负债表之间的数据关系 /342

索引.....345

引 言

尘世间，有一片充满诱惑和危机的海洋，被人们称作商海。海里面，汹涌着追逐利益的冲动，吸引着千千万万的商人，弄潮泗渡。而成功的海渡者，将最终到达他所理想的彼岸。

今天，人们把经商理解为“下海”。偶败，是“呛了口水”，大败，是“淹没”了，而成功的，却不再用“海”来做寓言，他们成了“资本家”、“知本家”、“名人”……那一肚子海水、一身海盐、乃至鲨鱼留下的伤口，都好像不再有代表性了。其实，他们也都是海渡者，只不过靠着自己的综合能力，最终超越了大海的涌动，并找到了他们心中的岸……

大约 2100 年前，司马迁在形容对利益的追逐时，用了 16 个字：天下熙熙，皆为利来！天下攘攘，皆为利往！它告诉我们，任何事物的运转，都有其内在的利益取向，就像水往低处流一样自然无奇。这种原始的动能，如果变成今天商界里的高级语言，那就是“财务冲动”。它是商海里的波涛，也是商海的命脉。

从“阳春白雪”的投资银行，一直到“下里巴人”的农贸市场，财务冲动的力量在四处洋溢。

资本家和你讲“风险与利益共存 (trade - off)”，而农民则告诉你“货卖大堆”。

美国的 MBA 开餐馆，会去调查市场份额，计算地区中餐馆的数量和客流量，在数字中寻找空白和机会；而中国人开餐馆，则认为只有“扎堆儿”才能“火”。同样的财务冲动在这里演奏着不同的涛声。

在 20 多年前的中国，刚开始改革劳资制度时，“记件工资”曾被作为调动工人积极性的新鲜事物而大讲特讲。实际上，这里演绎着真正的财务冲动，它是减少固定成本、提高企业收益能力稳定性的最主要技术之一。

——撬动企业的“经营杠杆”，您将发现内中更多的奥秘。

高科技项目，并不是所有企业的灵丹妙药，更不是招商引资的独门秘方。很多盲目上马的高科技产业园区所打出的口号，实际上有悖于收益稳定性的基本原则。它们所角逐的，也不过是产业资本刀尖儿上“那点儿科研经费”。

——在财务冲动中，如能认真分析企业收益的特性，并因之建立全面的投资概念，那就会让您进行冷静的思辨，并将您的航向调至正确的方位。

很多人都知道北京中关村有个中国的“硅谷”，很多人也都将其成功归结为周围聚集的大量高校与密集的知本劳力。但又有谁分析过，这个与世界上最先进的电子市场保持着同步的“大卖场”，真正维系着它的繁荣

海

关于波涛的知识,分析海的涌动 ——评估企业状况的思路和技术手段

在下海前,认识大海,做到有备无患,既是理性的选择,也是成功海渡的一堂必修课。

那些一头扎进大海,不问深浅、不问短长,甚至连方向都没搞明白的海渡者,不是没有,但要到达遥远的彼岸,恐怕就难上加难了。

今天,人们对于商海的认识,已经上升到了一个新的高度,相关的各种财务和会计技术也日趋成熟。但是,如何从更高的层次,更实战的角度,带着融会贯通的神韵,去建立国际水准的、成体系的技术思路,以迅速解读和分析企业的状态,并关注管理上的各种细节,这就是一个要求更高的任务了。

本篇的内容,将尝试从企业收益状况和资产状况两个角度,对如何建立“海”的概念,进行诠释。

要强调的是,认识海,并不只是会计的工作,它还是所有海渡者的工作。那种狭隘地认为只有会计人员才应该懂财务并使用会计的思路,是非常错误的。事实上,以下这些人,都应该建立会计和财务的概念:

- 所有投资人
- 信贷员
- 为国有企业上级领导提供报告的人

- 受托于企业的审计员
- 财务经理
- 制定产品销售政策的市场经理

一、海水三问

——分析企业的收益状况

海水？这是产生探海的冲动时，刹那间就应该闪现出来的关切，是整个海渡过程的起点。

海水之于海，是海的生命基础。利益之于商海，是其存在的根本。对于海的认识，始于一滴海水。而对于商海的认识，就应该从认识构成商海的基本单位——企业收益开始。

这里，有两个关键的概念：

第一，分析企业的财务状况，要从分析收益情况开始。

让会计把三年(或者若干季度)以上的收益表做一个表上，并科目对应，按时间排列。使每一科目的数字，都能看三到五年，然后，再用坐标和曲线表示，那么，我们就能从中发现趋势。对企业诊断来说，从收益情况入手，是最简单和容易的。

对投资项目而言，也是一样，要从预测未来销售收入开始回报率的评估。这是一切问题的关键，这也充分体现了市场经济的核心理念——创造价值。

关注差别：中国的企业家，在介绍自己时，往往愿意先说自己有多大，好像资产规模和注册资金最说明问

的，却是商海里最基本的财务冲动呢？同样的财务冲动，在京北的学院区，造就了“硅谷”；在京南的平民区，却演绎着“潘家园”和“大红门”。其实，邮票市场、钱币市场，生存与聚散，也都是这种财务冲动的产物。若能静下心来，仔细研究一下“存货”和“折旧”的概念，那么，所有的答案也就都有了。

企业制度开始改革后，争取股权和牺牲股权，常常被很多人理解为是培养团队归属感的惟一手段。当在时间隧道里研究资金的价值时，就可以发现，我们其实还有很多另外的手段可以使用。一个能驾驭这种财务冲动的经理人，可以既不丢失对企业的控制权，又能聚集起自己所需的人才。

……

如此这般的话题还有很多。从由边际贡献中定向产品价格，到利用闲置资源的概念发动营销攻势，其中，都有“财”情横溢的冲动。

财务冲动，是商海中，一种永恒的存在。伴随着它的，是一些不能没有的概念，一些不可不用的手段，以及一些不能不做的跳跃。

本书的目的，就是希望能让人们在身边随时带上一本小书，凭借它来培养和训练自己对财务冲动的驾驭能力。这样，在你分析和理解商界万物时，就会用会计和财务的眼光，做跳跃性的思维，由此，就可以帮助你横渡汹涌的商海，并寻找到心中的岸。

题。这就是典型的收付实现制的思维方式在“作怪”。而外国的企业，一般会先说自己是一个年销售额多少的公司。目前国际通行的财务评估，通常都是先关注企业的收益能力。我们不可忽视在这方面的思维差距。

而造成这个差距的原因，主要是因为我们忽视了资产是负债和权益的总和这一概念。显然，资产再大，也可能意味着都是负债，并不能真正显示企业的造血机能。道理很简单，没有造血机能，你就是再有钱，你也不是企业。毕竟，企业不是用来存钱的，而是用来挣钱的。再说了，如果真有钱，干吗还借钱呢？

所以，在中国，如果人们听到这家公司有上百亿元的资产时，就应该有所警惕，因为，它可能有大量的负债！按照通行的国际金融准则（巴塞尔协议），银行类企业的资产规模里，至少要有8%的自有权益，如果低于这个标准，就有可能被认为资不抵债。在一般的生产行业，这个标准还要高。在通常情况下，资产中自有资金占50%，才勉强过得去。

所以，请记住，关注收益状况，可以迅速了解企业的业务范围和状态，这是评估企业的第一个关键。

第二，分析企业的收益，要关注三个方面。

一个聪明的商人，在谈到企业时，会首先谈到企业的收益情况。而真正受过训练的商人，在听到收益时，会立刻做出三个反应：

- 收益的真实性
- 收益的稳定性
- 影响收益能力的要素

只有培养出这样的反应和逻辑过程，才能算具备了基本工商管理概念的职业人士，才不至于说出外行话。

事实上，这种思维逻辑本身，也是生意做到高级境界、进入“投资银行”业态时的一些基本功。

一问：是海水吗？ ——追究收益的真实性

眼前的汪洋，是海水吗？会不会是江水？有了这样的思维过程，才能开始行动。

之所以要先考察收益的真实性，是因为评估时的资讯来源，首先是财务报表——有些时候，财务报表上的数字，未必是真实的。这里所讲的不真实，包括不准确、无知、造假和欺诈。所以，带着怀疑的态度去审视关于收入的结论，是评估和审计人员需要培养的“天性”。

对收益真实性的评估，有四个重点：

第一，评估收益质量。

第二，研究会计估算对收益的影响。

第三，研究企业并购行为对收益的影响。

第四，研究审计报告。

关键词：收益质量、警惕、会计政策、准确认定、不恰当处理、假账、会计估算、收益残值、并购、审计、中止项目收入、税收。

第一点：评估收益质量

- **收益质量是收益表的核心**

报表上显示的收益，可靠性有多高，企业到底挣不

挣钱？是所有老板、税务官员、投资人、银行家第一个要关心的问题。而光看收益表上直接表示的数字，未必能了解实情。

收益背后，还有没有其他的隐忧？是不是被做了手脚？抑或反映出一些其他的征兆？这些都是我们看到收益表时需要认真考虑的内容。

• 评估收益质量的重要性

收益质量，指的是现实的收益水平。要衡量收益质量，就要综合考虑多种因素。对很多企业来说，它一般指以下六个方面的问题：

1. **资金来源。**收益能力的下降，肯定会导导致未来发展资金来源的逐渐枯竭。
2. **贷款的成本。**收益能力越差，贷款的成本就越高（这在中国虽还未必是现实状况，但是也已经开始出现这样的趋势了。这从银行对好企业的推崇上，就可见端倪。）
3. **资金的安全。**收益不稳定，直接会危及投资的回收。
4. **偿债能力。**
5. **债券评级。**如果公司希望发债，那么，债券评级就是一个关键问题。
6. **股票价格。**在正常的市场里，股票价格和收益能力是一定会正比挂钩的。

• 更应该提高警惕的企业

在分析企业盈利能力的过程中，金融家和投资家的第一素质就是要怀疑一切，不要被假象蒙蔽，特别是对一些有以下特质的企业：

1. **知名企业。**名气越大，背后可能隐藏的东西就越多，因为名气往往是最好的掩护。
2. **有传奇色彩的企业。**迅速暴富，并不是真正健康的标志。对法律和市场的冲撞，往往会给企业的可持续发展埋下隐忧。更何况，很多企业，未必就真的挣到了钱。只有比较企业几年内的发展数据，才能发现真情。
3. **总能获得大量外部资金支持的问题企业。**这样的企业，自身造血机能可能出了问题，至少是经营层对资金有依赖性，长期如此，人性使然，就容易出现惰性。
4. **管理层有撒谎记录的企业。**这是西方企业非常看重的要素，因为在契约经济的社会规则中，一旦撒谎，那么，所有的东西就都可能是沙滩上的城堡，不太容易靠得住。在美国的法律基础课中，第一门就是契约法。

• **企业的会计政策也是财务真实性的保障**

会计政策是保证收益质量的一个重要因素，因为它至少可以影响报表的质量和准确性。

会计政策制定的大胆与否，可以用行业通用的办法——谨慎原则进行比较得知。

会计政策的制定，是中国企业一个很大的弱项。相当的一些企业，并没有制定自己的成文的会计准则(手册)，他们只是根据请来的会计的意见，随机地进行管理，并号称都是按照国家的规定做的。对企业来说，实际上这是远远不够的。如果发现这样的情况，那么，这家企业的财务报表和收益数据，其可靠性就可能很差。因为会计的记账只有始终保持一个标准，趋势分析才有

意义。

当然，缺少会计准则，和中国实施权责发生制和市场经济的时间还不长有关，很多制度和习惯还在摸索过程中。

大多数发达国家的企业会计制度是先由企业形成的，随后才形成可以共享的共同标准，这种标准是实践和妥协的产物。在这些国家，各种企业都可以自由建立自己的会计标准，但只有被他人所认同，他们才能凭依这种标准进行对外交往和合作。而中国的会计制度则主要是靠政府进行推广和改善的。

看看世界 500 强的企业，在进入中国后，他们虽然都按照中国的要求提供税务报表，但是他们自己内部，仍然保持着自己的完整和独立的财会体系和会计准则。他们在中国的成功，就是一个很好的例证。

所以，那些要长期发展的企业老板，一定要先和会计一起，包括聘请外面的财务专家，针对一些敏感科目，为自己企业制定会计做账的准则，并形成文字备案。比如，折旧的方式、递延资产与预提费用的标准、坏账处理标准等，以及财务主体、财务周期的限定等一些基本问题。一旦形成最终的准则文本后，就不要随意地进行更改。这是一个企业自己管理的过程，那种认为“国家没要求”自己就可以不做的想法，对企业的发展是很不利的。

考虑到中国的财税管理现状，某些会计科目可能经常发生变动，但即便如此，也应该把每次变动记录在案。只有这样，才能提供可靠的数据或解释，使企业真正和国际规则接轨。

• 准确认定收入

在完全贯彻权责发生制的会计标准时，影响收入真实水平的，主要是一些应收账款的变动和坏账准备金的

预提问题。

一旦销售完成，货也发出了，甚至发票都开了，但是却没有任何实际的回款，或者在会计统计期内都没有完成，那么，收入的余额就会受到影响。反之，在有些情况下，将已经发生了的销售和服务，递延入下一个会计周期，也会影响本周期的收入。

直到今天，中国的大多数企业，在收入问题上，仍然尽量坚持收付实现制。也就是说，钱没到账，就不算收入。这和中国现存的整个市场环境条件有很大关系。而税务部门的要求和稽查，也不能说就是严格的。只是增值税票会牵扯到国税问题，所以才相对严格一些。在地税方面，也就是服务类发票上，这一问题始终普遍存在着。只要发票不上账，就不计收入。这也是将会计工作机械地理解为“应付税务”的一个具体体现。

因为在收入上有时执行收付实现制，所以，中国的很多财务报表，其使用的财务语言即使和国际通行的会计语言一样，其中也可能会内含着差异。比如，在收入问题上，可能销售部门确实已经完成了任务，只是付款在途中，但会计就是不给“上账”。所以，对收入做分析，要区别对待，逐一排查，才能找到关联环节，也才能给内部管理，提供目标管理的可靠依据。

企业也应该在会计手册里做出明确的限定。如果对这些项目没有做明确的规定，每个财务周期的统计结果就可能不一样。这样，收益的数字不仅不可靠，而且还会影响到跨周期的趋势分析！这也是国内的上市公司，有时也会出现财务数据不连贯的原因。

● 关注预提费用的处理方式

坏账准备金，就是典型的预提费用。大家平常所理解的“产品质量三包”，其资金支持，就应该来自这里。在成

熟的财务管理体制中,预提费用的比例制定,是企业自己的事情。

企业根据自身的生产能力和产品质量稳定性等,制定一个自己的比例,在计算收入时,预提出一部分资金,作为坏账准备金,以应付退货等要求。这部分的大小,自然会直接影响收入余额。这在权责发生制的会计标准里是很正常的。

这一部分,也很容易影响收入的真实性。国外的解决办法,是靠分析人员,自己去判断和比较同行业内的常规做法,包括分析产品的性能等方面。如果发现预提比例过高或过低,就要在自己做计算时,进行削减或增加,以得出一个更真实的结论。

中国的情况则有些不同。过去,坏账准备金的比例,一直有现成的指令性规定,即使超出了,也没有立即的解决办法。这种僵硬的做法,对收入的真实性,实际有很严重的影响。一些企业,被迫做两套账,一套给税务用,是按照国家规定做的。另一套自己管理用,主要采用收付实现制的标准,设法记录真实的收入。现在,中国也正在调整,把决定坏账准备金的尺度,逐渐交给了企业自己,只是设定了敏感上限,超过后,企业要对其作出说明。

事实上,这个问题,现在仍然困扰着很多财务人员。察看中国企业的收益情况,在这方面还是要小心。这也是很多消费者无法获得质量“三包”的财务原因之一,因为企业在财务上并没有做这样的充分准备。

当然,通过多计算预提费用比例,也会造成避税的问题。

轻松举例 1:

企业甲,销售额¥2,000万,按1.5%预提坏账