

世界500强CFO的财务管理笔记

作者：郑永强

图书在版编目（CIP）数据

世界500强CFO的财务管理笔记 / 郑永强著. —南昌：江西人民出版社，2015.5

ISBN 978-7-210-07218-8

I. ①世... II. ①郑... III. ①企业管理-财务管理 IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第079726号

世界500强CFO的财务管理笔记

郑永强 著

江西人民出版社出版发行

地址：江西省南昌市三经路47号附1号（邮编：330006）

编辑部电话：0791-86898980

发行部电话：0791-86898801

网址：www.jxp-ph.com

E-mail: jxp-ph@tom.com web@jxp-ph.com

2015年8月第1版 2015年8月第1次印刷

开本：710毫米×1000毫米 1/16

印张：15.5

字数：190千字

ISBN 978-7-210-07218-8

赣版权登字—01—2015—385

版权所有 侵权必究

定价：39.80元

承印厂：北京市兆成印刷有限责任公司

赣人版图书凡属印刷、装订错误，请随时向承印厂调换

前言

读MBA的时候，有一位创业的同学分享了一段创业失败的经历。起初互联网生意做得风生水起，每天都有大笔大笔的现金进账，可以用日进斗金来形容。接下来按照他的讲法，幸福来得太突然，贫民立马变土豪，不久换了高档写字楼，换了车，采购了最顶级的服务器，大规模的招聘员工，从原来的“矮挫穷”，一下子变成了“高富帅”，用他的话来说：“做老板真好，爽死了！”

不过“快乐的时光总是短暂的”。突如其来的行业冲击让他的幸福感戛然而止，公司很快烧光了前期的积累，而说好的注资由于金融危机，也成为泡沫，不了了之。再后来，他就成了光杆司令……

他说：“咱们东北人都是活雷锋……”（他是东北人，他对创业兄弟很仗义，创业兄弟们除了他都有房有车）他认真总结自己的失败创业，说道：“作为创业者，缺乏必要的财务知识和财务管理理念，不懂得公司财务规划，是我突如其来破产的最终原因，所以会技术会赚钱还不够用，怎么管理好公司财务，才是企业发展壮大的重中之重。”

之前我还认识一位知名外企的CEO，典型的“ABC”（America Born Chinese），销售出身。他的相貌是时下流行的“博士大叔”范，办公室里美女们准时上班的唯一理由可能也是因为老板太帅了；谈吐尽显国际范，一口流利的英文，而且煽动力很强，每年年会上的发言可以把听众说得血脉喷张；销售能力那更是非同一般，你只会说“买、买、买”，他可以把产品卖到每一个角落。

他在亚太做销售副总裁的时候，领导亚太业务突飞猛进，所以最终总部选定他接任中国区CEO。可是从他接任CEO开始，他的业绩和表现与他之前担任亚太销售副总裁时的表现截然相反。虽然在他领导下中国区业务也得到了一定程度的进步，但受到金融危机的影响和竞争对手以及各种新兴渠道的冲击，中国地区的成本开支更是大幅攀升，各种项目接连失败，盈利不进反退，短短两年时间他负责的业务范围便出现大程度亏损。这也终结了他CEO的职业生涯。

那到底是什么造成了业务的亏损和他的失败呢？他的CFO告诉我，他的确是一个好的销售总裁，但绝对不是一个好的CEO。他只关心市场扩张（expansion）和业绩表现（top line），而且也尽全力做得更好。但是，他从不过问成本开支和赢利状况，他认为这是其他管理层的事情。所以短短两年，为了推动业务的快速发展，中国地区人力规模扩张了30%，成本上升了60%，而业绩却仅提升了20%“为提高业绩而导致成本开支过度膨胀”的经营模式并不能产生业务发展的飞跃和突破。

这是不懂企业的财务管理所导致的后果，只会打拼市场，没用。真正的CEO应该懂得数字。

这是我亲见的两个朋友的经历。企业的财务管理（数字管理）成了他们事业发展的障碍。

洛克菲勒曾经说过：“并不是每一个对数字敏感的人都会成为优秀的老板，但是，优秀的老板会牢牢把握企业的数字。相反，使企业倒闭的经营者则几乎都是数字盲。”而他的第一份工作就是会计。

财务管理难不难？一提到财务管理，很多人会联想到一堆恐怖的专业术语和数字，让人望而生畏；更多人则会认为那是会计做的事情，与自己无关，根本没有必要去了解和学习；当然，也有不少人注意到这些数字的重要性，想去学，但又不知道从何处下手。前者碰到过很多，看到数据就发怵、发愁，还口口声声要升职、要加薪、要发财、要做老板、要做CEO，我的统一回答是：“做你的白日梦吧！”

从以前的亿万富翁，到现在的科技金融大鳄，乃至打工皇帝跨国企业CEO，哪个不是企业管理的专家，而他们管理企业的工具用的就是数字，不会用数字工具的人，很难成为佼佼者。我从事财务管理工作多年，从底层的分析人员一路做到企业高管，每天都是和数字打交道，同时随着自己视野不断拓宽，我日益觉得数字对公司管理的重要性。一个管理者，要想成功，也只有熟知每个数字背后的真正意义才能做出正确的决定。如果不懂数字，如何保证创业成功？如何在企业中找到自己的提升空间？如何担当团队老大、企业大佬呢？财务数据本身的确是一件枯燥的东西，不要说非专业人员，即便是专业人员有时候都会觉得乏味。不过正如我前面所说数据仅仅是一种工具，就像学习数学一样，我们学习的是解题的思

路和方法，不用去死记硬背各种定理。作为企业主或者企业经理人（不管哪个层级），只有了解数据工具的简单应用或者数字管理的思路，企业管理才会变得简单有效。

所以枯燥的财务数字、财务概念，会计学的“借”与“贷”关系，这些都不是本书的写作重点，而本书中也不会出现太多专业术语，我要做的是将量化管理的理念分享给读者，帮助创业者和经理人掌握、了解实际工作中如何实践和运用数字管理，了解财务数据如何体现公司的运作情况，了解如何通过财务管理帮助企业更快、更好地发展。

什么是财务管理？财务管理就是用数字对企业进行量化管理，把企业的所有行为都量化到数字，用数字来衡量企业运营的好坏。好比医院的体检和化验单，体检报告上每个指标旁边都会有个正常范围；企业的财务数字也是一个道理，我们可以通过财务数字了解自身的情况，同时参照一些市场数据，判断自己所处的位置和真实情况，同时了解未来改善的方向和努力目标。如果没有这样的参考书籍，或不了解数字意义从而忽视数字背后反映的管理问题，那就好比人得了癌症，且自不知情，不去治疗。如果抱着这样的态度经营企业，那企业的效率和前景都只有死路一条。

所以本书就是用通俗易懂的方式，将财务管理尤其是数字化管理的企业管理理念阐述给读者，让读者能够一目了然，快速掌握。

这本书总体分为两部分，第一部分着重讲述企业财务管理的实战运用和案例分析，而第二部分则着重解读企业财务报表以及讲解基础财务知识。这样的安排看似有点“本末倒置”，先讲“结果”（财务管理的实战运用），再分析“原因”（财务报表基础）。其实，这是我刻意的安排。

在成书的过程中，得到了很多朋友大力的帮助和宝贵的建议。在朋友们的建议中，有一种倾向性的建议。当下很多职业经理人、企业管理者和创业者，大多对财务基础有一点点初步了解，他们往往更急切更希望能够得到一本帮助他们解决企业财务和管理问题的工具书，在第一时间从书中看到一些在企业财务管理中，马上可以实践相对比较实用的财务管理工具和分析方法。

一个形象的比喻就是，财务报表好比我们企业的体检报告，各项财务数据就好比体检报告上的各项指标，作为职业经理人，和被体检的人一样，更希望通过一本书来对照企业的日常管理状况，像看体检的化验报告一样，一下子就明白哪里出了问题，看明白这些运作指标是否正常，身体（企业）有没有问题，有问题的大致原因和改善方向是什么；而他们并不愿意去搞明白这些指标为什么要这样设定的缘由，这些指标是怎么测试的，这些指标设定是否合理。

我这里也就是帮助职业经理人和创业者去解决这一问题，因此我就大胆地把企业财务管理的实战运用分析和财务指标监控体系放在了第一部分，希望能够帮到读者尽快地掌握和了解如何运用财务管理知识，建立自己的财务监控体系，通过案例的解读分析，找到自身的管理问题，帮助自己的企业发展壮大。而财务基础部分则放到第二部分，作为读者的财务基础知识尤其是财务报表基础的参考手册，结合案例分析，帮助读者掌握和了解财务报表的基础知识和技能。这样的安排更好地突出了实战和基础的结合，帮助读者尽早解决企业管理实务中遇到的问题。

郑永强

2014年9月20日

目录

Contents

[前言](#)

[第1章 数字化财务管理实战](#)

[竞争=战争？管理=指挥作战？](#)

[好公司？坏公司？](#)

[财务报表=地图？](#)

[产品——利润表的解读](#)

[效率——资产负债表的运用](#)

[财力——现金流量表的意义](#)

[数字化分析企业管理的“五力”模型](#)

[第2章 发展指标](#)

[销售收入：企业生存发展的根源](#)

[企业长期发展的原动力——销售收入的增长](#)

[销售收入增长的含金量](#)

[销售收入增长的五大驱动因素](#)

[把握销售收入增长的五大驱动力](#)

[案例分析：啤酒公司跨界“吃药”的故事](#)

[中国啤酒市场](#)

[山城啤酒，知心朋友](#)

[决策跑偏，满盘皆输](#)

[小结](#)

[小贴士](#)

[第3章 控制能力](#)

[团购行业的“先烈”](#)

[“24券”的兴起](#)

[“24券”的衰落](#)

[“24券”的终结](#)

[成本控制能力](#)

[成本控制之“丐帮”高手——沃尔玛：“低价才是王道”](#)

[并购的智慧——沃尔玛的中国成本战略](#)

[争时间——布局全国（时间成本）](#)

[抢空间——拓宽渠道（销售和营运成本）](#)

[要效益——整合资源（降低直接成本）](#)

[小结](#)

[小贴士](#)

[成本对产品的影响](#)

[预算控制能力](#)

[商界活化石——GKN](#)

[成功源自未雨绸缪](#)

[精确的预算体系](#)

[小结](#)

[小贴士](#)

[第4章 营运能力](#)

[企业管理到底管理什么？](#)

[周转率和效率](#)

[尽快地收回企业散落在各地的每一分欠款](#)

[卖得掉产品的公司才是好公司](#)

[美邦服饰的存货危局](#)

[“快时尚”快在哪里？](#)

[美邦服饰的问题出在哪个环节？](#)

[小结](#)

[货币资金的管理](#)

[房地产](#)

[零售行业](#)

[电力行业](#)

[小结](#)
[固定资产的营运效率](#)
[总资产的营运效率——薄利多销](#)
[第5章 盈利能力](#)
[毛利率：企业利润的“起点”](#)
[净利润率](#)
[净资产收益率——ROE（return on equity）](#)
[杜邦分析法实例——京东vs国美](#)
[销售与利润](#)
[资产结构](#)
[小结](#)
[小贴士](#)
[第6章 偿付能力](#)
[最成功的失败者——史玉柱](#)
[资产负债率——企业长期偿付能力](#)
[债权人：“资产负债率越低越好”](#)
[投资者（股东）：“资产负债率高越好”](#)
[经营者：“资产负债率稍高些为妙”](#)
[流动比率](#)
[速动比率](#)
[蓝田事件：中国股市上演的一出丑剧](#)
[小结](#)
[蓝田简介](#)
[第7章 初识财务报表](#)
[爱上财务报表，不是太过容易的事](#)
[与财务报表的第一次邂逅，聊些什么？](#)
[资产负债表、利润表和现金流量表的关系](#)
[数字化管理企业的思考模式](#)
[第8章 资产负债表](#)
[从威尼斯商人看资产负债表](#)
[资产负债表，就是一个多宝格](#)
[2014年1月1日，你开了一家匹萨店](#)
[驾驭资产负债表，只需两个技能](#)
[最具性价比的企业资金来源](#)
[“奥林巴斯”的世纪骗局](#)
[曝光日本“安然”](#)
[事件起因](#)
[造假的丑陋全程](#)
[百密一疏的造假路径](#)
[奥林巴斯信息小贴士](#)
[第9章 现金流量表](#)
[胡雪岩的遗憾](#)
[详解现金流量表](#)
[编制现金流量表，还得从你的匹萨店说起](#)
[企业财务生态管理四象限](#)
[绿城地产黯然“卖身”](#)
[2011年九龙仓收购绿城](#)
[事件起因](#)
[引入九龙仓](#)
[2014，二次“卖身”](#)
[小结](#)
[小贴士](#)
[第10章 利润表](#)
[他们凭什么进世界500强](#)
[企业的利润怎么来的？你是怎么赚钱的？](#)
[一张利润表是怎样形成的？](#)
[三项原则，退掉利润表的外衣](#)
[第一家在纽交所上市的国内软件企业](#)
[事件起因](#)
[为何出现让同行小伙伴都惊呆了的虚高毛利](#)

[小结](#)
[小贴士](#)
[后记](#)

第1章 数字化财务管理实战

◎竞争=战争？管理=指挥作战？

◎好公司？坏公司？

◎财务报表=地图？

◎数字化分析企业管理的“五力”模型

作为企业的管理者，我们总是在思考应该如何去管理好一家企业。当企业起步的时候，或许靠的是激情和创业团队的互相扶持；可是当企业壮大后，仅依靠激情就难以永葆企业的长青发展。企业的发展壮大离不开管理。那么，到底什么是企业管理？

竞争=战争？管理=指挥作战？

抗战电视剧想必大家都看得很多，除了战场上厮杀的镜头，最多见的镜头就是军队的首脑们在指挥部里运筹帷幄的场面。

□

战场上，最高指挥官往往会和他的参谋长以及各个方面的军事首领一起在作战会议室里讨论战略战术以及战斗计划，并发布作战指令。当指令发布后，指挥官或焦急或者耐心地等待战斗的进展，通讯员则不停地反馈和汇报战场上每个部队的行军及战斗情况，往往会听到“某某部队已经到达指定地点”、“某某部队偏离原先路线××公里”、“某某部队已经占领预定目标”、“某某部队失守，全线阵亡”等类似的汇报。这时候，坐在指挥部的最高指挥官和参谋长，负责对整体战局和形势做出分析、判断，并采取措施，下达指令，指挥部队取得胜利。战争片里最多的镜头就是像上图一样，指挥官们站在地图前面指指点点，规划作战线路，下达作战指令。其实，这就是战斗管理。

回到企业管理，其实企业管理和战斗管理非常相似。企业管理或者说企业的发展壮大就好比在一场持久的战斗中获得胜利。企业就好比是一支身处战斗中的军队。企业的CEO就好比是战斗中的最高指挥官（司令），各个方面的高级管理人员就好比是战争中的各个战斗业务群的最高领导，比如负责销售的副总裁好比是战争中一线战斗部队的军事指挥官，负责进攻或者防守，争夺市场份额；负责生产制造营运的副总裁好比后勤保障部队的指挥官，负责后台营运、运输和提供销售支持及保障；而CFO（首席财务官）则好比是战斗中的参谋长，帮助CEO制定战略和规划，运筹帷幄，同时帮助CEO做出合理和正确的决定。

好公司？坏公司？

一家公司好还是不好，怎么评价？有些人说要看总经理的能力，有些人说得看企业管理的效率，还有人说应该考虑产品的销路……众说纷纭。那么一家企业好坏或者说一家企业的经营要点到底应该关注哪些方面呢？我觉得主要是三个方面：产品、效率和财力。

□

首先，企业永远是以卖产品或者是卖服务为生的，没有产品或者服务，企业就没有生存发展的基础。很多人可能会质疑，说“很多大公司不是靠渠道发家的吗？比如京东、淘宝。”这个问题其实问得不够有智慧，因为京东、淘宝不就是在提供他们的渠道服务赚取收入的吗？所以，归根结底，也是在卖服务。任何企业都是以卖产品或者卖服务为生的，所以产品（服务）是企业管理者必须关注的重中之重，没有好的产品就没有好的企业。

第二，有了一个好的产品，接下来要重视的是什么呢？这里不得不提最近一直在播放的甲午海战的纪录片，纪录片里不断提到北洋水师的军舰在当时有多先进有多厉害，但是最终在战争中全军覆没。是对手太厉害吗？不是，是北洋水师自身战斗力不行。再先进的战斗武器，在自身孱弱、管理低效的军队手里是发挥不出作用的。

俗话说：“好马配好鞍，但也要有好骑手。”好产品的确至关重要，但再好的产品也要配上好的企业，才能生存和发展壮大。那么什么是好的企业，好的企业的标志到底是什么？效率。好的企业都有一个相似之处，效率高。我们用一个很有意思同时也是我们熟知的产品举例：ICQ曾经是世界第一的通信软件，而我们熟知的QQ传说中只是复制了他们。同样是好的产品，不同的团队运作，QQ仍然如日中天，ICQ却早已淡出我们的视线。那么两者之间的差异何在？管理效率。做企业，不仅要有好的产品，更要有管理好企业的效率。

第三，财力。就像打仗，不论过去还是现在，如果两国势均力敌，拼到最后拼的是什么？其实很简单，拼的就是财力。一颗导弹几百万美元，就看谁有钱谁扔得起了。那么企业之间的竞争最终拼的是什么？

如果一样的产品、一样的管理效率，能分出胜负的就是“财力”，或者说企业调动和运用资金的能力。最近最鲜活的案例就是，出租车行业两大颠覆者的火拼。“快的”和“滴滴”从2013年12月起宣布，开始在司机端和乘客端开展“双重补贴活动”。根据“滴滴打车”公告显示，“滴滴”投入数十亿元资金奖励司机和乘客，从而吸引了上亿用户参与到滴滴打车的多轮促销战。而“快的”打车则遵守“永远比同行多1元”的承诺，两家公司势均力敌。

中国最大的出租车公司“强生出租”一年的销售收入也不过是40亿元，而“快的”和“滴滴”两家公司价格战的投入资金合计可能超过20亿元。从融资方面来说，两家公司不分伯仲，“滴滴打车”三轮融资获得共计11800万美元投资：2012年A轮，300万美金，金沙江创投；2013年5月B轮，1500万美元，腾讯；2013年12月份C轮，1亿美元，中信基金领投6000万美元、腾讯跟投3000万美元。“快的打车”目前公开的融资情况是：2013年4月A轮，800万美元，阿里巴巴投资；2013年11月，阿里跟进投资近亿美元。但是值得肯定的一点，在当今高度竞争的商业环境下，资金的调动和运用能力至关重要，大黄蜂就在这场战役中，被“快的”兼并。

所以企业管理说到头来，就是做好三件事情：“产品”、“效率”和“财力”。这三者的关系，并非我们日常理解的“1+1=2”的关系那么简单。这三者对于企业来说是乘数关系：

企业的价值=产品×效率×财务

这也就意味着，企业不可以只专注其中的某一个方面。一个方面的高分并不会给企业带来巨大的利益和契机，比如企业拥有一款好的产品，可以得100分；而企业的营运效率极其低下，只能得0分，无论“财力”如何，企业始终得到的是0分。乘数效应的好处是，如果三项指标都做到最好，那么企业一定可以得到超高的分数，企业的价值就会实现最大化；三项指标中只要有一项做得不好，整体经营状况就可能出现问题。因此企业需要花工夫、花精力同时关注“产品”、“效率”和“财力”三项指标。

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）
文档名称：《世界500强CFO的财务管理笔记》郑永强 著.epub
请登录 <https://shgis.cn/post/338.html> 下载完整文档。
手机端请扫码查看：

