

# 《财务是个真正的谎言》

前言

1. 真实的谎言

为什么财务报表总是被认为是假的？利润真的存在吗？财务真是银幕下的《真实的谎言》吗？如何分辨出财务数字的真实性？

财务和影院 • 世界上最大的谎言 • 你会做‘账’吗 • 给我一个假设，我可以把地球撬起来 • 谎言的真实性

## 2. 资产的误解

谁拥有资产谁就拥有未来的利益。这个世界不是遍地都是黄金，而是遍地都有资产。可是，对于资产却有那么多的误解。

钢琴和财务语言 • 是真佛说家常话 • 整个中国都在做假账 • 你也是一个负资产吗 • 过期的凤梨罐头 • “没有资产，就是最大的资产。” • 每一个人都是一个品牌 • 吴宇森的鸽子 • 大象无形 • 最令人头痛的流动资产 • 收账的茶伯 • 中国人的信用问题 • 戴明博士的鸡蛋管理 • 最昂贵的流动资产 • 我的大概齐的管理方法

## 3. 负债者言

利用财务杠杆负债经营是借鸡生蛋的好办法，是华尔街最推崇的致富工具。连垃圾债券都有可能换来真金白银。不过，财务杠杆似乎并不需要最大化。

资产与负债 • 飞行里程也是负债 • 财务杠杆是用别人的钱赚钱 • 垃圾债券的故事 • 负债的人生 • 粪肥和所有者权益

#### 4. 收入的实现

大半做假账都与收入实现有关。收入实现在形式上要符合一些基本原则，实质上要具备真正的商业意义。实质重于形式。

在得失之间实现收入 • 收入不等于现金 • 创意会计中的真假收入

#### 5. 话说成本

有什么样的目的就有什么样的成本。做正确的事是战略成本，把正确的事做正确是执行成本。成本最小化从来不是企业存在的目的，也不是成本管理的宗旨。

形形色色的成本 • 不要卖给我任何东西 • 罗斯 • 佩罗的 EDS • “我们没有流血，却都已牺牲。” • 电子商务和亚马逊 • 一茶一坐的故事 • 胆固醇般的执行成本 • 1 瓶蒸馏水值 90 元 • 谷子和市场费用 • 目标成本 vs 标准成本 • 机会成本 • 资本成本 • 客户成本 • 质量成本 • 沉没成本

#### 6. 现金为王

现金如同人类生存环境的第五元素。很多时候，现金流比利润还要重要。企业不会因为没有利润而破产，但是会因为没有现金而倒闭。

西藏生死书 • 从人钱到钱人 • 《绿野仙踪》的真正意义 • 赢利的公司怎么会破产 • 造血

和输血

## 7. 财务的十戒

财务人之所以比较另类，主要受财务的戒律的影响。会计的通用准则是针对财务报表设立的，潜移默化中也决定了财务人的性格和意识。

《十戒》的故事 • 财务的戒律 • 主体原则 • 配比原则 • 历史成本原则 • 充分披露原则 • 保守原则与魔戒 • 只肯锦上添花从不肯雪中送炭的银行 • 保守沉淀在财务的血液里 • 如果有能耐，就逮我

## 8. 罗生门下的财务报表

如何探究事实的真相？罗生门下的疑问永远存在。不同的财务报表从不同的视角去接近真相，它们之间又是钩心斗角，互相制约。

罗生门的故事 • 大清真寺里的损益表 • 利用损益表裁员 • 海盗时代的资产负债表 • 专业人士看资产负债表 • 资产负债表背后的文化 • 从管理损益表到管理资产负债表 • 从蓝色包袱账到现金流量表 • “八个坛子七个盖”的现金流管理 • 三大报表的钩稽关系

## 9. 生死时速

比率是一种最有效的财务分析的方法。也许比率分析帮助不了你找到问题的正确答案，

但是它能够帮助你问出正确的问题。

速率杀人 • 不比不知道 • 数字说话

#### 10. 智慧是知道下一步做什么

计划是智慧的表现。下一步做什么不是“因为这样， 所以那样”的结果， 而是“为了那样， 所以应该这样”的目的。

救赎的故事 • 下一步该做什么 • 斗智斗勇编制预算 • 打破预算

#### 11. 回到未来

时间在改变一切。时间决定了价值。货币的时间价值使财务从本质上发生了飞跃，不再只是记录过去， 而是开始注重未来。

货币的时间价值与时间的货币价值 • 荷塘叶色的复利计算 • 百万富翁和按揭买楼 • 用钱赚钱的幸福生活 • 公司价值 • 怎样卖出最贵的价格？

#### 12. 风险和回报

吃好还是睡好是一种风险和回报之间的选择。对冲可以帮助冲淡风险，但是更重要的是要知道自己在做什么。

吃好还是睡好？ • 虽然我们掌握不了风向，但我们应该学会感知风向 • 对冲交易和索罗斯 • “危机” = “有危险的机会” • 赌场里的内部控制 • 十四年前的 COSO 模型 • 十年之后的 SOX 法案 • 尼克 • 里森事件和两千年前的扁鹊

### 13. “会计，当而已矣。”

中国最伟大的人做过会计，他说会计应该适当，不要过激。企业的发展也是这样。财务的美和自由存在于一系列矛盾的平衡关系里。

《美国丽人》与财务美学 • 贪婪的华尔街 • 子曰：“会计，当而已矣。” • 瑞典的森林

### 14. CFO 之路

这是一条单向的路，不能回头。从传统的会计成长为 CFO，需要一些脱胎换骨的转变。

如何成为 CFO？ • 《天堂影院》的故事

后记

## 前言

“这世界上有很多这样的小镇,这小镇有很多这样的酒吧,而她偏偏却走进了我的酒吧。” 这是《卡萨布兰卡》里的台词。《卡萨布兰卡》本来希望通过爱情来反映战争，今天再看这部经典的黑白电影片，倒像是导演有意通过战争来反映人类感情。也许很多事，在当时都是轰轰烈烈的，喧嚣过去后，能够留下来的只有一些最简单的感觉和记忆，一些最朴素的情感波澜，而这往往才是最重要的。



我从来没有想过自己会做财务。我一心想做的是电影的制片人。我从小热爱电影，我的生命中的相当一部分时间是在电影院里度过的。我常常放弃我的真实的现实生活，而用电影

里的虚拟生活取代，似乎这种不真实的生活更有意义、更真实，因而更值得去生活。现实不能让人满意的时候，虚拟往往错位成了现实，我经常在这两端之间游走。

在现实生活中，我是一个循规蹈矩的职业的财务经理人。我在美国接受财务教育，十几年来在几家跨国公司里做财务管理。我遵循财务的所有习惯和规则，在枯燥的数字世界里生息。我的工作环境总是在大城市的最好的写字楼里，附近总能找到类似星巴克的咖啡厅，我的雇主几乎都是很有钱的公司，没有钱的公司也不会舍得雇我。每天早上我准时从一个水泥钢筋的盒子走进另一个钢筋水泥的盒子。风水大师拿着罗盘指南针在办公室里走了一圈，认定财务应该坐在西方。因为冷静，因为没有太多阳光，因为五行中西方主金。我现在的办公室就座落在上海外滩中心 20 楼的西边。

在这种相对稳定的状态中，我的生活如钟摆一样有规律。直到有一天，在上班途中，看见南外滩曾经充满江湖色彩的十六铺码头在液压挖掘机的巨大铲斗下逐渐消失，我的内心突然产生了动摇，一大堆的困惑跳将出来，我开始怀疑一些最基本的东西。追求利润的永远增长会不会把我们每个人都变成脚蹬飞轮整天奔跑的小白鼠？在周末的晚上，从影院里出来，走在夜深人静的街道上，我对整个财务的世界产生了怀疑，很多奉为真理的概念原则都似乎不再真实可信。为什么财务报告总被认为是虚假的？为什么企业财务的各种丑闻总是层出不穷？财务管理的科学性与艺术性之间真的存在临界点吗？如果存在，这临界点又隐藏在何处？甚至当我试图追溯到财务的本源时也不时迷失方向，我甚至怀疑财务存在的意义，或者说我自己存在的意义。这个世界真的需要财务吗？据说中国有两千万的财务从业人员，这些财务人员的价值到底在哪里？我们没有走在一条错误的道路上吗？这条路最终会通向何处？



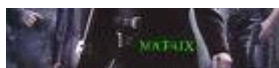
“尼奥，你曾经做过这样的梦吗，你坚信不移的东西都是真的吗？你能从那样的梦中醒来吗？你能分辨出梦境与现实世界的区别吗？”在电影《黑客帝国》里年轻的网络黑客尼奥不顾一切地想追寻 *Matrix* 的真相，他在梦中总是听到关于它的耳语，这是一种神秘的不可知的东西，他清楚地感觉到自己正在受它的控制。

“*Matrix* 是什么？”尼奥不知道。

先知摩菲斯说：“没有人能够说明 *Matrix* 是什么，你只有亲自去看。”先知也不知道，只能感觉。

影片里 *Matrix* 是一种数字矩阵，无所不在而又不为人知。表面上它是人类生活的全部内容，是最大的真实，是最坚固的实在，实际上却是虚拟的程序世界，是真实的模拟。它控制了人类全部的生活，除非人类跳出其外，比如躲在靠近地心的锡安，否则很难摆脱其控制。

尼奥面临两个选择，吃下蓝色胶丸，继续生活在 *Matrix* 里，做 *Matrix* 的奴隶；或者吃下红色胶丸，有机会探求 *Matrix* 背后的真相。



财务的世界也是一种数字矩阵，一个商业世界里的 *Matrix*。像尼奥一样，我希望能够穿过这些数字的表象，去寻找数字背后的真相。

我看过一部电影，名字很怪，叫《飞越杜鹃窝》(*One Flew Over the Cuckoo's Nest*)，英文里 *Cuckoo's Nest* (杜鹃窝或者是布谷鸟窝) 也指疯人院，所以也有人把它译作《飞越疯人院》。这部电影是个年轻人拍的，成本很低，获得过 1975 年的奥斯卡 5 项大奖。在这部电影里，瑞契是一个暴君似的护士，她用铁腕政策管理着很多精神病人。在安静的精神病院

里，病人们在护士的安排下有序地吃药、打牌、聊天，一切看起来是如此祥和。有一天，一个新来的病人默克莫非打破了这一潭死水。他其实不是精神病人，而是因为被认为对社会有潜在危害而被送到这里来接受惩罚的犯人。在他看来，眼前的这一切都是变态的，都需要改变；而在护士瑞契小姐看来，这里唯一的病人是新进来的默克莫非。渐渐地，正常的生活开始被打乱了。一场对抗在默克莫非和护士们之间展开，而病人们也开始慢慢苏醒了。最终病人们纷纷冲出了疯人院，而执法者四处搜捕病人，疯人院终将回复昔日的平静。



有时我会觉得自己就像默克莫非一样闯入了财务的数字世界。因为财务，我的人格分裂。我的大部分时间在 Excel 格式的业绩汇报、SAP 系统的财务数字、和 Essbase 的数据挖掘之间度过。很久以来，我就发现人在数字的世界里浸润久了后，对于数字的感情就像对于鸦片一样容易上瘾。真实的世界逐渐淡出，数字开始取代一切，甚至人格也被数字化了，就像人们所说的：你做什么你就是什么 (You are what you do.)。

数字不再只是反映现实，数字甚至在创造现实。我已经无意识地以财务的眼光来看待整个世界了。似乎凡事都与财务有关，人类的所有关系都体现在借贷之间，整个世界就是一张硕大无朋的资产负债表。就像絮絮叨叨的伍迪·艾伦的电影一样，整个纽约在他眼里看来就是一个不合时宜的黑色幽默。

我试图努力在这种正常与非正常之间寻找平衡。当这种平衡找不到时，常会感觉困惑甚至痛苦。北京的后海边住着一些老人，饱经沧桑，经历过很多事。有一天，有个年轻人问一个剃头的老人：“大爷，您说这幸福是什么？”老人回答道：“想通了，就是幸福；想不通，就是不幸福。”英文里有两个词，一个叫“Think Over”，就是“反复地

想”，另一个叫“Think Through”，就是“想穿”、“想透”、“想通”的意思。只是“Think Over”，在现象堆里徘徊，带来的一定是烦恼，“Think Over”眼中看到的只是河床的弯道，只有“Think Through”才有可能看明白河流的运动。我努力强迫自己去想穿、想透那些让人一下子想不通的有关财务的事，透过现象去发现一些内在的规律，去寻找财务里的智慧。

这就是写这本书的目的。这不是一本财务的教科书，也不是一本电影的鉴赏书。这是一本试图通过财务思考探求财务智慧的书。也许这种智慧压根找不到，但是我想追寻智慧的过程本身也算是一种智慧。这本书的内容包括了公司财务管理的主要方面，除了想透基本的财务概念和原则之外，这些在我看来如同财务的 DNA 一样重要，还包括如何分析和管理的财务概念以及财务报表，如何利用财务思想管理商业风险，如何实现财务在企业里的价值，以及财务智慧的四层境界。这本书也许不能让你学习到更多的有关“术”方面的知识或技巧，但是能够使你领悟一些更有意义的财务意识和财务智慧，悟到一些财务之“道”。

财务讲述的是一段商业的故事，这与电影的性质相似。我希望通过通俗的电影故事来解释抽象的财务思维和概念，仿佛坐在电影院里，手捧一大桶爆玉米花和一大杯冰冻可乐，希望藉此能带给读者以阅读的愉悦。尽管书中每一章节的内容互相关联，但是为了阅读方便，又相对独立，你可以从任一章节拿起看，也可以在任一章节放下。

真实的谎言

世界上最大的谎言

两千多年前，孟子说：“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。”孟子所说的“利”指利益，翻译成财务词汇，最接近的就是“利润”。

利润太重要了。彼得·杜拉克说利润是判断企业的最具权威的标准。企业存在的目的就是股东利益的最大化。最能衡量股东利益的标准是股东权益报酬率，就是 ROE，这个比率的分子就是利润，分母是所有者权益即净资产。利润越多，ROE 就越高，股东也就越满意。

在所有华尔街的公司中，高盛公司是我比较推崇的。高盛公司在自己的经营原则中明确表示：“赢利是我们成功的关键，她可以使公司能够不断地充实资本并留住优秀人才。经验告诉我们，利润应该让所有参与创造它的人无私分享；赢利能力对公司未来至关重要。”很多公司都有类似的经营原则或者叫使命。

迈克尔·波特是研究战略管理的大师，他为中国企业设计的战略是：首先，中国公司首要的任务是要了解投资的回报。中国的公司必须以赢利为中心进行管理，如果不这么做是不可能有好战略的。因为如果你想做的事情只是不断地增长，你就会面临很大的诱惑，让你不断地通过降价来满足所有客户的需求，就会损害到你的差异化战略和你的经营模式。但是如果你把企业的赢利设成你的第一目标，增长设为第二目标，就会帮助你做比较正确的决策。以前，中国的企业注重做事，把政府主管部门交代的任务完成就可以了，而现代经济要求企业甚至可以不生产产品，但是必须产生利润。

股民们也依靠企业利润来判断股价。市盈率是买卖股票的常用参数。市盈率的分子是每股的价格，分母就是每股的利润。市盈率低，表示该股的股价被低估了，就有投资的机会。因此，利润在很大程度上决定了股价。利润降低，股价也降低。股东的红利也出自于利润，

利润没有了，红利也没有。

企业的经营管理层更与利润戚戚相关。经理人的职业生涯由利润操纵着。扭亏为盈的管理者是董事会心目中的救世英雄。每年利润增长的快慢通常决定了管理者的年终奖金的多少和职位的升降。虽然，很多公司董事会利用平衡记分卡等工具对管理层进行综合评价，但是，关于利润的首善地位双方都心照不宣。管理层将自己头上的利润目标像瀑布一样，层层分解到下面的各级员工身上，所有员工都在为目标利润工作。员工的待遇与利润直接挂钩。一些敏感的员工甚至会通过分析利润状况来判断自己的岗位是否有危险或者自己的职业与企业的发展是否一致。

银行家依据利润的变化来决定贷款的额度。特别在中国，利润指数是银行家最看中的数字。利润的高低决定贷款的规模。没有利润的企业在银行家眼里跟破产等同，寻求银行信贷的雪里送炭无异于缘木求鱼。银行的势利体现在对利润的高度重视上。

利润至高无上，一个简单的阿拉伯数字左右了很多人的命运。

然而，最具戏剧意义的是，在现实中，这么重要的利润实际上根本不存在。利润永远看不见，摸不着，世界上没有一样具体的东西叫利润。利润只存在财务报表里，只是一个财务数字。在某种程度上利润毫无用处，利润不是现金，不能帮你付任何一笔账单，利润不能帮你付房租，不能用它付水电煤，不能付供应商，不能付薪水，不能付年终奖金。但就是这个抽象的毫无用处的数字引得无数英雄竞折腰。

利润从何而来呢？每到月底，财务部开始“关账”，往往需要好几天账才能结完。非

财务的人员永远不明白为什么账要“关”好几天，把每天的账目加在一起不就结了么？终于，财务经理满脸疲惫地推开房门，拿出一张涂改过数遍的损益表来告诉大家这个月公司赢利多少。每到年底，总公司的 CFO 就会和 CEO 一起锁在办公室里嘀嘀咕咕，在计算器上按来按去，商量来商量去，然后宣布公司今年的利润是多少，以及明年甚或十年以后的利润预测。

利润就是这样炼成的。为了确保利润的真实性，独立的颇有威望的审计师们会在来年开春的时候跑来审计，然后出具一份无保留意见的证明，签上合伙人的字和事务所的公章，以证明所宣布的利润是千真万确的，是存在的。

然而，不久就一定会有大胆的人跳出来 说皇帝并没有穿衣服，利润虚假，利润是做出来的，不真实，财务在做假账！

**利润不能帮你付房租，不能用它付水电煤，不能付供应商，不能付薪水，不能付年终奖金。但就是这个抽象的毫无用处的数字引得无数英雄竞折腰。**

“你会做‘账’吗？”

自从中国有了股市以后，假账甚至成为一种瘟疫。最有名的例子是，“1+1 等于几？”

财务回答：“你想让它等于几？”许多公司都备有几套账，不只是利润、成本、资产、负债、注册资本，甚至现金都可能被做手脚，似乎这个世界上没有不做假的财务。据说 90% 的国内上市公司财务报告都有水分。

开始的时候，我总也想不通。在所有的职业里面，选择做财务职业的都是那些本质最诚实的人，也只有在财务人员所受到的教育里面有诚信的专业训练。我讲的教育包括朱镕基的那句著名的“不做假账”的题词。在公司里，财务人员扮演的总是道德楷模的守门人角色，是政府各项法律法规和企业各种规章制度的执行表率 and 监督者，像施瓦辛格在影片中拯救地球一样，是所有不合常理的行为的终结者。循规蹈矩在财务人员的血液里流淌，不要冒险，不能出轨，政策流程高于一切。在本质上，虚假与财务的训练水火不相容。

然而，为什么财务人员的头上永远漂浮着片做假的黑色乌云，做假账成了被下了咒语的宿命？当发生交通事故时，我们一般会想到的自然是开车人的责任。但是在同一地点接连发生多起事故时，我们就必须考虑一下这段路的路况以及交通规则。如果所有财务人员都阻止不了假账流行，我猜想唯一可能的并且合乎情理的解释就是：财务本身就是虚假的。

《真实的谎言》（*True Lies*）是施瓦辛格主演的一部动作大片。《真实的谎言》的主题是谎言，但它是再真实不过的。电影讲述的是美国联邦特工哈里的生活经历。出于国家安全的需要，长久以来，哈里一直没有向妻子海伦说明自己的真实身份，而是伪装成一个普通商人，他们还有一个十几岁的女儿。时间一长，海伦对自己的丈夫产生了厌烦的情绪，而处于叛逆期的女儿黛娜也对“过时”的父亲阳奉阴违。

在一次执行任务时，哈里不得不与一名女子假装相好，海伦试图报复，她开始与一名汽车商西蒙厮混，而自称是“间谍”的西蒙利用某些女性渴望刺激的心理勾引她们。“间谍”的



浪漫刺激的故事让海伦心旌摇荡。

在海伦和西蒙的一次约会时，哈里扮做假特警捕获了他们，揭穿了西蒙的面目。为了给妻子一个惊喜，他佯称海伦已经卷入了恐怖分子的活动，要想赎罪就必须为他的间谍组织工作，否则她的丈夫和女儿将会有生命危险，她的代号被称为“桃乐丝”。海伦只好同意了。以后的故事是典型的好莱坞模式，在反恐行动中，哈里救出了海伦。在迈阿密，哈里驾驶着“鹞式”战斗机，用一枚导弹消灭了恐怖分子，同时救出了女儿黛娜，保住了城市。一年以后，哈里再次接受任务，然而，这一次他身边的搭档换成了桃乐丝。

这部电影投资上亿美元，是一九九四年度美国十大卖座影片之一。施瓦辛格的谎言是虚假的，又是真实的。

从影院里出来时，我突然觉得，实际上所有的财务报表本身也都不是真实的，是另一种真实的谎言。

**如果所有财务人员都阻止不了假账流行，我猜想唯一可能的并且合乎情理的解释就是：财务本身就是虚假的。**



给我一个假设，我可以把地球撬起来

2000年前的阿基米德说：给我一个杠杆的支点，我可以把地球撬起来。物理学的解释是，如果力臂足够长，你就可以用很小的力气把一个很重的物体搬动。其实，阿基米德的真

正的意思是：给我一个假设，我可以把地球撬起来。

财务是一种真实的谎言，这种谎言与生俱来，是财务的原罪。因为所有的财务报告都是建立在一系列假设和估计基础上的。没有这些假设的前提，财务报告就无法存在。

有人说，这世界上的谎言分为三类：第一类是一般的谎言；第二类是专业的谎言；第三类是统计后的数据。财务报告提供的就是些统计后的数据。这些数据不是现实，而是像哲学家所说的洞中的影子，它们至多只是对现实的反映。而这种反映现实的准确程度取决于数据背后的假设以及数据制造者的人为判断。

我从商学院毕业后的第一份财务工作是做财务分析。就是先设立一系列的假设，再搭建一堆的模型，然后进行各种各样的情景分析，最好的情况、最坏的情况、以及最有可能的情况等等。分析的结果完全取决于最初设立的假设条件。同样的一件事，比如说收购一家食品工厂，你可以通过预测今后十年 20 年的市场强劲需求，产量提高，规模化后成本降低，现金流滚滚而来等等，算出这个项目折算到今天的价值该值多少钱，从而判断此项决策是如何如何正确；你也可以改变假设条件，证明收购后文化冲突，规模化效应变成规模化矛盾，竞争对手如何会更积极应对，结果价格战无法避免，利润率必然按照负向曲线加速降低，论证出收购实属劳民伤财，不如将资金投入现有员工的福利，提高工作效率，提升企业自然增长。

假设不同，得出的结论都会有差异，这种差异有时会很大甚至相反。我当时的感觉就是：只要给我一个假设，我可以做到任何别人做不到的事，包括撬地球。

财务报表要记录历史数据，就离不开各种假设。首先，历史并不是都可以轻易准确量化的。要量化就需要假设、估测以及个人的主观判断。通用会计准则为这些假设提供了合法的依据。另外，企业的现状永远与对未来的影响联系在一起，而未来总是在假设的基础上建立起来的。比如，会计处理中的预提和折旧就是其中两种最常见到的假设工具，改变预提和折旧的方法能让企业的财务报表在几分钟之内扭亏为盈，而这些改变又都在会计准则允许范围之内。美国的航空业就曾经延长过飞机的折旧年限，飞机的折旧费用在一夜之间减少很多，结果航空公司的利润立刻就大有起色。另外，一些会计处理方法的改变，比如库存的计价方法的不同选择也会导致不同的财务结果。

操纵财务数字在专业财务人员来说实在不是一件困难的事。说到利润，它的来源更是充斥了假定、估计和人为判断。从收入开始，到成本，到费用，每一个环节都有人为假设的灰色地带。收入的确认是个永远扯不断、理还乱的话题。成本和费用的基础是权责发生制，要求人为界定责任的归属、时间和大小。不同的人完全可以给出不同的判断。甚至，利用保守原则，高估损失，低估收入，也可能将利润往另一个方向调节，把利润像战备物资一样在丰年的时候储备起来，在需要的时候再释放。

在企业里，无论是市场部，研发部，人力资源部，还是战略规划部，做判断都是根据经验加数据，财务也无法例外。商业管理是科学也是艺术，财务只是商业管理的一部分，也同样具有这样的两重性。况且，财务是人在做。

1927年，海森堡宣称人类在测量世界的同时也改变了世界。每当我们表达自己所看到的東西时，语言和经验将发生互动，互相影响。我们所说的现实正是出自于这种互动作用。海森堡的测不准原理告诉我们：人类似乎永远也不知道什么是真正真实的东西。

**只要给我一个假设，我可以做到任何别人做不到的事，包括撬地球。**

### 谎言的真实性

财务里的假设和判断以很多形式如折旧，预提、分摊、递延、账面价值、减值准备等等存在于财务的各个角落里。如何使用这些方法往往决定了财务报告的质量，以及公司的命运。

安然公司出事之前，安然的 CEO 要求他的 CFO：“要像兑果汁一样处理利润额，这样我们就可以报想报的数字。”结果安然出事了，它的 CEO 和 CFO 都因财务欺诈的指控被送进了监狱。

世界通信将本来应该作为经营的费用当作资本化的费用记账，导致公司破产。所谓资本化的费用是为长期目的购置的设备和系统等，因为它的金额较高，应该记录在资产负债表里，然后按照使用年限进行折旧，折旧费逐年计在损益表里。而经营费用是一次性进入损益表，在当年全部用来抵减利润的。

出事的公司还有很多。但是，我们也看到很多公司利用合法的财务准则有技巧地进行合理的调账，在阳光下管理数字。比如，把费用的分类从一个项目转移到另一项目，根据市场的变化情况，合理地调整存货的减值准备，等等。

我刚过 30 岁的时候担任施乐(中国)有限公司的财务总监。有一年，我们的销售额没有能够完成计划，相差 1 千万美元。但是年底的净利润却超过计划将近 10 万美元。就像一个戴着镣铐跳舞的舞者，我在财务准则允许的最大限度内合法调账，在年中预测到销售很可能要滑坡的时候就释放了以前的预提。最终，几次的内部审计和独立的外部审计都不得不承认利润的数字符合国际会计准则以及中国会计准则，尽管都很不情愿。那时候年轻，喜欢智力上的挑战，对自己的能力充满自信，看到审计师们脸上无可奈何的表情，感觉竟像是打了胜仗。

要鉴别出谎言里的真实程度就要学会看懂财务数字，实际上是要了解财务数字背后的假设。这些假设隐藏在财务的基因里。财务的基本概念即财务语言是这些基因的载体。

**要鉴别出谎言里的真实程度就要学会看懂财务数字，实际上是要了解财务数字背后的假设。**

**资产的误解**

钢琴和财务语言

在我的面前是一个维多利亚时代的女人，戴着黑色的宽边帽，她孤独地站在海边，沙滩上搁浅着一架白色的钢琴。这是我喜欢的一幅电影的海报。

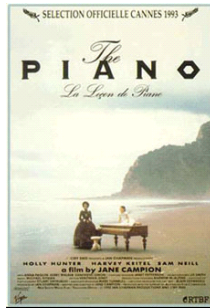
《钢琴》获第 46 届戛纳电影节金棕榈大奖，第 66 届奥斯卡最佳女主角、最佳女配角奖，讲述的是一个失语少妇如何通过钢琴找到爱情的故事。音乐成为哑女艾达心声流露的寄托。她将她全部的生命和爱融进琴声之中，世上唯有爱她的人才能领悟。当她远嫁新西兰，丈夫却将她的钢琴留在了海滩。而她的情人、文盲贝因却从音乐中读懂了艾达渴望真正爱情的心声。

钢琴把两个人联系在一起，音符成为沟通两个人思想感情的媒介。音乐成了语言。

我曾接待过两个从瑞典来的同事，这是在跨国公司工作的福利之一，你可以有机会了解其他国家的人如何以不同的视角看待中国。我们在一家“海上阿叔”中餐馆里吃饭，闲聊最新出版的一本叫做《世界是平的》的书。这本书在全球畅销，讲的就是全球化的社会学问题。作者认为虽然哥伦布发现地球是圆的，但是现在的网络化世界将地球变成平坦的了，一切疆界都将消失。其中一个同事突然停下筷子，示意大家安静。餐馆里放的《后街男孩》的唱片。在午餐时候，餐馆总放快节奏的音乐，好催客人快点吃完好快点翻台。“你没有发现音乐是全世界通用的语言吗？音乐可以渗透到世界上任何国家。”这位瑞典人在 70 年代来过中国，她说那时她就坚信中国会开放，因为她在北京古老的皇城根下竟然听到了西方的现代音乐，也听明白了音乐背后的中国人的心思。

音乐是语言，财务也是语言。语言使人类的沟通成为可能。而沟通是合作的关键。传说罗马帝国并不是由于兵力缺乏而被灭亡的。罗马帝国的灭亡是因为它的疆域扩张得太大，

而疆域内的人民所说的语言又都不相同，导致它无法再以一个有凝聚力的模式进行运作。



**财务也是语言。**

是真佛说家常话

财务不招人喜欢的一个重要原因是财务语言的晦涩难懂。财务里有很多专业词汇，让人望而生畏。有人专门编过财务词汇的词典，有数千条之多，就像 GRE 词汇一样，很多是日常生活中永远见不到的。有时候你会觉得这些拗口的词汇纯粹是为了保护财务人员的职业安全有意安排的。

伽利略说，如果不学会宇宙的语言，人类就无法了解宇宙。自然科学家把宇宙的语言定义为数学。我在美国学财务的时候，教授说：“对于商业活动来说，国际通用的商业语言是财务语言。”然而，现实中，这种通用的语言并不真的能通用。很多人不明白资产和负债的区别，不明白利润并不是真金白银，不知道如何看懂财务报表，不知道怎样利用时间价值判断投资回报。财务的专业词汇，特别是那些翻译过来的词汇阻碍了很多了解财务的兴趣。

写《富爸爸穷爸爸》的罗伯特·清崎说：看不懂财务方面的文字表述或读不懂数字的含义，是许多问题发生的根本原因。如果人们陷入财务困难，那就是说有些东西，或是数字或

是文字他读不懂，或是有些东西被他误解了。富人之所以富是因为他们比那些挣扎于财务问题的人在某个方面有更多知识，所以如果你想致富并保住你的财富，财务知识十分重要，特别是对财务语言即文字和数字的理解。

信佛的人说，是真佛说家常话，佛理就在家常话中。财务的智慧从财务语言的基本概念开始。财务的所有词汇，其实归纳起来只有七八个基本概念，资产(Asset)、负债(Liability)、权益(Equity)、收入(Revenue)、成本(Cost)、利润(Profit)，以及金钱的时间价值(Time Value)。而这些概念想通了也只剩下两个概念：一是资产；二是时间价值。

对于财务报告来说资产是核心中的核心。因为负债是资产的对立面，权益是资产减去负债的净资产，收入是使净资产增加的东西，费用是使净资产减少的东西，利润是收入减去费用的净收入。对于投资融资来说核心是时间价值，就是说时间是有价值的，现在的钱比未来的钱更值钱，时间价值使传统的记账会计转变成了现代意义的财务管理。

整个财务的语言体系就是建立在这两个简单的概念之上，如同道家说“道生一，一生二，二生三，三生万物”。CNN 把自己的使命定义为“You are what you know”。“你知道什么你就是什么”。财务的概念也是有生命的，如果你能像基督徒对待《圣经》条文那样（“语言变成血肉，留在了我们体内。”）对待财务概念，你就会惊异地发现财务也有美丽生动的地方。正确掌握财务语言，想通(Think Through)这些基本概念，是通向财务世界和财务智慧的第一步。

**CNN: “你知道什么你就是什么”。 《圣经》: “语言变成血肉，留在了我们体内。”**



整个中国都在做假账？

语言带来的是沟通。沟通的真谛并不是取决于你认为你说了些什么，更多时候取决于对方听进去了什么，或者说取决于对方认为你说了些什么。

我在美国接受财务教育，1997年年底回国。当时看国内公司的财务报表时总是一头雾水，不知道我能读懂多少。比如最基本的资产概念。

1992年，中国官方对资产的定义是：“资产是企业拥有或者控制的能以货币计量的经济资源，包括各种财产、债权和其他权力。”这种定义乍听上去并没有什么问题，国内的教科书也这么写。但是，到了2000年，资产的定义被修改为：“资产是指过去的交易事项形成并由企业拥有或者控制的资源，该资源预计会给企业带来经济利益。”另外还特别规定：“企业持有的各项不符合资产定义的资产，或者持有的虽然符合资产定义，但不可计量的各项资产，不能确认为企业的资产。”2000年的新定义靠近了西方通用的资产定义。

这些用词的改变似乎是不经意的，但是这背后的微妙意思差别很大。1992年的资产定义压根儿不考虑那些资源是否能够为未来带来什么好处，只要是企业拥有的资源都算资产。我当时感觉整个中国都在做假账。直到后来我才明白这其中的曲折原委。

2000年前，根据国家的宏观经济形势，允许国有企业把还没有处理的财产损失和长期

待摊费用等仍然作为资产挂在资产账上，像已经收不回的应收账款或者已经无法销售的存货或者那些太过落后早该淘汰的设备等等，这些劣质资产已经不能为企业带来任何未来的利益，实质上都应该算是费用，用来减除利润的。但是，当时政府考虑为了不使多数业绩不佳的国有企业雪上加霜，出现账目上的更大亏损，另外也考虑到一旦减少了利润，国家将很难承受得住巨额的税收损失，因此，政府人为地改变了游戏规则。等到经济状况好转后，政府这才开始讲究“实质重于形式”了。这怕是中国市场经济发展初期的特色，而在西方人眼里整个中国的财务报告都是虚假的。

但是即便是改正后的资产概念里，“该资源预计会给企业带来经济利益”的“预计”就预留了极大的人为预测和判断的空间。资产从诞生起就不纯粹只是记录历史，而是与未来紧密联系在一起的。财务的最最基本的资产概念从一开始就离不开假设了。

**资产从诞生起就不纯粹只是记录历史，而是与未来紧密联系在一起的。财务的最最基本的概念从一开始就离不开假设了。**

你也是一个负资产吗？

香港有部获奖电影叫《金鸡》，从阿金的角度看香港几十年的社会变迁。影片中阿金这样描述 97 之后的香港社会：“1997 年，彭定康黯然离港，3 个月零 22 日之后，港股两度跌破 1 万点。2000 年之后，香港又流行三大产（惨）物，那就是负资产，申请破产和禽流感。”

闫丘露薇是凤凰卫视的记者，她说：“我是一个负资产，已经好多年了。”闫丘露薇在自己的书中写道：“在香港，只要说我是负资产，很多人都会表示感同身受。因为这已经是很多很多香港人的现状。不过在内地，每当我说到负资产的时候，很多人都听不懂，于是我会花一些时间来解释一下，负资产就是你买的房子的房价下跌，跌到已经低于你向银行贷款的数额了。

我是在 1999 年买的房子，因为亚洲金融风暴的关系，当时香港的房地产价格从 1997 年的高峰已经下跌了差不多四成，听从特区政府的话，因为大大小小的官员出来说，楼价已经到了谷底，小市民可以置业了。

随着工作的稳定，虽然当时买房子供楼的话，会很吃力，但是敌不过有一个自己的家，改善自己的生活环境的那种渴望。

签完买卖合同，觉得自己的抉择应该算是英明，因为卖方亏了差不多一百万，把这套不到五百平方英尺的房子，用二百万港币的价钱卖给了我。我觉得自己好象赚了不少。

因为当时属于高利息时代，每个月还银行的贷款差不多要二万港元，而且还要 20 年的时间。从这一天开始，我不是为自己，而是为银行来打工了。

楼价并没有像政府希望的那样到了谷底，不到四年的时间，我的房子已经跌到一百万出头，于是我成了香港众多的负资产一族当中的一员。”

由于存在大量房屋按揭,这种负产阶级在中国的一些大城市如上海和北京也开始陆续出现。被“套牢”的股票投资者陷入的是类似的景况。

不过,在财务上,闫丘露薇的负资产实际上并不是资产,而是个人财产。财产跟资产是不同的两个概念。财产可以变成资产,也可以变成负债。比如说,一个房子可能是一个资产,也可能是负债,看你怎么管理它。如果房子是把钱流到你的口袋,带来经济利益,那是资产;如果为了这个房子,钱从口袋里流出去,而且只是单向地流出,它就变成了你的负债。如果你理解了资产的真正意义,你会明白为什么过去在农村里,农民认为生儿子是资产,生女儿是负债;在养鸡场母鸡是资产,而公鸡算是负债;以及在商业银行里,现金是负债,而贷款才是资产。

2006年4月,媒体传出闫丘露薇的老板,凤凰卫视董事局主席及行政总裁刘长乐联合一家房地产公司收购北京城区内现存最大的一处烂尾楼“瑞城中心”,涉及总金额超过30亿元。烂尾楼常被外界称为不良资产,性质与负债相似。但是很显然投资“瑞城中心”房子的目的不是为了替朋友购买负债,也不是为了个人消费,而是看中三环边上这座楼顶有停机坪的房产的未来的经济利益。刘长乐收购的是真正意义上的资产。

**“我是一个负资产,已经好多年了。” — 闫丘露薇**

过期的凤梨罐头

“从分手的那一天开始,我每天买一罐5月1号到期的凤梨罐头,因为凤梨是阿美最爱吃的东西,而5月1号是我的生日。我告诉我自己,当我买满30罐的时候,她如果还不回来,这段感情就会过期。

不知道从什么时候开始,在什么东西上面都有个日期,秋刀鱼会过期,肉罐头会过期,连保鲜纸都会过期,我开始怀疑,在这个世界上,还有什么东西是不会过期的?”

在王家卫的电影《重庆森林》里,主人公的爱情正在以加速折旧的方式在贬值,其象征就是阿美爱吃但又无法保鲜的凤梨罐头。

资产的种类很多,有长期、短期之分,有固定、流动之分,也有有形、无形之分,但是不管属于哪一类资产,都有一个逃不掉的宿命,就是折旧。流动资产或者短期资产,比如应收账款和库存等一般不说折旧,不是因为不折旧,而是因为这些短命的资产的折旧速度太快(在一年之内),以至于财务来不及将它们折旧就已经在报表上以费用的形式处理了。

我曾在上海的大剧院看林怀民的舞剧《红楼梦》,那次是此剧的封箱演出,所有人都郑重其事。舞剧结束时,一幅硕大的白布覆盖整个舞台,繁华殆尽。曹雪芹这样描写人生的结局道:“为官的,家业凋零,富贵的,金银散尽,有恩的,死里逃生,无情的,分明报应。欠命的,命已还,欠泪的,泪已尽。冤冤相报实非轻,分离聚合皆前定。欲知命短问前生,老来富贵也真侥幸。看破的,遁入空门,痴迷的,枉送了性命。好一似食尽鸟投林,落了片白茫茫大地真干净!”人生被视作资产的话,这就是折旧的结局。

财务报告的一个非常重要的前提是商业活动的持续经营。所谓持续经营，简单地说就是假定所有公司的寿命都会比你我长，尽管这并不是事实，因为统计学的结论已经证明一个跨国公司的平均生命周期在 40 年到 50 年之间，并且未来的趋势是越来越短。但是为了简便起见，财务的理论（或者说潜在的期望）假定所有企业都是不会关门，都会无限期存在的。在持续经营的假设前提下，企业就有足够的时间充分利用资产实现预期收益。因此理论上，几乎所有的企业的现有资产都将变成一钱不值的废物。

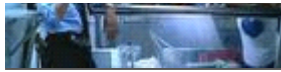
在美国，资产的折旧多半以加速的方式预提，比如说通用的新车一下地，价值就少了 20%，这也许跟美国人喜新厌旧的急性子有关。中国大多用每年平均固定的直线折旧法进行折旧。但是某些企业最好还是得用加速法折旧，比如电冰箱的升级换代比较快，电冰箱生产线使用加速折旧方法可以比较真实地反映固定资产的损耗情况。

折旧年限，有时也是个充满人为判断和预测的陷阱。同样的设备，保养不同实际使用寿命也就不一样，这时，折旧的年限就有可能不同。一般来说，国外企业的固定资产折旧期相对于国内企业大多要长一些。比如办公楼等建筑物，国外企业的一般折旧期为 30 年，国内为 20 年；冲压机国外为 20 年，国内为 10 年。但是对于计算机来说，国外企业都在 3 年之内折旧完，国内目前则是 5 年。在上市公司的年报中，有时会看到这样的郑重声明：“本公司重新审视了现有资产折旧方法，经董事会一致同意，在本年度内更改折旧年限，特此声明。”折旧年限的更改会直接导致损益表上利润的变化。

折旧每时每刻都在发生，如同三伏天的雪糕一样，资产随着时间消融。电影《黑客帝国》里，先知摩菲斯说：“时间总是与我们作对。”在这个世界上，难道就没有什么东西不折旧吗？有，那就是唯一的例外——土地。说到土地，时间不再是衡量的工具。土地在财务上

是唯一永不折旧的资产，因为土地的生命远远超过人类。因此，曹雪芹的话很有道理，给定足够长的时间，滚滚红尘的归宿一定是“白茫茫大地一片干净”。

**“不知道从什么时候开始，在什么东西上面都有个日期，秋刀鱼会过期，肉罐头会过期，连保鲜纸都会过期，我开始怀疑，在这个世界上，还有什么东西是不会过期的？” — 《重庆森林》**



“没有资产，就是最大的资产。”

毛泽东在自传中说道：“我刚认识几个字的时候，父亲就开始要我记家账了。他要我学习打算盘，因为父亲一定要我这样做，我开始在晚间计算账目。他是一个很凶的监工。他最恨我懒惰，如果没有账记，他便要我到田间做工。”我猜想如果毛泽东当年不投身革命的话，也许他会成为一个精通财务的企业家。

毛泽东的一生对于财务工作的论述极少，查来查去只找到了一句话。毛泽东说：“没有资产，就是最大的资产。”对于无产阶级来说，一无所有就是最大的无形资产。

财务上的无形资产是指“特定主体所控制的、不具有实物形态、对生产经营长期发挥作

用且能带来经济利益的资源。”无形资产一般包括专利权、非专利技术、商标权、著作权、土地使用权、特许权等，以及更虚无的不可辨认的商誉。企业的客户资料，甚至客户关系、政府关系也是一种无形资产。

闫丘露薇在书中说到自己的负资产时带着感性：“但是，当我走进自己亲手设计的这个家的时候，觉得再辛苦也值得。”家和房子有时是两个不同概念。房子可以不是资产，而家是。家是无形资产。

**房子可以不是资产，而家是。**

每一个人都是一个品牌

无形资产看不见，但是感觉得到。在企业收购兼并的时候，你付出的实际价格比正常的可计算的理论价格多付出的那一部分就是无形资产。在市场上，同样一件产品，有的价格高，有的价格低，这种价格的差异，也多半是由无形资产造成的。

有一天，罗马教皇在梵蒂冈与全球最有钱的人共进晚餐。其中有位富翁一个劲儿缠住教皇，两个人切切私语了很长时间。有人好奇，就凑过去听。原来，那位富翁愿以 10 亿美元交换一个条件：教皇必须答应，以后每次祈祷完不要念“阿门”，而改念“可口可乐”。这当然只是一个笑话，但是品牌早已经成为商业社会中大众的一种消费信仰。



品牌是典型的无形资产。每一个品牌都有自己的品牌价值，或叫品牌权益。品牌权益是品牌的资产（增值）减去负债（贬值）后的净值。全球最有影响的品牌如可口可乐，其品牌价值据估计超过 360 亿美元，柯达的品牌价值超过 100 亿美元，万宝路的品牌价值超过 300 亿美元。

张瑞敏说：“我认为所有的资产都应是负债，只有品牌才是真正的资产。你说你现在的厂房、固定资产、生产线都是世界一流的，但你没有品牌，你今天给人家贴牌，明天人家会找到更便宜的，你这就是彻头彻尾的负债。”中国的企业开始越来越重视品牌的建设，有位民营企业家说：“过去我们靠节约、靠削减成本赚钱，现在我们靠花钱、靠投资自己的品牌赚钱。”

一些公司的品牌收购，比如联合理华的和路雪收购了曼登琳，理顿红茶收购了京华茶叶，目的是为了将竞争对手的品牌连带其未来一起葬送掉，像武侠电影中武林争霸一样，保证自己品牌能够独步江湖。甚至每一个人都是一个品牌。经营好自己的品牌就是经营好自己的未来。

品牌使用费是品牌的收入。沃尔沃公司为了整合自身的商业运输解决方案的定位，同时苦于小汽车产量无法快速提升，在 1997 年的时候将小汽车业务出售给美国福特公司，但是仍然拥有一定比例的品牌权益，就是说，福特公司每卖出一部沃尔沃的小汽车，要付给瑞典沃尔沃公司一笔品牌使用费。

我以前在软件行业工作，我们的产品不是光盘，光盘只是臭皮囊似的载体，我们的产品

甚至不是软件，软件本身即源代码是不出售的，我们的真正产品只是软件使用许可。这种许可可从网上“快递”给客户，客户得到的只是一个密码，一个软件的使用权利。这种权利类似微笑一样，可以无限分享，而不会对所有权有任何影响。因此，软件业的毛利润率一般都远远超过其他行业。微软是个典型代表。在软件行业里，擅长于知识产权保护的律师在某些方面甚至取代了财务人员的资产守门人的角色。

戴明博士花了将近毕生的心血研究质量的量化问题，以倡导全面质量革命。在他晚年的时候，他说，企业的管理问题只有 3%是可以衡量的，97%是无形的，无法用数字来准确统计。企业的管理体系和企业文化也是一种无形资产。吉姆·柯林斯带领他的研究小组，收集了大量的数据，寻找公司从优秀到卓越的答案，其中重要一项就是训练有素的企业文化。

美国西南航空公司是极少数的能够持续赢利的航空公司。就像派克街的鱼贩市场一样，它的企业文化是快乐。它培养了一大批快乐的员工，在它的达拉斯总部，我看不到一个西装领带的一本正经的行政官员，走廊的墙壁上贴满员工组织的各种活动的照片，满是笑脸。快乐的员工把快乐带给了客户。美国西南航空公司的客户满意度是行业里最高的。

GE 的杰克·韦尔奇不把自己定义为 CEO，而是 CHRO，首席人力资源官，负责选拔、培养和管理企业的领导者。企业的文化往往是受上层的领导者们影响，有什么样的领导者就会有怎样的企业文化。而提升一个领导者的表现远比提升一群人的表现要容易且有效得多。

**“过去我们靠节约、靠削减成本赚钱，现在我们靠花钱、靠投资自己的品牌赚钱。”**

## 吴宇森的鸽子

如何准确评估无形资产呢？去洛杉矶的时候，不可不去的地方是好莱坞。在傍晚的比华利山庄和落日大道散步，感觉空气里似乎都有一种奇特的好莱坞的迷人魅力。无法想象，在上世纪初，好莱坞初建的时候，这里还只是一个封闭保守的小镇，镇上的酒吧曾经张贴过这样的牌子：“演员与狗不得入内。”今天，这里成了生产人类梦想的工厂。如同奢侈品的品牌魅力一样，小镇的价值也早已昔非今比了。

《福布斯》每年推出年度的“好莱坞权力 100 名人榜”，看重的就是无形的名气。如同品牌一样，名气也是一项无形资产。除了个人收入外，网页的点击次数、见报次数、上封面次数以及接受电台、电视的采访次数，都在评选的范围之内。2005 年，汤姆·克鲁斯的收入在好莱坞只排在第 13 位，但是《福布斯》把他排在“好莱坞权力 100 名人榜”第一的位置上。因为汤姆·克鲁斯的网页点击次数是 13.9 万次；见报次数 1.17 万次；上封面次数 11 次；接受电视、电台采访 136 次，远远超过了其他人。

财务对于无形资产的评估态度实际上一直很暧昧，可以说既爱又恨。就像我们对待感情一样，常常只有在失去的时候才明白它的价值。财务的基本原则要求客观、要求保守、要求一致，企业自主开发或形成的无形资产，吸引顾客的产品品牌和越来越有价值的商誉一般并不反映在资产负债表上。不是因为它们不重要、没有价值，而是因为它们的价值无法用准确的数字衡量。对于拥有优质无形资产的企业，它们的价值在资产负债表上被人为低估了。

无形资产只有在企业成立或出售或上市或增资扩股或与人合作时，通过溢价的方式来体现。中国证监会规定企业上市前一年末，无形资产在净资产中所占的比例不得高于 20%。对高新技术企业，无形资产出资可以占注册资本的 35%。证监会的目的是保证企业在发行前无形资产占净资产的比例不要太大，借以维护公司资产的真实性和真实性。至于说为什么低于 20%或 35%就能保证其真实性，这本身就是在用准确数字表示模糊概念了。

跟其他资产的特性一样，无形资产也会折旧，或叫摊销（Amortization）。无形资产一般在预计的使用年限内分期平均摊销。如果合同没有规定受益年限，法律也没有规定有效年限的，无形资产的摊销期一般不超过 10 年。如果现有的无形资产已被其他新技术所替代，或者此无形资产的市价大幅下跌，比如品牌受损（品牌“生病”了），并且在剩余摊销年限内预期不会恢复，这时就需要做减值准备。商誉如果不维护好，在你不注意的时候，有可能从美誉（Goodwill）变成毁誉（Badwill）。

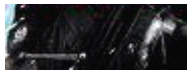
文化也是一种无形资产。在欧洲旅行的时候，最愉快的事是漫步在那些古老的石子路上，在那些老教堂、老城堡、老建筑之间流连忘返，它们的大多数都还在使用，象布鲁塞尔的股票交易所，这时你会觉得欧洲近几百年的文化就复活在你的身边。相比中国来说，我们的几千年的文化有些成了传说，有些变成了旅游商品，维护得实在不理想，折旧暨贬值的速度太快了，有时让人觉得痛心。

所有的无形资产都具有一定的生命周期，都需要不断的维护。企业在管理无形资产时，要尽量申请专利、著作权、商标权等法律保护形式，注意加强商业秘密、技术秘密的保密措施。施乐复印机的高额利润就是通过专利保护实现的。一个普普通通的施乐复印机身上至少

有五六百项专利保护。

吴宇森在好莱坞拍摄的一部电影叫《致命报酬》，影片中的麦克就是一个生产无形资产的工程师。他的雇主为了确保知识产权的保密，利用激光甚至同位素技术消除他的大脑记忆细胞。这恐怕是世界上最安全的保护知识产权的措施了。科学家们正在研发的人体芯片将起到类似的效果。吴宇森的个人品牌象征之一，在《纵横四海》、《和平饭店》、以及《谍中谍（2）》里反复出现的那只白色的和平鸽，再次在银幕上如幽灵一般飞过。

**吴宇森的那只白色的和平鸽，再次在银幕上如幽灵一般飞过。**



## 大象无形

《老子》中有一段话很精彩：“大白若辱；大方无隅；大器晚成；大音希声；大象无形；道隐无名。”意思是说，至大的象，涵括了所有的形，无所不形，无所不象。有形同于无形，有象同于无象，所以说“大象无形”。

虚即实，实即虚，虚实结合在一起便成为道。现代企业在经营有形资产和无形资产时也可以借鉴这一原则，寻找虚实的平衡点，提高资产质量，以实现资产回报的最大化。

麦肯锡咨询公司喜欢诊断中国企业的管理问题。麦肯锡认为中国企业需要加强 5 大能力建设：第一是卓越的财务能力；第二是强大的运营能力；第三是出色的营销能力；第四

是杰出的战略能力；第五是优秀的人才吸引和培养能力。而卓越的财务能力特指透明的财务和会计制度、预算流程、财务分析、资本筹集和优化以及轻资产战略。

所谓轻资产战略，是针对企业的资产回报率来说的。在利润不变的情况下，资产越少，资产的回报率自然会越高。资产仅仅是达到目的的必要手段，公司的价值体现在不断产生的利润和现金流里。轻资产战略是实现投资高回报的有效手段。

要实现轻资产战略，最重要的是拥有优质资产以及无形资产，这是高额利润的保障。理想的公司是那种不用资产就能产生回报的公司。理论上说，空麻袋背大米的空手道做法，不需要什么投资却能享受回报，是一种最好的做法。只是，我们处在一个有效市场的环境里，这样的好事如果真有的话肯定是一出现就很可能被人抢走。如果没有被抢走，那你最好警惕一些，一定要看清楚它的本质是资产还是负债。

**要实现轻资产战略，最重要的是拥有优质资产以及无形资产。**

### 最令人头痛的流动资产

企业的有形资产包括厂房、设备、应收账款、存货等等。其中应收账款和存货属于流动资产，在短时间内（比如一年）很容易转换成现金。企业的日常管理就是管理这些流动资产。在所有的流动资产中，最难管理的是应收账款，最昂贵的则是存货。

企业对应收款的态度很矛盾。在非垄断的行业里，赊销很难避免，是销售的利器，是市场竞争的要求。应收款是赊销的结果，是企业的权利，却是最让人头痛的资产。应收款的优劣与信用管理紧密相关。有些企业为巨额应收账款所累，派人四处讨债；有些企业建有庞大的信用管理及收款队伍，以律师为后盾；有的企业索性将所有应收款打包卖给专业金融或收款公司；还有的企业走向另一极端，痛定思痛后规定所有交易以现金支付。

日本有部电影叫《女税务官》，是死于非命的导演伊丹十三的早期作品，说的也是收账的故事。虽然女税务官是替政府收税，但是收账的难度一点儿不比企业轻松，特别是当黑社会老大也要尽公民的纳税义务时。

**在有形资产中，最难管的是应收账款，最昂贵的是存货。**



## 收账的茶伯

应收账款的管理一方面是管理财务风险，防止出现客户不付款的呆账或坏账；另一方面是管理流动资金的周转，督促客户按时或者提早付款。统计数字显示而美国企业平均需要 47 天收回应收账款，而中国企业的平均账款回收时间 (DSO) 将近 80 天。

我在美国施乐公司工作的时候， 曾经委托毕马威会计师事务所做过应收账款的管理调研。应收账款的管理方法很多，毕马威列出大多数企业常用的八项有效管理措施：

1. 利用 5C 标准建立标准客户信用评估体系。 所谓 5C 指客户的品质（Character）、能力（Capacity）、资本（Capital）、抵押品（Collateral）以及经营环境（Condition）。其中第一个 C 最为重要。判断人的品质需要丰富的社会经验和敏锐的观察力。有人甚至利用牌桌或者高尔夫球场去判断人的品质， 所谓牌如其人、球如其人。
2. 使用客户评估法适时评估信用风险。信用不是一成不变的， 要随时监控。
3. 利用第三方信用信息帮助判断。 邓白氏（Dun & Brandstreet）是全球性的企业信用评估机构，很多企业就是根据邓白氏的信用评估来决定是否赊销给对方。不同行业也有不同的评估机构， 比如在美国的珠宝业就有全国的珠宝商的信用手册。
4. 建立信用管理部门， 使其独立于其他业务部门。这样不会受到其他部门的干扰。
5. 使用现金折扣， 如果可能的话，牺牲一些利润来换取现金。
6. 信用审批由销售、服务和财务共同执行效果最好。信用管理不是单一部门的责任， 需要企业各个部门的共同合作。
7. 收款责任同样由销售、服务和财务共同负责。
8. 销售佣金与收款挂钩， 在很多企业依然很有效。销售周期只有在应收款全额收回后才真正结束。

实际上很多企业都有自己的独特有效的应收款管理方法，有家公司甚至利用企业退休人员上门催款，他们大多手里端杯茶上门，因此又叫“茶伯”。

我自己虽然没有请过“茶伯”来帮忙， 但是在施乐公司工作的时候， 由于直销市场激



烈竞争的结果，公司出现巨额应收账款。我曾组建过信用管理团队，也就是收账小组。一群朝气蓬勃充满活力的年轻人通过各种方式，如电话、邮件、登门拜访、法庭诉讼等等催收应收账款。当时效果立杆见影，现金回笼状况改善了很多。

不过，现在想来也许这种头痛医头的做法并不值得炫耀。信用归根到底是人的一种选择，是一种习惯，是广义上的客户关系。管理应收账款实际上是培养客户的习惯。而好的习惯不是天上掉下来的，是靠日常管理训练出来的。真正好的应收款的管理是不需要任何催收的客户关系管理，追账，无论是多么聪明和有效的追账都不会给企业和客户带来额外的价值，都是不得已而为之的下下策。今天再看我在施乐公司的做法，我也许会把那些宝贵的年轻的人力资源投入到更有价值的客户关系的管理上，而不是去催讨账款。

***真正好的应收款的管理是不需要任何催收的客户关系管理。***

### 中国人的信用问题

关于中国人的信用问题，法国启蒙运动的思想家孟德斯鸠在 1748 年出版的《论法的精神》一书中写道：“中国人的生活完全以礼为指南，但他们却是地球上最会骗人的民族。这特别表现在他们从事贸易的时候。虽然贸易会很自然地激起人们信实的感情，但它却从未激起中国人的信实。向他们买东西都得要自己带秤。每个商人有三种秤，一种是买进用的重秤，一种是卖出用的轻秤，一种是准确的秤，这是和那些对他有戒备的人们交易时用的。”

孟德斯鸠说：“由于需要或者也由于气候性质的关系，中国人贪利之心是不可想象的，

但法律并没想去加以限制。一切用暴力获得的东西都是禁止的；一切用术数或狡诈取得的东西都是许可的。因此，让我们不要把中国的道德和欧洲的道德相比较吧！在中国，每一个人都要注意什么对自己有利；如果骗子经常关系着自己的利益的话，那么，容易受骗的人也就应该注意自己的利益。在拉西代孟，偷窃是准许的；在中国，欺骗是准许的。”（第十九章第20节）

孟德斯鸠从来没有到过中国，他的这种让很多中国人看了很不爽的观点得自于1721到1722年间的一些西方贸易商人的远东游记。尽管有些偏激，但是多少反映了当时西方人按照自己的价值观对当时的中国商人的信用批判。

实际上，现代中国企业的商业信用，一方面受计划经济的影响，如政府介入的担保等，另一方面也受中国文化的影响。在一个资信发达的社会里，彼此之间的契约以及独立的评估公司可以帮你获得任何一家公司的真实信用状况，但在资信不发达的中国，人际“关系”多少弥补了一些由于资信不发达所引起的信任危机，活生生的人才会让人觉得更有信任感。

《论语》中说子路是“无宿诺”的，答应过的事从不隔夜，“片言可以断狱”，就是说单凭子路个人的一面之词就可以升堂断案了，可见子路的个人信用远远超过事情本身。后来出了个关羽，更是义薄云天，为了讲义气，敢在华容道上放走曹操，为江湖人士树立了好榜样。

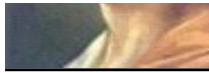
从社会学的观点来看，中国人重关系的传统使中国社会成为人际关系的网络社会。

一个出了名的债务人在饭桌上曾对我说，钱肯定是有，但是也肯定不够，问题是先还给谁。中国商人的信用被人际情感和个人之间的信任关系左右着。人际情感的最大特点是多

变性，而这正是对现代商业信用的最大挑战。

窦唯曾经唱过一首中国的 RAP 歌，题目就叫“某某人”，意思是说，在某某城市里，无论你是什么样的人，你一定是某某人的某某人。

**“在拉西代孟，偷窃是准许的；在中国，欺骗是准许的。”—《论法的精神》**



### 戴明博士的鸡蛋管理

戴明博士在二战后以帮助日本公司进行全面质量管理(TQC)而出名。全面质量管理认为，在大的企业里，凡是不能量化的东西是不能分析的，也就无法管理。戴明的主要贡献之一是将统计数字引入质量管理，把抽象的质量概念数量化，使质量全成本的计算成为可能，弥补了财务数据的不足，从而使经营者终于明白该如何有效管理质量。

据说，戴明博士在家里喜欢把冰箱里的鸡蛋统统标上购买时的日期，先买的鸡蛋先消费，这样可以确保他能一直不断地吃到相对来说最新鲜的鸡蛋。戴明博士的这种库存管理的方法就是所谓的 FIFO（“先进先出”），与此相反的是 LIFO（“后进先出”）。

电影《完美风暴》里有许多精彩的捕捞金枪鱼的镜头。金枪鱼、三文鱼之类的深海鱼被

打捞上来之后，要立即被冷冻在冰块里，这些鱼离开海水无法生存，带鱼也一样。盘点时根本没有办法称出净重来，只能靠经验毛估。

跟其他很多做财务的人一样，我对于盘点库存的经历，似乎从来没有愉快过，这里的误差有时大得惊人，有时甚至无法避免。

我在食品工厂工作的时候，每到月底，我都要身先士卒，亲自带领成本会计去仓库盘点。工厂生产湾仔码头的冷冻水饺。盘点前一星期，通知就会发给生产、销售、采购、仓储、运输各部门，要求提前做好准备。到了盘点那天，工厂上下如临大敌。所有原料不准进库，所有成品不得出库，如果可能，工人有时还需要停产一天。来拜访的客户还误以为我们被工商局查封了。原料仓库还好办，花半天时间可以清点完，面粉、油、芝麻、配料等以袋计算，蔬菜以筐计算，有时要爬到堆成像小山一样的罐装原料的顶上盘点。成品则需要进冷库盘点。管冷库的师傅提前预备了军用棉大衣和棉帽给我们。零下 30—40 度的冷库，我在里面待十分钟就得跑出来暖暖身。对于这种行业盘点的结果，我不敢保证会有多么高的准确度，估测有时不可避免。

盘点的目的一是为了核对数量，如果实际数量比账上少了，属于盘亏，就要调整进入损益表；二是为了观察质量和价格，中国财政部 1998 年规定财务报告增加计提存货跌价准备。库存的记录都是以当初购买时的价格即历史成本为基础的，如果市场价格变动大或者保存不够好，库存有可能贬值，这时就要预提存货的减值准备。但是判断库存的贬值没有统一的标准，预提减值准备的具体数额取决于财务人员的人为判断。

**戴明博士把冰箱里的鸡蛋统统标上日期，进行“先进先出”管理，先买的鸡蛋先消费。**



### 最昂贵的流动资产

人们对于存货的一般期望是保持安全库存量，不要缺货，以便随时满足客户的需求。库存过高，很少被当作一件大事对待。有时为了享受大批量采购的优惠价格，还会人为增加一些不必要的但是听上去便宜的原料库存。

在所有资产里，对于很多公司来说，存货实际上最昂贵、最费钱。存货的出现是以现金的消失为代价的。尽管是以一种资产购买另一种资产，但是如果存货占据了太多现金，会导致利润如海上蜃景一样无法兑现。

传统意义上的库存成本只包括采购成本、订货成本以及储存成本。但这只是冰山的水面上的部分。水面以下的隐形成本还包括购买库存的资金成本，保险，搬运，搬运设备的折旧，货物的损坏，过期，盘亏，以及库管人员的人工及福利成本等，这些隐形成本每月一般会占到库存货物价值的 2%，一年下来，库存的成本无形中会增加四分之一。在传统的财务体系里，这些隐形成本被归结为管理费用，从来没有把对待库存像对待产品一样进行详细的成本分析。

对于大多数企业，库存不仅费钱，而且还面临无处不在的价格风险。借助期货市场和

期货合约进行套期保值，可以锁定理想的卖价，避免跌价的风险，运气好的话，还有可能获得额外的收益。这种情况在以农产品、矿产品或电子元件为原材料的企业里常会遇到。人民币的汇率波动后，银行的存货是货币，这些存货也开始同样面临价格风险，银行也在利用货币期货进行套期保值。

当然，有些产品历久弥新，时间放得越长越值钱，像一些酒类，或者重发酵的茶叶如普洱等，是不需要做跌价减值准备的。由于财务的保守原则的要求，库存升值并不确认，只有在交易发生后，增值部分兑现了才能以利润的形式被确认在财务报表里。

***存货的出现是以现金的消失为代价的。***

### 我的“大概齐”的管理方法

相对于销售、市场等部门，库存管理在企业里的地位，长期以来就像人们对抽水马桶的期待一样，它正常运转的时候，没有人感觉到它的价值，只有在它堵塞的时候，大家才发觉它有多重要。库存管理曾被企业长期忽视，直到现代物流快速发展，库存成本的压缩才成为可能。

至于管理存货的方法，商学院里传授的经济批量公式在实际操作中显得太过理想化，很难实施。因为经济库存的基础是准确的客户需求预测，对于快速消费品行业来说，终端消费者的细微变化，由于时间滞延的影响，会形成啤酒效应，导致生产需求的巨大波动。一味

追求经济库存的结果往往是要么生产开工不足，市场需求不能满足，要么库存加速积压。

盘活库存的最重要的办法是加快周转。在国际上，通常企业的存货的周转次数一年内至少应该 6 到 7 次，或者说周转天数为 50 到 60 天。比如，沃尔玛的存货周转天数是 44 天。中国国有工业企业的存货周转天数为 108 天，而日本企业的存货周转天数只有 20 天。1953 年，日本丰田公司创造了一种低库存的生产方式，“即时生产”(JIT)：“只在需要的时候，按需要的量，生产所需的产品”。从那时起，很多公司都在追求一种库存量达到最小的精细型生产系统。但是传统的管理模式以及数据信息系统都无法使企业真正做到 JIT，直到 ERP、MRP II 等信息技术和互联网技术的兴起，JIT 才由可能变成可行。

我离开食品公司后，加入施乐公司，又要负责库存。这次还好，盘点不再需要穿棉大衣，但是上千种的耗材配件让我头痛不已，还有时不时的退货。有一次，上海下大雨，积水倒灌进仓库，大量复印纸受到损坏，最后上法庭解决赔偿纠纷。我们的仓库在上海外高桥的保税区。所谓保税区，有点像当年周润发演绎的《和平饭店》一样，只要不出保税区，就可以享受国中国的豁免待遇，不用交关税，增值税等，这样可以省掉很大一笔钱。

当时，我推行的“大概齐”的库存管理方法是传统的基于 20/80 原则的 ABC 管理法，即把所有存货分为三类：A 类，一般占存货数量的 10%，资金占用额约占存货资金的 80%；B 类，约占存货数量的 20%，资金占用额约占存货资金的 15%；C 类，约占全部存货数量的 70%，资金占用额约占存货金额的 5%。然后集中精力管理 A 类和 B 类。这种粗放式的管理虽然不是那么理想，但是基本能保证客户需求的 80%得到满足，以及财务报表中存货的数据 95%准确。

后来我在 EDS 的软件公司工作，我们的产品是管理产品生命周期的设计软件，比如基于三维设计的 UG 和 Solid Edge 等。刚接手时，我硬着头皮打听仓库在哪里，我被告诉说没有。因为我们卖的是软件的授权许可，用户可以通过网络下载。我心头好一阵暗喜。我终于可以不用盘点了。

换另一个角度来想想，最终消费者真正愿意购买的是产品的功能和价值，至于产品在生产过程中出现的搬运、超量生产、仓储资金占用等都不会给客户带来任何额外的价值，将这些成本挤进价格，让客户买单本身就不合理。

因此，理想的存货管理应该没有存货的管理。软件公司做到了，网站公司也做到了。比如，雅虎的产品是广告空间出售和网上平台出租，所谓的空间和平台都是虚拟的，只有当有了客户订购时它们才存在。所以雅虎的产品没有库存，存货周转天数为零。生产硬件的戴尔提出了“摒弃库存”的战略模式。根据顾客的要求定制产品，使生产更具柔性。戴尔公司消灭了成品库存，其零件库存量是以小时计算的，当它的销售额达到 123 亿美元时，零件库存额仅 2 亿美元。

**理想的存货管理应该没有存货的管理。**



负债者言



## 资产与负债

“我感到自己并不孤单，因为世上不只我一个人。”基耶斯洛夫斯基拍过一部电影叫《维罗尼卡的双重生命》，讲述一个灵魂沟通的故事。在相同的时间、不同的空间，生活着两位容貌和名字相同但互不相识的姑娘，她们只是不断地在心灵深处感受到另一个自我的存在。负债与资产的关系，很多情况下就如同维罗尼卡的双重生命一样，对立而统一。

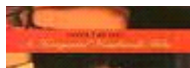
对立的情形是负债和资产就像同一枚硬币的两面。比如，你用信用卡透支，你的银行存款变成负数，成为负债。对于银行来说，这种关系刚好相反，同样的一笔钱，你的存款是银行的负债，你的透支则是银行的资产。彼此之间存在交易往来的两家公司，一方的流动资产如应收款，就是另一方的流动负债即应付款。

统一的情形是负债和资产本质上是表象为两面的同一枚硬币。负债的目的是为了增加资产。资产的来源除了投资者的资本金外，还可以通过借贷筹得。而所有的资产都有可能转化成负债，资产经营得不好，不能带来利润时，变成不良资产，就是负债。工厂的许多闲置的设备被放置在露天里任凭风吹雨打，已经在急剧贬值，是负债了。存货销售不出去，堆在工厂的各个角落里，不再是资产而是负债了。应收账款是典型的资产，但是应收账款收不会来时，成为坏账，就成了另一种负资产，成了负债。

在财务的眼里，这个世界就是由资产和负债组成的。所有事物，不是资产就是负债，或者是在接近资产或负债的归属的过程中。就像光谱分析一样，两端是资产和负债，中间是些混合物，由于所含的成分比例不同，所反映的倾向也不同。有些东西资产的特征占得多一点，有些东西负债的特征占得多一点。分辨是资产还是负债是培养财务意识的第一步。

罗伯特·清崎引诱读者立志成为富爸爸时就说：如果你想变富，只需在一生中不断买入资产就行了；如果你想变穷或成为中产阶级，只需不断地买入负债。正是因为不知道资产与负债两者间的区别，人们常常把负债当作资产买进，导致了世界上绝大部分人要在财务问题中挣扎。“富人得到资产而穷人和中产阶级得到负债。”清崎在这儿说的是好的资产。不良的资产（比如过期的库存）或者不良的经营（比如周转不灵）都不能增加收入，最终并不能使权益增加。因此，清崎又说：“你最大的资产其实就是你的脑子，你最大的负债也是你的脑子。”

**就像光谱分析一样，有些东西资产的特征占得多一点，有些东西负债的特征占得多一点。分辨是资产还是负债是培养财务意识的第一步。**



### 飞行里程也是负债

经常出差的人大多跟我一样，口袋里准备着许多航空公司的里程卡，积攒到一定里程数，可以免费升舱，或者换免费机票。航空公司推出的飞行里程奖励计划实际上也是一种负债，因为这是航空公司的一种义务，有责任要兑现的。

负债是企业对外部承担的经济义务。通俗地说，凡是欠别人的，即 IOU（“我欠你”），都属于负债。英文里负债叫 Liability，就是责任的意思。商业保险的一个基本险种叫做 Liability Insurance（责任险），主要就是为了替投保人承担责任设立的。企业的负债一般包括银行透支、应付账款、长期借款、员工的带薪假、产品保修期的服务等等义务。

相对于流动资产，负债有流动负债；相对于固定资产，负债有长期负债；相对于无形资产，虽然没有无形负债的说法，但是无形负债的确存在，比如一些道义或者情感上的无形义务。资产有优劣的差别，负债也有良莠之分，一个简单的判断就是优质负债的成本即利息低，不良负债的成本即利息高。所谓高低的参照物，就是你的赢利效率。

对于乐观的人来说，负债是可以攻玉的他山之石，或者是轮船上的压舱石，没有压舱石的轮船在大风大浪中更容易飘摇甚至沉没。对于悲观的人来说，负债相当于财务上的俄罗斯轮盘赌，枪膛里总有一颗子弹，你永远不知道哪一天会引发你的财务危机。其实，跟资产一样，负债是好是坏，完全取决于如何管理。

**对于乐观的人来说，负债是轮船上的压舱石；对于悲观的人来说，负债是财务上的俄罗斯轮盘赌。**

财务杠杆是用别人的钱赚钱

利用负债经营的好处是借鸡生蛋，用别人的钱替自己赚钱。如果借款的成本即利息率低于你经营获得的利润率，你就可以不用自己的钱来赚钱了，这种情况就叫财务杠杆。在生产

经营过程中，利用大规模批量生产的方式可以摊薄一些固定资产，这种方式叫经营杠杆。所有聪明的企业都在充分利用各种可能的杠杆作用。

财务杠杆越高越好吗？杠杆是增加力的一种工具。根据牛顿的力学定律，有作用力就一定有同等大小的反作用力。财务杠杆在增加预期收益的同时也增加了风险。企业的负债的比率越高，利息负担就会越重，除去利息和税负之后的利润就会大大减少，每股赢利将呈负数加速度增加。高负债率既能锦上添花，也能雪上加霜。如果不能按期偿还利息，企业就有破产的危险，或者遵照企业破产法请求破产保护。保护的目的是免于资产被清算，因为债权人比股东有获得赔偿的优先权。一旦真的清算，基本上给股东就留不下什么残羹剩炙了。

因此，财务杠杆并不需要最大化。资本结构管理的一个重要假设是企业对未来销售的预测，因为销售额的较小变化会导致税后净利润的较大变化。如果杠杆程度越高，这种变化幅度就越大。如果预计到未来销售额会有很大增长时，可以采用少发行股票，多发行债券的方法，使企业的税后净利润有较快的增加。如果未来销售不会有较大增长时，则应该少用债券，尽可能使用股权融资即发行股票。

一般来说，银行由于所拥有的资产流动性都比较强，会使用比较高的财务杠杆。公共事业单位如水电煤公司的未来收入相当稳定，并且往往会持续上升，企业也使用较高的财务杠杆。在中国房地产业，由于中国房地产预售制度的存在，而预收款是一种典型的负债，房地产公司正是利用这种超高的负债率（高到 75%）超常发展起来的。

对于华尔街专做资本运营的金融服务公司来说，财务杠杆是他们最推崇的致富工具。在美国，如果企业的负债率高过 60%，一般被认为较高；超过 100%，被认为过高；而

低于 20%则被认为较低。对于企业财务杠杆的应用，有一个通用原则，为了有能力偿还短期借债，流动资产一般应是流动负债的 2 倍；去掉存货的流动资产（即现金和应收账款）应不小于流动负债；长期负债一般不应超过净资产的一半。判断企业财务杠杆的利用程度取决于所在行业的特点以及经济环境的实际情况。

**流动资产一般应是流动负债的 2 倍；去掉存货的流动资产应不小于流动负债；长期负债不应超过净资产的一半。**

### 垃圾债券的故事

在美国的资本市场里，融资渠道主要有股票和债券，其中公司债券占 60%，政府债券占 20%，股票 20%。与中国不同，债券市场是美国企业的最重要的融资渠道，财务杠杆被普遍利用。没有负债，就没有今天的美国经济。

与跌宕起伏的股票市场一样，债券市场也充满很多传奇的故事。最有名的就是“垃圾债券”事件。

所谓“垃圾债券”并不是指像垃圾一样没有价值的债券，而是指在投资级以下的债券，即在标准普尔和穆迪的信用等级里从 BB 级到 CCC 级的债券，它的特点是风险大，信用没

有可靠保证，但是收益高。标准普尔和穆迪对投资的信用等级素来划分很严格，像中国四大国有银行在标准普尔和穆迪的信用等级就一直被评为 BBB 级，最近才被上调为 BBB+。

早期的时候，垃圾债券主要被一些小型公司作为筹集开拓业务需要的资金来发行。小公司实力薄弱，信用等级低，在利用债券融资时就需要以较高的收益来补偿其潜在的巨大风险，以此吸引广大投资者。这种高风险与高收益并存的新型债券，最初就被称为“高收益债券”。到了 20 世纪七八十年代，美国产业进行大规模调整与重组，在科学技术的推动下，传统产业需要更新设备，新兴产业不断涌现，市场的重新洗牌需要大量资金，而这些企业在更新与重组的过程中，风险系数极大，商业银行不可能完全满足其对资金的需求，相比之下，用高额的收益发行债券来吸引资金，既可迅速筹资，加快调整步伐，提高企业的生产力与竞争力，又能分散筹资渠道，转嫁投资风险。

“垃圾债券”的用途开始从最初的拓展业务，逐步转移到用于公司的兼并与收购上来。按照传统的观点，兼并收购往往是强者对弱者，资力雄厚的大企业吞食弱小企业。但是“垃圾债券”的出现，却为逆向兼并收购提供了最为有效的途径与手段。许多具有发展眼光的企业家纷纷利用“垃圾债券”赐予的良机，以自己小额的自有资金（甚至不超过 1%）从事超大规模的并购。这种利用发行“垃圾债券”来筹集资金对被收购公司的股权进行收购的行为，就是典型的“杠杆收购”或叫“资产重组”。

在此期间，“垃圾债券大王”应运而生。迈克尔·米尔肯曾被《华尔街时报》称为“最伟大的金融思想家”，一度与 J.P. 摩根齐名。米尔肯 10 岁时就帮助会计兼律师的父亲整理支票，接触纳税申报。从宾夕法尼亚大学的沃顿商学院 MBA 毕业后，凭着对垃圾债券的兴趣和了解，以 200 万美元资本入手，最终在垃圾债券市场上获利 13 亿美元。

米尔肯对债券发行者进行了大量研究，寻找潜在的高赢利债券。他四处宣传他的投资理念，说服投资者投资他所看中的高收益证券。而结果也往往如他所预料，投资人最初获利丰厚。渐渐地，米尔肯的客户开始增加。到 1977 年，他的业务已占到垃圾债券市场份额的四分之一。

20 世纪 70 年代末，由于米尔肯的引领，高回报的垃圾债券已经成为非常抢手的投资产品。米尔肯也开始从买卖已发行的债券，发展到为中小企业承销和包销垃圾债券。许多新兴公司和高风险公司都是他的客户，米尔肯的做法与现在的风险投资家们相似，不过现在的风投是在上市之前介入。后来有人说，美国 20 世纪 80 年代以来高新技术的发展，正是得益于米尔肯解决了高风险技术公司在资本市场的融资问题。一些大型电讯公司之所以有今天，与米尔肯创造的金融新产品息息相关。

但是物极必反，到了 80 年代后期，由于垃圾债券的过度投机和炒作，不少发行“垃圾债券”的公司开始出现资金周转困难，无力支付到期的高额利息和赎回债券。违约与拖欠经常发生，过去对发行“垃圾债券”的公司提供担保的商业银行也纷纷撤回担保，造成投资者一片恐慌，使“垃圾债券”的信誉降至最低点，“垃圾债券”市场崩盘。

1989 年 3 月，米尔肯因涉嫌 98 条经济罪被起诉。1990 年 4 月，米尔肯服罪，同意检察官提出的 6 项重罪指控，最终被判 10 年监禁，赔偿和罚款 11 亿美元，并永远逐出华尔街，不得再从事证券业。米尔肯的被罚金额，创下美国政府对个人被告课罚金额的最高历史记录。

提前出狱后，米尔肯以教育服务为目标创建了知识天地公司，致力于全球的人力资源培训与网络教育。他将自己的大量时间投入到了慈善活动中。

好莱坞的导演们正在努力策划，希望把米尔肯的一生搬上银幕，这将会比道格拉斯主演的《华尔街》更精彩。



## 负债的人生

几乎所有公司都说“人是最有价值的资产”（People are most valuable asset.）。惠普的创始人帕卡德甚至提出一个定律，如果一个公司的收入增长的速度不及员工人数的增长速度，这个公司将没有能力可持续地发展下去。那么，人力资源到底是资产还是负债？

西方心理学家关于工作业绩的研究显示，对于主要靠体力完成的工作来说，1%的杰出员工的贡献是普通员工的 152%，1%的最差员工的贡献是普通员工的 51%；而对于主要靠脑力完成的工作来说，1%的杰出员工的贡献是普通员工的 227%，1%的最差员工几乎无法工作，贡献是零或负数。至于说具体某一个员工在某一天的表现如何则是动态的，其贡献受各种因素的影响，包括情绪甚至天气等。

对于员工，中国人以前的习惯叫法是“人手”，对于人手的期望是要足够，数量的多少很重要，工作量一多最直接的反应就是要增加人手。美国人喜欢叫“人头”（Headcount），对于人头的期望不是数量而是质量，人头要精要好，好的人头可以以一当十。

由于人力资源的产出太不确定，按照财务保守原则的审慎要求，在可能获得的利益和可能发生的损失之间，宁可承认可能的损失而不相信可能的利益。另外，资产的前提是拥有或控制。但是在企业里，实际上企业并不真正拥有员工，控制也有限。因此，在财务意义上



仍然把人力资源归属为负债而不是资产，更通俗地说就是人力成本。财务相当冷血地抹杀了你我的创造性即价值。

当然，也有一些公司例外。像明星俱乐部，明星是俱乐部的资产，比如曼联队的超级球员们。另一种就是网络公司。

网络公司有什么？利润没有，现金没有，资产几乎可以忽略不计。但是，一个年轻的充满激情的 CEO 往往能够吸引到成百上千万美元的风险投资。这些风投们看中的是网络公司里有多少软件工程师，看中的是管理层团队，看中的是人。人在风投们眼里是璞玉，不是负债，而是最有潜在价值的无形资产。

**财务相当冷血地抹杀了你我的创造性即价值。在绝大多数情况下，人力资源归属为负债而不是资产。**

### 粪肥和所有者权益

“资本降临到这个世界上时，每一个毛孔里都滴着血和肮脏的东西。”马克思从政治经济学的角度研究社会的冲突，资本主义社会的基石就是这个很不讨人喜欢的资本。

在财务上，资本跳出了阶级的限制，主要以两种形式出现在人们面前，一是债权，就

是借债；二是股权，就是股份。企业的所有者，即股东，在创建企业时，先要拿出一笔钱或者物（比如早期的牛）作为投资，这就是最初的原始资本。如果原始资本不够，就需要对外借款，就有了负债。这两种资金来源的性质不同，借债需要支付利息，并且无论经营好坏，利息必须照付，如果企业破产，债权人即债主有清算的优先权。而股份不需要付利息，只有在经营有利润的情况下，股东大会表决同意，才会付股东红利即股息，股东是企业的合法的所有者，要承担企业的经营结果。如果企业破产，股东是最后的分配者。随着金融产品的不断创新，在这两种资本之间出现了很多混血资本，债权和股权的界限也就不再那么泾渭分明了。

如果企业经营得好，就会有赢利。最初投入的资本加上经营得到的利润就是所有者权益。所有企业都有权益，没有权益的企业就是没有所有者。在财务术语里，所有者权益定义为资产减去负债，就是净资产。

赢利的最终目的就在于所有者权益的增加。增加的幅度越大、增加的速度越快，资本的回报就越高。所有的资本家孜孜以求的就是拥有高回报的投资项目。弗朗西斯·培根说：“金钱就像粪肥，只有播撒出去后才是好东西。”实际上就是指把金钱变作投资出去的资本，好比农夫眼里的粪肥，撒在地里，来年才会有好的收成。

当负债超过资产时，所有者权益将变成负数，这就是“资不抵债”，传统的企业破产的原因。除了追加资本注入以外，收入是增加所有者权益的根本途径。

**资本如同农夫眼里的粪肥，只有撒到地里，来年才会有好的收成。**

## 收入的实现

### 在得失之间实现收入

古时候，有一个楚国人不小心丢了东西，接连好几天心情都很郁闷。朋友知道了，便劝慰他道：“算了算了，楚国人丢了东西，也是楚国人拾得，想想开吧，没什么损失的。”即所谓“楚人失，楚人得”。这事很快被一个年轻时曾做过财务的圣人知道了，他就是孔子。他说，最好把楚国两字去掉，即“人失，人得”。这是典型的资产负债平衡关系。似乎这还不是尽头，楚国人丢东西的事最终传到了一个伟大的哲学家耳朵里，他就是老子。老子很快把这事升华到哲学的高度，把“人”也去掉了，即所谓“失即是得”。

商业活动本是滚滚红尘中最物质化的部分，能够升华到孔子的境界足够了。实际上，孔子所说的“人失，人得”与财务里的一条基本原则暗合。这条原则是我在几家跨国公司做财务管理时，与各种官僚体系以及各类不合理的财务政策抗争的最有效工具。原则很简单，即透过表象看实质，或者说实质重于形式。这一原则的最典型的应用就在于收入的实现上。

**实质重于形式的原则是我与各种官僚体系抗争的最有效工具。**

## 收入不等于现金

这是一段关于收入概念的苏格拉底式对话：

问：“什么是收入？”

这问题太简单了，答案随口就来：“收入不就是指已经收进来的钱么！”

再问：“所有收进来的钱都是收入吗？”

答：“当然是。”

“借来的钱呢？”

“借来的钱不是，借来的钱是要还的。”

“对，借款是负债。如果销售合同刚签完，客户预先支付的定金，或者说您的预收款呢？”

“当然算收入。钱都收进来了呀。”

“但那不是你的钱呀。预收款的性质也是负债，因为产品或者服务还没有提供给客户。”

“那它就不算收入。”

“只能称为未实现的收入。公司为了使客户有 100%的满意度，允许客户有退货的权利，

这时收进来的钱能算收入吗？”

“如果可以退货，那就不应该算收入。”

“可见，不是所有收进来的钱都是收入。另外，没收进来的钱能算收入吗？”

“没收进来的钱当然不能算收入。”

“对客户的应收账款呢？按照合同，产品或服务提供给了客户，如果客户不付款，你可

“以上法院起诉。”

“追讨应收账款是公司的权利， 应该是收入。”

“这么说， 这些没收进来的钱也能算收入。”

“是的。”

“如果对方的信用很不确定， 应收账款收不回来， 或者即便官司打赢了， 客户根本没有能力付款， 这时候的应收账款能记录成收入吗？”

“.....好像不能。”

“那么， 到底什么是收入？”

“.....！ 那么， 您说， 什么是收入？”

这种对话经常发生在财务人员与非财务人员之间。收入似乎是一个人人都熟悉的概念，但似乎又不甚了了。

在财务意义上，收入的严格定义是指企业因为提供产品和服务而实现的所有者权益的增加。所有者权益是除去负债的净资产，现金只是资产的一部分。因此，现金可以是收入，也可以不是收入，收入可以是现金，也可以不是现金。

现金和收入是两个不同的概念。这背后代表的是两种记账原则的区别，一种是古老的现金收付制，记录收入、费用都以现金的进出为标准，现在这种方法仍在一些小企业和家庭里使用，黑社会的记账方式据说也是坚持现金为王。另一种原则是权责发生制，根据商业活动发生时权利责任的转换来记录收入和费用，不管现金是否收到或付出。因为权责发生制更看重的是交易的实质，能提供更完整真实的商业信息，因此已经成为现代财务体系的基本原则。

法律有程序法与实体法的区别，前者看重流程形式，后者看重的是实质上的一致。财务的权责发生制遵循的就是类似实体法的“实质重于形式”的原则。“实质重于形式”强调的是本质上权责交易的性质归属，而不是表象上的形似。

根据权责发生制，企业收入的实现需要满足五个基本条件：要有合同，即法律意义上的协议；协议里要有明确的金额；产品提供或服务完成，卖方的责任履行完毕；确信钱款能收回；产品或服务的成本能明确记录。这五项基本原则听上去都很简单，但执行起来却有很多灰色地带，很多时候需要人为判断。

要有协议似乎是很容易的一件事，但是如果协议的另一方是关联企业，就会产生类似乾坤大挪移的自身循环销售的问题。有时候销售人员为了签单，在白纸黑字之外，又会一时兴起在口头上信誓旦旦地承诺一些连自己都不相信的条件，在正式合同之外出现了需要履行某些承诺的口头合同。有的客户信以为真，以为大象真的能跳舞，其后果是直接影响收入实现的质量。

关于要有合同金额，似乎这也很清楚。但有时合同的小体字，会补充说明这一金额是在一定条件下同意的，比如是到岸价（CIF）还是离岸价（FOB），这时的收入就必须在这些条件满足的时候实现。最常见的例子就是通过寄售的方式销售，条件是货卖完再清款，这时的清款金额决定收入实现的金额。

卖方的责任要完成，实际操作起来也大有玄机。对于渠道销售，把货物移到经销商的仓库（“移库”），并没有完成最终的销售循环。有时，货物还在自己仓库里，通过一纸协议，买方甚至可以委托卖方代管，甚至代买保险，这时的销售过程实质上并没有完成，不能成

为收入。

买方要有付款能力，就更不好下判断了。怎样判断客户的信用问题？按照信用的衡量标准，客户的品质占第一位，但是如何恰当评价一个客户的品质呢？许多客户常会因人而异有选择性地维护自己的信用形象。在具体的业务过程中，比如有些客户的资金来源不确定，一笔销售是否能够完成可能取决于客户能否从第三方获得资金，或者客户能否把产品转卖给第三方，这些情况下收入都不应该在销售时确认，因为购买者的支付能力值得怀疑。

成本要确定。对于产品销售，相对容易些，对于服务型的公司，比如律师行、咨询师事务所，通常利用服务时间来测算服务成本，但是，哪些是有效的可收费的服务时间往往是合同执行时发生争议的地方。

收入实现的时间是当收入的这五个基本条件都同时满足时，实现多少取决于满足这五个条件的金额。行业不同，收入计算的方法也不一样。房地产业使用分期收款的方式计算收入，工程项目使用完工的程度按比率记录收入，而有些无法判断客户信用的行业，比如律师行或者房地产中介公司，通常按实际的现金收入为记录标准。在软件公司工作时，我的一项重要工作就是确认收入。软件公司的产品包括软件、安装、升级维护、培训以及咨询服务等。一般情况下，软件收入必须在安装后才能实现，维护随着时间的推移逐月实现，而培训和咨询则在完成或者分标志性阶段（即 Milestone）完成验收后才可以实现。软件业按照特有的价值分配计算方式（VSOE）记录收入，单是关于 VSOE 的原则和解释就是厚厚一本书了。

对于允许客户退货的企业，一般情况下，如果对在退货期限内客户的退货数量没有确定的把握时，销售的确认就必须等到退货期满。对于有可能退货的销售，如果卖方事先对退货

的比例没有明确的把握的话，销售额的确认要到付款收到后才可实现。

我在北京工作的时候，曾经住在 SOHO 现代城。现代城在建筑过程中由于无意中使用了一些不太好的建筑涂料，走廊间能闻到一些不太好的气味。当时很多业主与开发商打官司要求赔偿。现代城的 SOHO 概念在北京非常成功，开发商发现市场的需求出奇的好，于是推出零条件的退房政策，甚至还补贴，结果很少有人真正退货。这样的可退货的销售可以记为收入的。现在的一些大型超市也有类似购买后七天内可无条件退货的政策，这时候就必须根据退货的平均比率比如说 2%（100 个人里有两个要求退货）来预提退货准备金，这时记录的销售收入额就是减去 2%准备金的售货款。

收入何时实现，实现多少，只是财务的技术问题，收入的根本问题是收入的质量。《圣经》上说，应该属于你的总归是属于你的，不该属于你的总归不属于你。在鸡还没有孵化出来之前，先不要忙着数可以收获多少鸡蛋。有些交易还没有成熟，过早地记录这些尚未成熟的销售不仅带来应收款的人为增大，而且被迫取消的风险也很大。事后修改收入是财务上的最大忌讳，因为它传递着一种失信的信息。

我在美国时曾在一家石油设备公司工作，有时我们会为客户购买一些第三方生产的设备，像一套连续油管，加上几套防喷器，动辄就要一百多万美金，而我们实际的收入只是在此之上的 10%的加价收入，只有大约 10 万元，这笔收入才对我们有意义。

对于专业服务公司，像公关公司、咨询公司还有一些贸易公司等，它们的收入中会有一部分是转让费，这笔钱实际上是由第三方即客户提供的大笔买进服务的费用。转让费带来的加价利润一般都很低，甚至是零，在这种情况下，使所有者权益增加的与其说是收入，不如



说是扣除转让成本的毛利。毛利是专业服务公司从业务收费中获取的真正收益。

我曾与中国移动公司的同行探讨收入确认原则，在中国移动公司里，收入确认这样规定：使用费在服务提供后确认；月费在服务提供后确认；连接费在款收到时确认；递延收入在服务提供后确认；分期付款的销售按直线分摊法在使用期内逐月实现；SIM卡和终端机在货物发送给客户后确认收入。

**在鸡还没有孵化出来之前，先不要忙着数可以收获多少鸡蛋。**

### 创意会计中的真假收入

希区柯克的悬念电影使用了大量的蒙太奇手法，产生了奇特的意想不到的效果。一把高举的刀，跟一张受惊吓的女人的脸原本是两个完全独立的镜头，但是连在一起放就是一个谋杀的经典场面。蒙太奇是电影里的一种剪辑技巧，把两个本不相干的场景拼凑在一起，利用观众潜意识的联想和想象，产生强烈的相关联的结论。创意会计多半用的也是这种做假的方法。

在1990年以来被中国证监会公开查处的上市公司造假案中，有一多半的财务造假方式与收入实现有关：深圳原野虚增销售收入；琼民源提前确认收入；东方锅炉把上一年的收入

推迟到下一年；红光实业虚构销售收入；郑百文虚提返利以增加收入；张家界提前确认收入；黎明股份人为编造假账和收入；银广夏虚构主营业务收入；麦科特虚构收入；大庆联谊提前确认收入；四通高科虚假财务处理；中国高科把退回技术咨询费确认为收入，把无法实现的项目确认为收入；国嘉实业的下属公司提前确认收入；九州股份虚构承包费收入和房地产收入；活力二八虚构收入；ST 中讯通过多开销售发票虚增收入；蓝田股份伪造银行对账单虚构收入；飞龙实业提前确认收入，等等等等。

霍华德·施利特博士花了 10 年的时间总结出美国财务史上的七大骗术，前三个就是与收入有关。第一大骗术是：过早地记录收入或记录有问题的收入；第二大骗术是：记录伪造的收入；第三大骗术是：使用一次性所得抬高收入。

许多公司的崩溃，起因不是因为收入变少、亏损，而是因为利用各种手段在财务报表上“赚取”了额外的收入，这种收入的实现引发恶性的多米诺骨牌效应。

“压货”是渠道销售中制造收入的常用办法。生产厂商与代理商勾结在一起，在年底需要收入的时候，把超过正常需要的库存从厂商转到大代理商，而大代理商又往往将之转移到各个小代理商。到第二年，代理商寻找各种借口，比如质量问题、服务问题等再要求退货。还有一种是更直接的空穴来风、像购买死魂灵一样伪造销售合同，买方压根不存在。或者，在缺货的情况下人为制造收入。

有软件公司就曾经在年底的时候向代理商运送空的包装盒，里面并没有磁盘或者随便放一些其他磁盘。代理商仍然签订签收报告，使软件公司完成收入任务。几个月后，软件公司通知代理商，声称由于物流配送的工作失误，发错了货，现在将正确的磁盘重新发送。

朗讯公司就曾大量借钱给客户，使客户有能力向公司采购，用这种办法来提高销售额。一些企业通过混淆会计期间，把下期销售收入提前计入当期。涂改销售合同日期是最常见的办法。特别是在年底时，时间仿佛永远停滞，在所有的文件上每天都是 12 月 31 日。

还有互借收入。网站之间通过互相交换广告，以帮助双方提高收入。比如，A 网站和 B 网站交换广告，A 网站计入从 B 网站获得的广告收入，同时也计入在 B 网站做广告的市场支出，二者相减为零。对于 B 网站也是如此。当然为了做得高明，甚至是多个网站之间进行比较复杂的交易，让会计师事务所的专家也看不出来。目前世界上通行的 IT 企业价值评估方法是基于企业的年收入。网站们为了成功上市或更大限度地融资，自然希望能把收入“做”得越大越好。交换广告就成了最有效的手段。

有的地方商业银行能够让一百万的贷款业务变成两百万甚至三百万。首先银行发放给贷款企业（多半是民营企业）的不是现金而是银行承兑汇票，并以此作为质押，再贷出一百万的现金，同时，所有企业的往来资金必须储蓄在商业银行里，以增加银行的储蓄业务。

在收入上做手脚是创意会计的常见现象，有时是会计师在左右公司的业绩。不过，辨别这类创意手法也不难，工具就是利用实质重于形式的原则，因为企业的各项财务数字之间存在着一定的勾稽关系，如果这种惯常的勾稽均衡关系被打破，比如企业销售收入的大幅增长没有引起现金和销售费用的上升，或者总是伴随着应收账款的巨额增加，则可能预示着财务造假的存在，或者公司收入质量存在问题。

许多公司的崩溃，起因不是因为收入变少、亏损，而是因为利用各种手段在财务报表上“赚取”了额外的收入。



## 话说成本

### 形形色色的成本

科学家发现，人类的创造性来源于大脑右半边的快速活动，右脑负责形象思维和感性活动，而艺术家们就是靠右脑工作的。无怪乎我们会发现，很多创造性强的人大多有艺术气质。很多优秀的企业家不仅能锦上添花，更能够无中生有，把看似不可能的事变成可能，使原本不存在的东西存在，改天换地可以在翻手为云覆手为雨之间完成。财务人员的左脑发达，总是想到实际困难，经常在别人激动得心潮澎湃时泼冷水，让人扫兴。不过，很多创造无法实现，其中最大的原因，就是不小心忘记了考虑困难即成本。

成本，通俗地讲，就是通常所说的“本钱”，是为了达到某一个特定目标而发生的资源耗费。美国人常常把三件事列为个人一生中成本最高的投资活动：教育、房子和车子。在中国，可能还要加上关系。

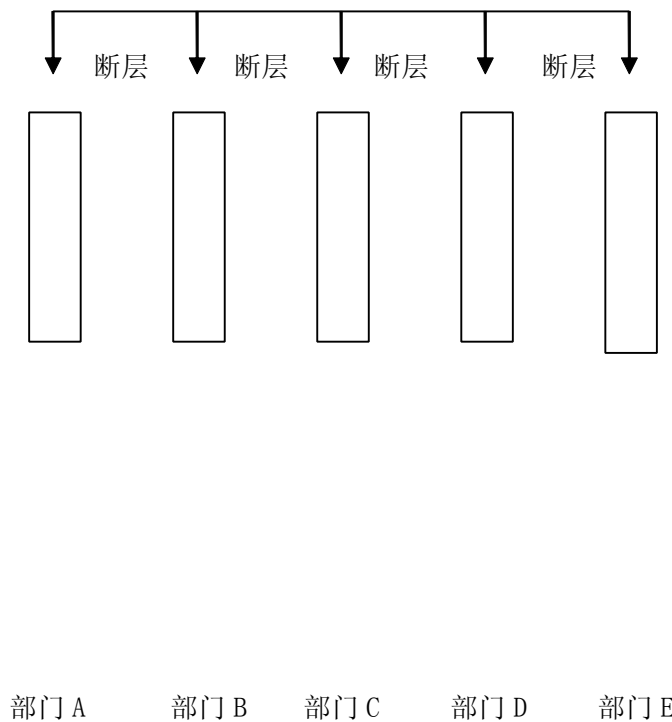
成本在这里是广义的说法，在财务报表中销售、管理以及研发等成本又叫做费用，这时的成本就特指产品的生产成本。成本吃掉了企业收入的 80%—90% 甚至更高，企业管理的核心其实也就是成本管理。所以，成本会计也叫管理会计。管理会计与财务会计的最大区别是，后者主要对外（如投资者）服务，前者对内（如管理层）服务。

成本的分类很多，为了不同的目的可以有不同的成本。成本可以有形的，也可以是无形的，比如不畅通的沟通。现代企业组织结构的最大弊病是组织结构之间无处不在的空白区域，就像国画中预留的飞白一样，部门之间的沟通变得异常困难。要做成一件事，需要几个部门的共同合作，就需要跨越这些部门之间的空白区域，而在空白区域内，职责通常不清，仿佛《幸福终点站》（《The Terminal》）内汤姆·汉克斯饰演的那个丧失了国籍的旅客一样，面临的是无所适从。跨越空白区域的沟通成本巨大，这些成本不仅包括时间，金钱，还有感情在内。维珍航空公司和维珍集团的创始人理查德·布兰森（Richard Branson）说：“一旦人们开始不认识同一办公大楼的同事的时候，企业开始变得不人性，这时就需要重组，我理想中的一个企业的规模应该限制在 50 到 60 人之间。”当然，维珍集团的员工远超过 60 人，理查德·布兰森将其分解成若干个小的利润中心，给予充分的授权，以提高组织的效率。

另外，等待也是一种成本。等待工作的上一个流程，等待老板签字，等待开会，等待改变人生的机遇，等待“戈多”，都是成本。

## 组织结构图





说到成本管理，最直接的反应似乎就是成本自然是越少越好。美国前财政部长罗波特·鲁宾是个金融界的天才，他曾做过高盛公司的合伙人，也曾担任美国芭蕾舞剧院董事。当美国芭蕾舞剧院的财务状况遇到困难时，鲁宾竟向董事会建议把《天鹅湖》中饰演天鹅的人数减少 10%，认为这有助于节约剧院的经营成本。当然，鲁宾的提议毫无疑问地被董事会一致否决了。即便从非财务的角度来看，这种成本削减的办法也是很菜的。

泰勒的科学管理理论是建立在劳动力的有效利用和控制基础上的，传统的成本管理考虑的也就是如何使成本最小化。但是，实际上，成本支出只是实现企业目标的手段。企业目标一般锁定在三件事上：赢利、战胜竞争对手和赢得顾客，成本最小从来就不是最终目的。没有任何一家公司是以减少成本作为企业存在的最终目的的。好的成本管理不仅仅需要降低成本。成本管理的核心是要提供合适的成本信息，创造一个有利于控制和成本削减的环境。

很多大公司推崇集中采购的战略，期望通过规模效益降低采购成本，结果往往是采购价格的确降低了一些，但是由于沟通和协调的成本增加，整体采购成本不减反增。

**“一旦人们开始不认识同一办公大楼的同事的时候，企业开始变得不人性，这时就需要重组，我理想中的一个企业的规模应该限制在 50 到 60 人之间。”——理查德·布兰森**



不要卖给我任何东西

战略是指做对的事情，战略成本是制定正确的战略的代价。

有个人到朋友家里做客，看见主人家的灶上烟囱是直的，旁边又有很多木材，便告诉主人说，烟囱一定要改曲，木材必须移去，否则将来可能会有火灾，主人听了没有做任何表示。不久主人家里果然失火，四周的邻居赶紧跑来救火，最后火被扑灭了，于是主人烹羊宰牛，宴请四邻，以酬谢他们救火的功劳，但是并没有请当初建议他将木材移走、烟囱改曲的人。有人对主人说：“如果当初听了那位先生的话，今天也不用准备筵席，而且没有火灾的损失，现在论功行赏，原先给你建议的人没有被感恩，而救火的人却是座上客，真是很奇怪的事呢！”主人顿时省悟，赶紧去邀请当初给予建议的那个客人来吃酒。这就是曲突徙薪的故事。

制定正确的战略，做对的事情，需要远见，还要有深刻的洞察力。企业获利的根本方法，不是通过产品，而是通过产品能带给人们的利益。所以成功的牛排馆说“我们卖的不是牛排，

我们卖的是烤炙牛排的滋滋声”；油漆商说“我们卖色彩不卖油漆”；施乐说“我们卖的不是复印机，是文件解决方案”；沃尔沃将自己定义为成为“世界领先的商业运输解决方案提供商，而不是车辆的供应商”；宜家说“我们卖的不是家具，我们卖的是家的温馨”；星期五餐厅也说“我们卖的不是美式食物，而是那种 TGIF（Thank God It Is Friday，“感谢上帝今天终于是星期五了”）的感觉”。弗雷曼·喜力说“我不是销售啤酒，我销售热情和欢乐”。他甚至提议用方瓶装喜力啤酒，这样，啤酒喝完后，可以用瓶子在穷国盖房子。化妆品公司向来以高额利润著称。化妆品公司说“我们在车间生产的是化妆品，但是在店铺里我们卖的是希望”。希望的代价向来高昂。中国曾经风靡一时的矿泉水壶的制造商们后悔说“我们当初只想到卖矿泉水壶，没想到应该卖矿泉水才对”。

有一首诗名字就叫《不要卖给我任何东西》：

不要卖给我任何东西。

不要卖给我衣服，卖给我魅力的外观。

不要卖给我鞋子，卖给我足下的舒适和行走的愉悦。

不要卖给我房子，卖给我安全、舒适、整洁和快乐。

不要卖给我书，卖给我几小时的愉悦和知识的获益。

不要卖给我音乐 CD，卖给我忘我的境界和天籁之声。

不要卖给我工具，卖给我动手制作美丽物件的快乐和成就。

不要卖给我家具，卖给我居所的温馨和安宁。

不要卖给我任何东西，卖给我情绪、氛围、感觉和获益。

所以，求求你，请不要卖给我任何东西。

客户从来不买产品，客户购买的是自己需要的满足，客户购买的是产品背后的价值。苹



果公司开创了个人电脑的巨大市场。但是，IBM 后来居上，数十年来成为市场的领导者。IBM 曾经花了 18 个月的时间研究个人电脑消费者的需求，跟苹果公司相比，IBM 只是为消费者多提供了一样东西，就是软件。麦当劳从不卖三明治，但是它的赢利模式却是三明治式的。麦当劳从房地产商那儿廉价租或买商铺，然后转租给加盟店主。由于品牌优势，麦当劳入主的加盟店会迅速提升所在街区的房产价值。麦当劳的年报中很大一块收入来自房地产，而不是汉堡包。

孙子兵法说，不战而屈人之兵是战略的胜利，战争本身则是战略的失败，经营的最高境界是赢在战略上，而不是一城一池的战术上。在生活中也是这样。所谓“赚钱不辛苦，辛苦不赚钱”，或者说“买药的钱舍不得，买棺材的钱倒大把的有”。就是这个道理。在美国，有一种类似的说法是：“人人都知道最好的律师是昂贵的，但是实际上次等的律师更昂贵。”因为雇佣次等的律师虽然收费不高，但是败诉的概率高了许多。

**客户从来不买产品，客户购买的是自己需要的满足，客户购买的是产品背后的价值。**

罗斯·佩罗的 EDS

战略是一种实践智慧，战略成本与商业实践密不可分。

实际上我早在美国读书的时候，罗斯·佩罗（Ross Perot）的名字就已经如雷贯耳了。1962 年，佩罗从妻子那儿借了一千美金开始创建“电子数据系统”公司即 EDS，后来被通用汽车公司收购，成为通用的专业 IT 部门。但是佩罗与董事会不合，他无法容忍通用的庞大的官僚体系，于是离开通用汽车，EDS 独立上市，其主营业务是 IT 外包服务。EDS 很快便与一些大的集团公司以及美国国防部和医疗保健等政府机构签订了长期的 IT 外包服务合同。EDS 高速成长，很快进入世界 500 强公司，后来收购了做咨询的科尔尼公司和 PLM（产品生命周期管理）软件公司。

罗斯·佩罗个子矮小，但是生命力极其张扬。他曾两度以无党派人士身份参加美国总统的竞选，他在媒体上的身份就是来自西部德州的亿万富翁。佩罗是政坛上的牛虻，他强烈抨击政界的腐败。曾有记者问他如何平衡美国的财政赤字，佩罗说：“平衡赤字很简单，我只需要开一张我的个人支票就可以了。”佩罗最终没有当选，但是他使得百分之十的选票分流，使得当年克林顿获胜。

佩罗对无所作为的官僚体系深恶痛绝。1979 年，伊朗发生人质事件，其中有两名 EDS 的员工被扣做人质。美国外交部多次与伊朗官方交涉，但是都毫无结果。佩罗无法容忍美国政府机构的拖沓和无作为，自己从民间招募了一群美国陆战队的退伍老兵，租用了一艘过时的军用运输机，直接飞抵伊朗德黑兰，组织越狱行动，成功地将两名 EDS 员工从监狱中营救出来。这一“兰博式”的创举使佩罗一下子成为英雄。以他为主角的小说《雄鹰展翅》成为那年的最佳畅销书，故事后来也被拍成了 5 集电视连续剧。

我在 EDS 的时候，没有机会亲眼看到佩罗，但是听过他不少的传闻。有时看到那些人高马大的美国高层管理人员谈起佩罗时的战战兢兢的样子，无怪乎美国《时代周刊》曾把个

头矮小的佩罗列为改变人类历史的十大企业家之一。（排名第九。第八位是麦当劳的雷克劳格，第十位是苹果公司的乔布斯。）

EDS 的商业定位获得很大成功，特别是对于欧美国家的大公司，建立和维护一个 IT 部门非常昂贵，将 IT 外包，集中资源和精力经营自己的主营业务，无疑是个聪明的战略选择，这就使得 EDS 在市场上快速成长。但是这种商业模式在中国却遇到了很大的挑战。

我在 EDS 的软件公司工作的时候，按照 EDS 总部的战略要求，我们将自己定位为“产品生命周期管理的解决方案的提供商”。与此战略相对应，我们不仅提供软件使用的培训、维护，还要提供软件背后的管理服务等等，因为我们相信，客户买软件的目的不是软件本身，而是产品的生命周期管理。然而，在很多发展中国家，这一战略定位遇到来自消费者市场的巨大挑战。比如在中国，我们的服务工程师按天收费，每天最低报价在 650 美元以上，而客户多半是国内的制造工厂，厂长、总经理一个月的薪水也没有这么高。中国的软件客户目前需要且能够负担得起的是技术，而不是服务。对于 EDS 中国来说，销售服务的成本很高，而服务带来的毛利润仍然不如软件。最终，在 2004 年，公司将自己重新定位回软件公司，将所有的资源投资在软件的开发和销售上，服务逐渐通过外包由客户选择购买。



“我们没有流血，却都已牺牲。”

2001 年，西门子认为“移动电话市场已经迎来设计革命。“游戏规则已经改变。”款式和设计决定产品的价值，相对而言，技术和功能已经基本成型，不再是吸引消费者的主要因素。于是西门子设计 Xelibri 手机，Xelibri 将会瓦解现有的手机市场，使移动电话进入时尚配饰时代。Xelibri 的定位就是一种配饰，只不过它碰巧能通话而已。

由美国人提供战略咨询，英国人设计，在中国生产，由意大利的广告公司负责广告制作和展台设计，德国人提供技术支持和财务控制，整个队伍由一个美国人领导。Xelibri 计划每年推出季产品 — 春夏季和秋冬季，每季产品有一个主题，包括四种款式，消费者可以根据自己的心情更换手机。每款手机的市场生命周期为 12 个月。

Xelibri 的营销渠道与西门子的其他手机完全不同，只出现在时尚专卖店，如上海的正大广场、新天地和淮海路等时尚街区，努力在娱乐圈建立知名度。

2003 年初，Xelibri 的首季发行地为德国、英国、法国、意大利、西班牙、新加坡、中国内地和中国香港。在中国市场上推出的四款手机分别为 2100、2080、3780 和 2680 元，都是黑白屏。Xelibri 被译为“好明天啊”。但是明天并非想象的那般美好。

2003 年的市场推广费为 5000 万元，销售目标 70 万台。但是，实际销量每月单款从未超过 3000 台。消费者并不接受黑白屏的配饰手机，就好像当彩色电视进入人们生活后，没有人再愿意看黑白电视了一样。2003 年 10 月，Xelibri 开始大幅降价，四款手机的价格分别降为 900、1000、1500 和 1100 元。早先娱乐圈的机主们突然有种被娱乐了一把手的感觉。

2004 年，明天不再美好，Xelibri 由于战略定位失败，淡出市场。今天，再也难以觅到

“好明天啊”的踪迹。



## 电子商务和亚马逊

说起网站和电子商务，《大腕》中疯人院里的“成功人士”这样阐述道：“想靠电子商务挣钱的那都是糊涂蛋。网站就得拿钱砸，舍不得孩子套不着狼啊。高薪聘几个骂人的抢手，再找几个文化名人当靶子，谁火就灭谁。网站靠什么呀？靠的就是点击率啊。点击率上去了，下家(儿)跟着就来了。你砸进去多少钱，加一零(儿)直接就卖给下家(儿)了。我还告诉你啊，有人谈收购立马(儿)就套现，给你股票你都免谈。你要是感兴趣你投个八百万到一千万，多了我不敢说，我保你一年挣一个亿。真的？我说的可是美金啊。”

电子商务所带来的冲击让许多人为之疯狂。电子商务第一次把销售和生产分隔开。销售不再受生产的限制，不再关心谁是制造商，销售只与渠道和配送相关。电子商务为消费者提供了可以选择最多的产品和服务的可能。

山姆·沃尔玛苦心经营了12年才使全球零售巨人沃尔玛销售额升至1亿5千万美元，而杰夫·贝佐斯(Jeff Bezos)只用了三年时间就把亚马逊网上书店带入亿元销售行业。

亚马逊网上书店可以节省那些成本呢？

首先，它无须租门面用场地和雇佣大量售货员，可以节省许多的管理成本。其次，亚马逊的市场覆盖范围广，每次订货量大，因此可以从供应商那里获得较大价格优惠，同时是根据消费者需求订货无需很大库存进行周转，节省了大量的仓储费用。

亚马逊的销售主要是通过吸引消费者访问网站，然后进行购物，因此销售成本主要是广告推广费用，节省了传统销售中大量的销售人员费用。收款、送货通过网际合作完成，节省大量人工，当亚马逊销售额过亿美元时，全部员工只有 9 个人。

网上商场的“虚拟”性，使得亚马逊能以惊人速度发展，同时也能以非常优惠的折扣价格为消费者服务，在亚马逊网站上购买书大多可以节省 3-5 折的钱，网上经营带来的成本降低给企业和消费者都带来了好处。

### 一茶一坐的故事

IDG 是风投公司，主要投资于 IT 领域，包括搜狐、百度、携程等。风投公司追求高回报率，IDG 的内部收益率就超过 42%，对于传统行业 IDG 向来不感兴趣。

但是在 2005 年 10 月，IDG 投资了一家中餐馆，就是“一茶一坐”。“IDG 看中你们什么？”我的朋友刚从麦当劳的管理层跳槽到“一茶一坐”。

“看中我们要像经营麦当劳一样经营一茶一坐。你知道，中餐馆的最大挑战是中餐的烹饪，很大程度上依赖于厨师的个人技艺，厨师换了，饭菜的味道一定变。厨师今天心情不好，做出来的菜味道也受影响。一茶一坐要想规模经营，以后上百家店该怎么办呢？”

培养更多更好更忠诚的厨师吗？这已经被证明不是个长期的好办法。最好的解决方案是不要厨师，或者最多只要一名厨师，这样才有可能标准化、规模化。”

“一茶一坐”采用麦当劳式的中央厨房模式，在上海郊区建立了自己的中央厨房生产基地，可以为 24 小时车程内的餐厅配送几乎全部品种菜式的半成品，通过急速冷冻以保证其新鲜度。在餐厅内，操作工只需按照操作规范将半成品进行简单的加热和组合，即成为热气腾腾的各种煲类。因此餐厅可以抛弃厨房和厨师，代之以操作间和操作工，把复杂、艺术化的中餐烹饪变成了标准化的工业制造过程。

“一般的中餐厅，厨房要占到店铺总面积的一半，我们不用，厨房面积只有人家的一半左右，这样固定成本就能降低很多。没有了厨师，厨房的人工成本也节省了。”

“但是，利润呢？IDG 要的是高额利润？”这是我最关心的问题。

“我们借鉴星巴克咖啡厅的经营方法。中餐的毛利润在 50% 左右，但是饮料、茶在 90% 以上。我们一定要卖茶才有高额的利润。我们做中餐的目的就是为了卖茶，就像星巴克卖咖啡一样。你看，我们店内的所有颜色，包括桌椅、沙发、餐具，甚至墙壁，都用的是不同的茶的颜色。我们在刻意营造一种中国的茶文化。我们的茶品是特制的，我们的茶具也是专

门设计的，外面买不到。况且，只有茶饮是不受用餐时间限制的，可以最大限度提升店铺的利润空间。”

“还有，你想得到的，我们会向海外发展，会把我们的茶餐厅开到日本、韩国、马来西亚、新加坡，当然还有美国。我们将成为第一家在纳斯达克上市的中国的餐饮公司。IDG 关注的并不是什么行业和高科技，IDG 要的只是回报，所以，当然会投资给我们啦。”

“一茶一坐”自 2002 年在上海新天地开张以来，迅速复制，单在徐家汇的十字路口就连开了三家，在杭州、苏州、慈溪等其他二类城市的复制速度更快。



### 胆固醇般的执行成本

毛泽东说：“路线决定以后，起决定作用的是干部因素。”战略制定后，接下来的关键是执行问题。执行成本也叫执行费用，包括日常的所有费用支出，如研发费用、销售行政费用、人工费用，以及坏账的预提、固定资产的折旧和摊销。

管理执行成本不仅是财务的任务，更是所有干部的任务。而要管理好执行成本，首先要分出好中差，左中右来，弄清楚哪些是好的执行成本，哪些是不好的执行成本。

这就像人体内的胆固醇一样，好的胆固醇让你健康、有活力，坏的胆固醇阻塞你的血管，影响你的健康和生存。好的执行成本能使业务更强大，带来更高的投资回报；不好的执行成本不仅损害利润，而且使企业丧失很多好的商业机会，比如企业内部的不必要的官



僚体制，就像人体的过剩的脂肪，消耗营养却增加负担。人体增加几公斤不难，但是要减少几公斤却相当不容易。当然，对于公司的一些自然开销来说，当你在这里削减这种支出的时候，它一定会在其他某个地方扩大激增，如同地毯下有一条蛇，你怎么弄都无法整平地毯，压下这边，那边又会鼓起来。

我小时候学写作文，我的语文老师姓方，是安徽桐城派方家的后裔。老师是个生活上很节俭的人，在作文上也很节俭，最看不惯的是浪费字。他教我们一种作文的方法，就是剪除法。具体是这样的：先把一篇文章的第一段删掉，看看文章的意思有没有受伤害，如果没有，就坚决删掉；如果有的话，保留第一段，但是把第一段的第一个句子删掉试试，如果第一段的意思不受影响，就坚决删掉第一句；如果受了影响，就保留第一句。然后再从第一句的第一个词开始，试着删除。依此类推，用这种方法尝试后面的每一个词、每一个句子和每一个段落。这样梳理下来，准保文章的赘肉去了大半。这种办法也可以借鉴在企业的费用管理上。

在人力资源管理上，可以利用这种简单的办法判断一个岗位是否一定有存在的必要。如果一个岗位空出来的话，比如员工退休、辞职或者因故死亡，不要急着填补，等上几个月就可以看出这一岗位的价值到底在哪里，到底需不需要。对于时间的管理也一样。如果你想要有效地管理自己的时间，利用这种删减法可以帮助你厘清时间的效益。

以行为或者叫作业为基础的 ABC(Activity Based Costing)成本方法就是把企业创造价值的过程仔细分解，把员工的每一个动作都进行量化，同时归集到行为的结果中。比如，你上午在电脑前设计新产品，你上午的时间归于研发成本，你下午在帮助销售部门设计促销活动，那么你下午的时间就是市场费用。通过这种分解法可以分析出哪些过程是增值行为，哪些是不增值但是必须的行为，哪些是不增值且没有必要的行为。然后重新设计流程，将

不增值且没有必要的行为坚决删除，将不增值但是必须的行为最少化。 比如在产品研发的时候， 如果关注质量， 可能会使研发成本提高， 但是却能大大降低售后服务和维护成本。

**执行成本就像人体内的胆固醇一样，好的胆固醇让你健康、有活力， 坏的胆固醇阻塞你的血管， 影响你的健康和生存。**

1 瓶蒸馏水值 90 元？

要管理好执行成本就要学会分析成本， 特别是成本的组成结构。它会让你发现很多意想不到的东西。 比如， 去医院挂吊针， 拿到账单一看， 一瓶蒸馏水开价 90 元。当然， 你不乐意， 认为医院暴利。但是医院坚持自己的利润不过 12%， 实属低利润。你肯定不信。看看一瓶蒸馏水的成本结构：

直接成本	13
蒸馏水管理员的工资和设备	22
失误的保险及教学和管理费	17
治疗未保险病人的成本	27
<u>利润</u>	<u>11</u>
合计	90

成本的最大一块(30%)竟来自为了治疗没有购买保险的那一部分病人而要分担的成本。一些国家比如德国因为移民的原因，国家医疗保险入不敷出，根源与此相同。我的土耳其同事抱怨说，在土耳其有近一半的私营业主不缴税，使得他们这些纳了税的人要承担的社会保险的负担越来越重，太不公平了。

再比如，人人都说房地产暴利，但是房地产的业内人士总也不承认。这时只有通过具体的成本分析才能真正明白房地产业的利润中最大一部分到底去了哪里。

### 谷子和市场费用

有人说市场就是撒下谷子吸引鸭子过来，而销售不过是端着猎枪去打坐着不动的鸭子。如果鸭子不是乖乖地坐着等着被打，就表示市场的工作还没有做好。市场的工作是使客户需要你的产品，而销售是与特定的客户成交。

几乎所有人都明白撒下的谷子至少有一半没有吸引到任何鸭子，但是没有人知道是哪一半，因此，只能继续撒更多的谷子。如何有效地利用有限的资源，达到市场宣传的效果，而不是一味地靠广告狂轰滥炸，是对市场部的挑战。

我在哈根达斯公司的时候，管理层曾经为这种昂贵的冰激凌销量不佳很犯愁。市场部熟练地祭起促销的法宝，买一送一变相降价。超市内彩旗飘飘，很是热闹了一场。结果真是立竿见影，销量直线上升。但是到月底一算账，利润没有任何改善。促销活动结束后，销量如

橡皮筋一样完全弹性恢复，新增的客户只是对价格感兴趣，而这些客户并不是我们定位的目标客户群。后来，市场部采用了另一种办法，在高级写字楼内进行免费品尝，而且给的量很少，品牌的认知度开始明显提高。这种办法暗合了经济学上的边际效用递减原理，即吃第一口的时候，感觉滋味是最好的。

*几乎所有人都明白撒下的谷子至少有一半没有吸引到任何鸭子，但是没有人知道是哪一半。*

## 目标成本

对于大多数日本制造业来说：利润=售价-成本。成本越低，利润就会越高。日本企业更侧重于目标成本的控制，这种核算方法需要首先决定特定产品的功能、市场要求的质量水平和市场的支付意愿，然后决定产品成本。佳能在开发自己的微型复印机时，就是按照成本分摊的方式进行，先定市场售价，再定开发和生产的成本。宜家在设计它著名的马克水杯时也学会了这种方法。它的水杯在设计初就定价为3元，然后开始设计，研究材料，寻找工厂，甚至上釉用的颜料也将成本精打细算在里面，因此颜色的选择并不多。为了节省运费和库存空间，杯子的底部专门设计成可以摞在一起的形状。这种马克杯一度成了宜家的畅销产品。

日本的管理者认为，在规模化的制造业里，“真正的成本可能只有梅子核一样小，把成本膨胀成一个大橘子等于在吃掉所有的利润”。

*在规模化的制造业里，真正的成本可能只有梅子核一样小。*

## 标准成本

对于大多数美国公司来说：售价=成本+利润。完全相同的公式，但是理解可以完全不同。在很多美国公司里，成本是以标准成本的方式来进行控制的，即按照生产的标准程序来核算产品的成本，通过计算实际成本与标准成本的差异来管理生产。获得利润的唯一办法就是在标准成本的基础上加上利润，因为标准成本本身是轻易不能改变的，否则就不叫标准成本了。

标准成本是美国企业的发明，已经有八十多年的历史。1925 年，唐纳森·布朗 (Donaldson Brown) 从杜邦公司跳槽到通用汽车公司后，担任通用公司财务副总裁。为了管理生产成本，他提出了标准产量的概念，就是理想状态下的产能，并以此为基础核算单位产品的变动成本和固定成本。唐纳森的标准成本方法第一次使得生产管理者弄明白产品的单位生产成本，从而能够进行有效管理。这种办法在 20 世纪初期使美国通用汽车公司取得了行业的霸主地位，很快便在制造企业中普及开来。

然而，就像一把双刃剑一样，标准成本也使美国制造业的管理层拘泥于标准产量的概念。所以，在 20 世纪 80 年代，当日本的产品以几乎低于美国产品标准成本的价格在市场上竞相出现时，美国制造业就整体感到手足无措了。

**对于美国企业来说，获得利润的唯一办法就是在标准成本的基础上加上利润。**

## 机会成本

张爱玲的《红玫瑰与白玫瑰》被香港人关锦鹏拍成电影，陈冲和叶玉卿分别饰演红、白玫瑰。影片中的旁白道：“振保的心里有两个女人，一个是白玫瑰，一个是红玫瑰。娶了红玫瑰，久而久之，红的变成了墙上的一抹蚊子血，白的还是‘床前明月光’；娶了白玫瑰，白的便是衣服上的一粒饭粘子，而红的却是心口上的一颗朱砂痣。”这就是振保的机会成本。

从经济学的角度来看，人类的任何决定都意味着失去了其他选择。机会成本不是通常意义上的成本，它不是一种支出或费用，而是选定某方案可能损失的收益。感受机会成本更多是一种后悔的程度。比如，振保的对于红、白玫瑰的选择，无论结果如何都是同样的后悔，机会成本一样大。所以有人说，商业里似乎没有最好的选择，只有最好的努力。重要的是做出一个相对好的选择后，一直不断地去经营它。

所有行为的机会成本都包括财务成本和非财务成本。振保面临的是非财务成本，而资本成本则是一种典型的财务机会成本。

**人类的任何决定都意味着失去了其他选择。**



## 资本成本

看有些跨国公司的财务年报，你会发现在资产负债表上现金占流动资产较大比例，负债比率较低。为什么要持有比较多的现金呢？为什么不多用财务杠杆借贷经营呢？国际信用评级机构摩尔公司和标准普尔公司评估企业信用指数的主要参数就是负债率。较低的负债率会使企业的信用指数较竞争对手高。这样，在资本市场上，企业的贷款成本比竞争对手低，产品还没有开始销售，企业已经有了资本成本的优势。

一般跨国公司都会选择核心银行，利用规模效益，建立中央集权性质的现金池来统筹管理现金，在全球范围内进行调配，以保证各地区都能有最低成本的资金。跨国公司总部往往还会介入金融衍生物以及汇率的炒卖，以控制资金的汇率风险。

如果股东的原始资本即最初的权益资本不够，企业就要向外借贷，这就是债务资本。权益资本的表现形式是股票，债务成本的表现形式是债券。在这两者之间过渡的还有优先股和可转换债。权益资本和债务成本的机会成本就是企业的资本成本。如果公司投资项目的收益率等于资本成本，公司股票的价格将保持不变；如果高于资本成本，股票的价格将上涨。企业追求的是所谓最佳资本结构，就是使其加权平均资本成本最低，同时企业价值最大的资本结构。

因为资本成本的原因，西方越来越多的企业使用 EVA（Economic Value Added，经济增加值）的概念。EVA 是公司税后经营利润扣除债务和股权成本后的利润余额。EVA 不仅是一种公司业绩度量指标，还是一个全面财务管理的架构，可以作为经理人和员工薪酬的激励机

制。管理人员在运用资本时，必须为资本付费，就像付利息一样。由于考虑到了包括权益资本在内的所有资本的成本，EVA 体现了企业在某个时期创造或损坏了的财富价值量，真正成为股东所定义的利润。假如股东希望得到 20% 的投资回报率，那么只有当他们所分享的税后营运利润超出 20% 的资本金的时候，他们才是在“赚钱”。而在此之前的任何事情，都只是为了达到企业投资可接受的最低回报而努力。有效利用 EVA，能使管理者和股东利益相一致，从而结束两者之间常常不可避免的利益冲突。

***EVA 体现了企业在某个时期创造或损坏了的财富价值量，真正成为股东所定义的利润。***

## 客户成本

在企业内部，人们常爱把一些部门称为“利润中心”，另一些部门称为“成本中心”。不过，实际上企业内部不能产生任何利润，所有部门都是“成本中心”。只有外部的客户能够带来利润，是真正的“利润中心”。对客户的管理与其说是成本管理，不如说是利润管理。而企业的目的是创造利润，更是创造客户。

贝恩公司的市场调研报告显示：一半的美国公司现在每 5 年就失去 50% 的客户。美国密歇根大学的研究报告说：27% 的美国客户对购买的产品和服务不满意，客户感受不到制造商和服务商提供的价值。

这种现象在其他国家同样存在。满意的客户会将满意传送给 4 到 5 家，而不满意的客户



会将抱怨传播到 9 到 12 家。在许多行业，开发新客户的成本是保持老客户的 5 到 6 倍。多保持 5%的老客户可以多增加 25%到 125%的利润。

客户的满意度非常重要。所有的客户都是上帝，但不是所有的客户都是你的上帝。像所有资产有优劣之分一样，客户也有好有差。客户管理的一个重要原则，就是要不断地对客户进行梳理，剔除那些最差的客户。那么，谁是你的最差客户呢？

只在打折时购买；经常退货；一年内最多与你的品牌接触两次；喜欢向所有人抱怨；购买只是为满足需要的必需品；随时转移到别的品牌.....

当你遇到这些客户时，最好尽快把他们从你的客户数据库里清除出去。如果这些客户投向你的竞争对手，这多半对你是个好消息。

美林银行的最新一任行长就任时制订了一项政策，即储蓄额在 100 万美元以下的客户不享受柜面 VIP 待遇，随即遭到中小储户的强烈抗议，也因此流失了不少客户。但一年下来，竟然发现利润有两位数的增长。道理很简单，因为他留住了优质客户。“二八法则”在银行界里可能会出现“二、十二”的情况，那就是 20%的高端客户创造了 120%的利润来弥补 80%的低端客户带来的 20%亏损。

**实际上企业内部不能产生任何利润，所有部门都是“成本中心”，只有客户才是真正的“利润中心”。**

## 质量成本

早餐的时候，我偶然看了一眼刚买回的一瓶“怡达”牌黄桃罐头。产地是河北承德，上面的标签用中文写道：“精挑细选 优质保证：我们所用黄桃是从丰富的大自然中选取的，故以其柔软可口而负盛名。该产品质量确实上乘，但万一有不良品请到所购商店联系，负责退还。”

下面的一行英文是：“The quality of this product is very good. But some products are not very good. If so, please get in touch with the store where you buy it and exchange a purchase。”

翻译回中文意思就更直接：“我们产品的质量非常好。但是其中一些产品的质量不是很好。如果你（不幸）遇到这样的产品的话，请与你所购商店联系，进行更还。”

厂家似乎在诚实介绍产品，但是却犯了质量管理的忌讳。

一辆汽车停在一个相对混乱的街区里，车窗关闭。一个星期之后，汽车将安然无恙。但是，如果你拿一根棒球棍把这辆汽车的一扇车窗打碎，只需要一个晚上，你就会发现这辆车的所有部件甚至四个轮子都已经不翼而飞了。这是美国的行为学家做的试验。如果有人打坏了一个建筑物的窗户玻璃，而这扇窗户又未得到及时维修，别人就可能受到暗示性的纵容去打烂更多的窗户玻璃。这就是经济学里的“破窗理论”。“破窗理论”的启示是：必须及时修好“第一个被打碎的窗户玻璃”，这也是质量革命的核心。

质量管理的专家们认为，质量成本可分为不符合要求的成本（The Price of Nonconformance, PONC）和符合要求的成本(The Price of Conformance, POC)。

所谓不符合要求的成本（PONC）是指所有做错的事情的花费，包括改正售货员送来的订单、更正任何在完成提货手续过程中所发生的错误、改正送出的产品和服务、重复做同样的工作，或产品保修期内的花费，以及其他种种因不符合要求而产生的赔款。把这些统统加起来会得到一个惊人的数字。研究者统计，在美国的制造业公司中，约占销售收入的 20% 以上，在服务业则高达 35%。

符合要求的成本（POC）是指为了把事情做对而花费的金钱，包括大部分专业的质量管理部门、预防措施的花费、质量教育和用户操作培训的花费，同时也包括检验做事程序或产品是否合格等的费用。在运营良好的公司，这项花费大约是销售收入的 3%或 4%。

以前，经济学家们总是试图在质量与成本之间寻求某种折衷来达到成本最低点。随着优质产品率的增加，预防成本和鉴定成本也相应增加，因此生产出更多的合格产品相应要花费更多的精力。传统的质量观点认为产品质量 100%合格并不是公司的最佳质量目标，应该在可接受的范围内允许一定的次品率。这是纯粹从财务角度出发的成本分析思想，已经被实践淘汰。很多公司将零缺陷作为质量管理追求的目标，比如摩托罗拉和通用电气使用的六西格玛法，就是要求产品在一百万个机会里只能有 3.4 个瑕疵。

菲利普·克劳斯比说：“如果你以质量为中心来合理安排工作，成本就会被自行控制住。”中国要成为世界的制造业中心，除了劳动力成本的优势外，有效的质量管理和质量成本控

制同样重要。

“如果你以质量为中心来合理安排工作，成本就会被自行控制住。”— 菲利普·克劳  
比

### 沉没成本

“*One Night in Beijing*，我留下许多情，不敢在午夜问路怕走到了百花深处。人说百花的深处住着老情人，缝着绣花鞋面容安详的老人，依旧等待着那出征的归人。*One Night in Beijing*，你会留下许多情，不要在午夜问路怕触动了伤心的魂”。“北京一夜”是感情上的沉没成本。

俗话说，“行百里者半九十”，前头这九十里就是沉没成本，完全成了无用功。西方人爱说：“不要为打翻的牛奶哭泣”，也是这个意思。麦当娜饰演的艾薇塔，在荧幕上深情地高唱《阿根廷，不要为我哭泣》时，一代国母艾薇塔成了阿根廷政治历史的沉没成本。

过去国有体制里的企业员工在分奖金时常爱抱怨说：“没有功劳还有苦劳，没有苦劳还有疲劳，为什么奖金没有我的份？”这里的苦劳和疲劳其实都是沉没成本，是无用功，忽略不计的，因为在商业世界里，功劳才是唯一有价值的可以量化的产出。

不要让过去的阴影笼罩前面的道路。财务里假定，沉没成本对以后的决策没有任何可量

化的财务价值，因此作为费用一次性记录。比如一个项目中途夭折，所有的投入都将成为沉没成本，包括固定资产的投入，也不可以作分摊折旧处理，必须一次性费用掉，这样才不至于影响下一个项目的评估和决策。听上去，很有点断臂自救的意气。

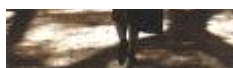
投资决策失误往往是造成企业沉没成本的最主要原因，因此，战略决策一再强调必须做正确的事情。不过，有时沉没成本也可以为企业在某些方面带来优势。

如果一个产业的沉没成本很高，就会形成进入门槛。那些具有明显规模经济的资本密集型产业，如能源、通讯、交通、房地产、医药等产业，其惊人的初始投入和退出成本则往往使许多“准进入者”望而却步，因为这首先是一场 PK “谁输得起” 的比赛。小企业通常只能选择沉没成本较低的竞争性行业求得发展。

经济泡沫也是一种典型的沉没成本。网络泡沫时，在 1999 年世界经济论坛上，比尔盖茨说：“是的，它们当然是泡沫。但是你们都忘记了核心。正是因为泡沫才吸引了大量的资本投入到互联网行业，从而驱使技术的进步越来越快。”

好的决策来自于正确的判断，正确的判断来自于好的经验，而好的经验通常又来自于错误的决策。经验和教训是决策的沉没成本。

**投资决策失误往往是造成企业沉没成本的最主要原因。**



## 现金为王

### 西藏生死书

我去西藏，下飞机后，兴奋得不得了，背着背包就去八廊街参拜大昭寺。传说中的高原反应似乎很遥远。晚上喝完酥油茶，躺在酒店的床上，突然觉得剧烈头痛，手指甲发紫，心跳加快。我从床上爬起来，移到楼下，甚至地下室，可是无处可遁，跟晕船的人在海上的感觉一样。胖胖的藏医来了，笑咪咪地把我的手指塞进带来的仪器中，发现我血液中的含氧量只有正常时的三分之一。

藏医拿了袋纯氧来让我呼吸，临走给我配了些药，除了有红景天外，还叫我服一粒白色的小药片，然后嘱咐我好好睡一觉，说：“如果今晚能睡着，就万事大吉，身体自然会适应过来，否则，明天的罗布林卡是别想去了。”第二天醒来，身体在安静的昏睡过程中经过自我调节，逐渐适应了贫氧环境，我才明白他给我的竟是安眠药。

现金对于企业就如同氧对于人体一样，缺少了它就无法正常循环，组织细胞会因窒息而死亡。

### 从人钱到钱人

所谓现金，是指货币形式的流动资产。一项资产项目的减少就是一笔现金的来源。现金概念就像是一座巨大的冰山，浮在水面上的是我们日常使用的货币，这只占冰山的 10% 不到；另外超过 90% 的部分在水面以下，是各种短期票据和电子货币（如支票、信用卡之类）。

自从电脑出现以后，电子信息对金钱发挥了有如避孕药物对于性的刺激。今天的财富已经变成一张张薄薄的塑料信用卡、一个账号或者一条数码。美国的许多家庭理财专家就曾建议不要使用信用卡消费，而应该用纸币和硬币，只有这样，才能感觉到你的花费，才能有效控制支出。

古希腊人把气、水、火和土视为所有物质赖以形成的四大天然元素，实际上金钱已经成为“第五元素”。历史上各个时代中，在世界各地，从盐到烟草，从木材到干鱼，从大米到衣物，都曾被当作金钱使用。印度一些地方的原住民用过杏仁，瓜地马拉人用过玉米，古巴比伦人用过大麦，孟加拉湾的原住岛民用过椰子果，蒙古人用过砖茶，菲律宾、日本、缅甸和其他东南亚地区的人用过大米，挪威人用牛油和干鳕鱼做金钱。即使在今天的云南，普洱茶在某些场合也被视作流通用的金钱。云南有普洱茶的银行，顾客可以将新茶买下存放在普洱茶行里，每年年底可以分得一定比例的利息，据说利率可以高达 20%。我在比利时的小镇参观巧克力博物馆时，发现在玛雅时代的南美洲人竟使用可可豆做货币，三枚可可豆可以买一个鸡蛋，十枚可以买一只兔子，一百枚就可以买一个人，不是甜腻腻的巧克力人而是真人。

现代英语中的“薪水”一词 SALARY，源自拉丁字 SAL，意思是盐。据说，罗马帝国时代士兵领取的薪饷就是盐，或者说他们领钱的目的在于购买食盐，以便在原本淡而无味的

食物中调味。草原民族常把牲畜当金钱使用，英文中的资本一词 CAPITAL，就是从“牛群” CATTLE 演变来的。

在黄金作为现金被普遍接受之前，历史上甚至连人类都曾被用作金钱流通。在古代爱尔兰，女奴是普遍的价值标准，用来购买牲畜、船只、土地和房屋。如果女奴的头发是红色或金色，价值更高。不过，在所有的金钱形式中，由于奴隶死亡率高并有逃亡倾向，因而也最不可靠。

纽约曼哈顿的联邦储备银行外表跟华尔街的其他金融机构没什么两样，但是在离街面八十英尺以下的断基岩内，有一个巨大的保险库，堆放着各国政府寄存的一万吨金条，全世界大约四分之一的黄金都存放在这里。好莱坞的城市大盗电影就常以纽约的地下金库做背景演绎。

还有些黄金不在曼哈顿。在肯塔基州北部绵延的山峦中，有一座戒备森严的军事基地诺克斯军营，美国国库中一半多的黄金（大约四千多吨）储存在这里。另外在西点军校有一千七百多吨、在丹佛有一千三百多吨、在美国的其他三线地方有一千吨。国库中的黄金都是以每条一千盎司的砖块形状裸放，因为黄金不会腐蚀、生锈和剥落，所以也不需要包裹或其他额外维护。

由于黄金的产量有限，以此为基础的货币供应就显得不足，上世纪初的时候，人们希望将白银纳入，用黄金和白银一起来建立货币基础。这种努力失败了，但却留下一部人人喜爱的电影：绿野仙踪。



古希腊人把气、水、火和土视为所有物质赖以形成的四大元素，现实社会中，金钱已经成为“第五元素”。

### 《绿野仙踪》的真正意义

1900年，一个美国新闻记者写了一部政治寓言小说，支持以黄金和白银为货币标准的复本位制度，因为当时黄金的供应量远远不够。这部小说不久搬上银幕，就是电影史上堪称经典的《绿野仙踪》(Wizard of Oz)。

一场莫名其妙的飓风将桃乐丝和她的小狗从堪萨斯州吹到空中，落在遥远的美国东部。这个淳朴善良的农家小女孩踏上金砖铺就的道路，出发前往叫“Oz”即“盎司”(黄金的计量单位)的仙境。在途中，她遇到了代表美国农民的稻草人，代表美国工人的锡人，还有象征美国参议院的怯懦的狮子。故事中掌控翡翠城金融机制的是只崇拜黄金的魔法师和巫女。在翡翠城中，人民必须戴着系有黄金扣带的绿色眼镜。

故事结尾，所有善良的人民只需揭发魔法师和女巫的欺诈行径，在黄金和白银复本位货币制度世界中就可以天下太平，幸福繁荣。农民稻草人发现他竟是那么聪明，狮子找到了勇气，工人锡人也获得了新的力量来源，一把合金工具银刃金斧子，而且身上只要带有镶了黄金和珠宝的银制油罐，他就永远不会生锈。“没有什么地方能够像家一样！”桃

乐丝的一句感叹感动了全世界的观众。

1900 年，美国国会通过黄金本位法案，承诺美国货币以单一商品黄金为基准。民粹党人士继续向美国国会施压，要求采用黄金和白银双标准的复本位政策，最终仍是徒劳无功。后来，在南非，美国的阿拉斯加和科罗拉多州发现新的金矿，黄金供给扩大了一倍，消除了货币短缺现象。

金本位货币制度经历了两次世界大战，直到 1944 年的布雷顿森林协议，各国货币与美元挂钩，美元锁定黄金价格，成了翡翠城的主人。以后的 20 多年，世界经济蓬勃发展，黄金从美国大量流失，尼克松总统坚守不住，在 1971 年被迫弃城而走，终止美元与黄金之间的固定交换，美元相对于黄金浮动，从而瓦解了布雷顿森林协议，各国的货币汇率由外汇市场的货币供需而调控，进入货币的自由市场经济阶段。桃乐丝和她的小狗终于可以自由自在地回到自己的故乡堪萨斯州了。



赢利的公司怎么会破产？

20 世纪 80 年代中期，美国经济进入萧条期，一些公司陆续向联邦法院申请第 11 法案的破产保护。从损益表上看，这些公司一直在赢利，产品质量也不错，客户也没有丢失。赢利的公司怎么还会破产？

当一个公司没有足够的现金偿还到期债务时，就会发生债务危机。如果生产性的公司长

时间地让产量远大于销量,或者销售性的公司不断延长顾客的付款期限,对应收款失去控制,那么,即使公司出售的产品赢利,但是销售产生的现金流入可能并不足以赶上生产和投资所需的现金流出。这些都有可能导致公司的成长性破产 (Growing Broke)。

成长性破产在财务报表上看会发现一个很有意思的现象, 就是在公司宣布破产之前, 损益表连续多年的净利润为正数。 但是这些公司的经营现金流总是在破产的前几年里就开始恶化, 经营活动产生的现金流量远远小于损益表上的账面利润。

经营现金流与经营利润之间似乎永远存在差异。经营好转时, 现金往往滞后于利润增长。研究人员发现, 在一般的传统企业中, 由于应收款和库存等的影响, 现金的增长往往只是销售增长的平方根, 比如说销售增长 1 倍, 取 2 的平方根, 现金只增长 41%。这与计算经济库存量的原理一样。

对于投资者来说, 被收购对象企业手中的现金并不值钱。没有人愿意花一百万元去购买另外一百万元现金。 但是, 对于经营者来说, 现金生死攸关。利润亏损, 企业尚可生存, 但是现金断流, 企业将岌岌可危。 如果多关注公司的经营现金流, 就可以预测公司的风险。如果你想分析一家公司的财务状况, 又感到时间紧迫, 你可以先看一眼它的经营现金流, 因为它比任何其他财务数据更说明问题。沃伦·巴菲特选股投资时最常用的就是这招。

我在美国读书的时候, 曾经与一个朋友合开了家公司, 叫做后现代概念公司。名字很现代, 但是业务不现代。我们主要经营进出口贸易, 包括家具、丝绸、首饰、化学原材料以及与中南美洲之间的电脑磁盘的转口贸易。那时, 我们都很年轻, 有很多的激情和勇气。市场

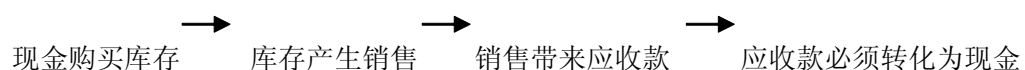
有时认可这种年轻，有时不认，所以业务时好时坏。当时得到的最大的教训就是发现了现金流比利润更重要。对于很多新成立的企业来说，现金流就是一切，利润倒在其次。如果现金周转得好，企业能够存活，利润是水到渠成的事。如果一味关注利润，过大的库存和应收款会耗尽现金，最终利润只能留在报表里，企业无法生存。要管理好现金流，最有效的工具是制定可靠的现金流预测。所谓可靠，就是一定要考虑到最糟糕的情形。

**对于很多新成立的企业来说，现金流就是一切，利润倒在其次。**

### 造血和输血

现金从哪里来？现金的正当来源只有两个途径：一是减少资产，比如减少应收账款、减少库存、减少存款；二是增加负债，比如增加向银行或者其他债权人的借款。

商业活动中有一个很简单但很重要的流动资金循环：



在这个过程中，最重要的是循环的速度，如果太慢，它无法减少资产以获取现金来偿还债务，只能通过外部融资，代价就是融资成本。财务上用现金转换周期（CCC）来衡量现金的周转速度， $CCC = \text{应付账款时间} - \text{应收账款时间} + \text{库存时间}$ 。在全球知名企业中，沃尔

玛的 CCC 做得最好，再就是戴尔了，戴尔 2006 财年报道公布的 CCC 为-37 天， 因为它的库存时间为零， 而应付款的时间远长于应收款的时间。

现金流管理的具体的操作办法有：

1. 有效管理应收款。包括客户的信用管理，不是所有客户都可以赊销；另外，很重要的是及时收回拖欠的应收款，拖欠时间越久，坏账的危险会越大。
2. 尽可能延长应付款的时间。这是最简单的办法，但是不要因此牺牲你的信誉。
3. 善加利用提前付款的奖励政策。有些供应商会设立一些早付款的奖励政策，不要浪费这样的机会。如果你的供应商没有这样的政策，不妨提出要求。
4. 管理客户，尽可能发展长期的预收会费的会员客户。尽管这样可能会牺牲一些利润，但是可以大大加强现金流的预测。
5. 时刻关注你的价格。一般说，大批量生产的产品价格往往会越来越低，但是服务产品价格可能越来越高，你的客户会有心理准备的。当然，要时刻监测竞争对手的价格走势。
6. 花钱采购时尽可能避免一刀切的做法。有的产品像打印机需要服务，但有的产品像墨盒并不需要售后服务，可以寻找不同的供应商。
7. 联合采购。同行业内的其他公司一道组成采购集团，利用数量优势获得价格折扣。
8. 每年都重新审议签署的服务协议，比如保险和供应商协议。
9. 管理好库存。一定是按需库存，不要贪图一时的特别折扣而不必要的大量囤货。不要忘了库存最费钱。
10. 对于固定资产，考虑租赁而不是一次性地购买。是租还是买， 牵涉到投资回报问题，从现金的占用来说，租比买合算得多。

向银行贷款一般利用对冲的原则，短期的流动资金需要通过短期借债筹集，长期资金需要（如建造厂房购买设备等长期固定资产投资）通过长期借债筹集。如果存货季节性增加，就采用偿还期相对应的短期借款来融资。

中国人特别善于存钱，据说中国的储蓄率达到 35%，也就是说，中国人挣 3 块钱，就有 1 块钱存进银行。最终让现金疯狂起来的是银行，银行在现金大循环中是调度的节点。银行其实没有“自己”的钱，它归根到底是一种寄生行业。银行业务之所以与众不同，主要是因为银行家一直贷放的都是别人的资金，是别人为了方便或安全，而不是作为投资存放在银行的资金。银行不能直接增加社会财富，只是将现有的社会财富进行更合理的分配。不过，跟企业所有的供应循环一样，如果借贷的某一节链条断裂，整个现金循环就会崩溃。

**现金的正当来源只有两个途径：一是减少资产；二是增加负债。**

## 财务的十戒

### 《十戒》的故事

摩西是基督教传说中的领袖，他率领希伯来人为了摆脱埃及人的奴役，长途跋涉，寻找自己的家园。为了使希伯来人减少内部的混乱无序，摩西深更半夜爬上西奈山，代表基督徒与上帝订下神圣的《十戒》(The Decalogue)，规定了人类行为的最初规范。《十戒》成为西方基督教世界里法律条文和道德准则的基础。

《十戒》的具体内容是：

第一戒：我便是主，是上帝，在我面前，你没有第二个上帝。(I am the Lord, thou shalt not have other gods before me.)

第二戒：不要玷污上帝的名义 (Thou shalt not take the name of the Lord thy God in vain.)

第三戒：不要忘了神圣的安息日 (Remember the Sabbath day, to keep it holy.)

第四戒：要尊敬你的父亲和母亲 (Honor thy father and thy mother.)

第五戒：不要杀人 (Thou shalt not kill.)

第六戒：不要通奸 (Thou shalt not commit adultery.)

第七戒：不要偷窃 (Thou shalt not steal.)

第八戒：不要在邻居面前作伪证 (Thou shalt not bear witness against thy neighbor.)

第九戒：不要觊觎邻居的妻子 (Thou shalt not covet thy neighbor' s wife.)

第十戒：不要觊觎邻居的财务 (Thou shalt not covet thy neighbor' s goods.)

人类文明从诞生开始就注定人类在行为和肉体上都不可能真正自由，人类只有在心灵深处为所欲为，在灵魂层面上寻求自由。

一位波兰裔的导演，拍《蓝》、《白》、《红》三部曲的·基斯洛夫斯基用了现代城市里的十个小故事把这些戒条一一演绎出来，这些故事真实得近乎残酷。整部电影长达十个小时。

这十个故事的主角都住在二战后波兰的一幢公寓里，他们不得不去抉择一些异常艰难的东西。比如“第二戒”中，一位年轻的女艺术家怀上了情人的孩子，重病的丈夫在医院里接受治疗，她问医生她丈夫的病还有没有得救。如果他将病死，她就生下这孩子，如果他会病愈，她就不得不放弃这孩子。医生沉思再三，选择撒谎说她丈夫将不治而亡。最后孩子生下来了，丈夫也出院了。在“第三戒”中，一个男人终于决定离开情人，重返家庭，旧情人却在圣诞前夜要求他陪着去找自己失踪的丈夫，而实际上她也是想在那一夜做最后的抉择。在“不可偷盗”的“第七戒”里，玛卡读大学的时候生下了私生女并把她交给自己的妈妈抚养，孩子打小喊外婆为妈妈；当玛卡想要回女儿的时候，她只能采取偷的办法。“第八戒”讲述的是二战中一位波兰妇女拒绝救助一犹太小女孩，女孩长大后又见到了身为伦理学教授的那位妇女，才知道当年她之所以放弃救助，是因为有情报说女孩是盖世太保设下的诱饵，事后才得知情报是假的。

基斯洛夫斯基说：“我仍相信我们是自己激情、生理状况与生物现象的囚徒，就和几千年前的情况没有两样。”

我在若干年前的一个星期天看的这部电影。地点是美国休斯敦的艺术博物馆。从早上9点半开始，看到12点半，出来休息一个小时，喝罐可乐，吃块BLT的三明治，下午一点半进场，直到5点半，看完了前六戒。再有一个半小时的休息时间，晚上从7点直到10点结束，看完剩下的四戒。电影院里坐了两三百人，我可能是唯一的黄皮肤的人。对于基督徒来



说，星期天是圣安息日，就是不能工作也不能娱乐，只能休息以及搞搞赞美耶和华的礼拜活动。对于一些人来说，来剧院看这部多少带点儿宗教色彩的电影也算是一项宗教活动了。

晚上从剧院出来的时候，我的脸色苍白。我觉得《十戒》与其说是来自上帝的无形之手，倒不如说是早期人类社会为了种族延续、为了避免自我毁灭、为了自救而制定的人类的游戏规则。有了这些规则，游戏才有了意义。

**《十戒》成为西方基督教世界里法律条文和道德准则的基础。**



## 财务的戒律

财务里也有类似的基本原则，或者叫会计通用准则。 这些是财务世界里最基本的游戏规则。

每个国家都制定有自己的会计准则。为了向全世界资本市场参与者和财务报表使用者提供一套高质量的、透明的、可比较的全球通用的会计制度， 国际性的民间组织国际会计师协会从 1973 年开始在伦敦筹划国际会计通用准则。当时有 9 个国家参与， 但是英国和美国不在其列。直到 1989 年， 国际会计通用准则才被多数国家采纳。 那些没有采纳的国家的会计准则与国际会计通用准则的差异正在日渐减少。

从某种意义上说，中国的会计准则更严厉。其他国家的会计准则包括国际会计通用准则都是行业规定，而中国是通过立法制定的。1982年，全国人大通过《会计法》，由国务院颁布，财政部监督实施。中国的会计准则遇到的最大挑战在实施上。

中国会计准则与国际会计通用准则的最大区别是：国际会计通用准则强调专业会计师的判断能力，而中国会计准则更多强调是否符合条例文本。比如在收入确认的时候，中国准则一般以开发票为准，国际准则以责任和风险是否完全转移为准；在合并报表的时候，国际准则要求不仅被控股方或法律上的子公司必须合并，而且对于在实质上有控制权的公司也要求合并；在记录资产时，国际准则强调公允价值，中国准则一般要求历史成本。中国会计准则喜欢订立一些具体而微的细则，比如曾经规定坏账准备的比率不得超过一定数值（0.3%）。跟其他中国的规章制度一样，用太过数字化的要求取代执行者的判断能力，在某种程度上是对执行者智慧的轻视，结果也往往事与愿违，执行过程中的对策技巧远远超过规则制定者的想象。不过，随着中国经济在全球化的融入以及入世的要求，中国会计准则不断更新，与国际会计通用准则终将并轨。

国际会计通用准则的基本原则有十几条，包括前面提到的权责发生制、收入确认以及实质重于形式等。另外，还有客观性原则（就是数据得可靠，经得起客观第三方检验）、主体原则、配比原则、历史成本计价和充分披露原则等。

**会计通用准则如同《十戒》一样，是财务世界里最基本的游戏规则。**

## 主体原则

通用准则里最基本的原则就是主体原则。主体是提供财务报告的单位，可以是整个公司，也可以是公司内部的一个部门。重要的是不同主体之间必须泾渭分明，不可以随意混淆。

先从一个脑筋急转弯的故事开始：有三个游客住店，为了节省，住同一间房，说好共同负担房费。每个人交了 100 元。服务生把钱交到柜上时，老板动了慷慨之心，说：“退他们 50 元吧。”服务生拿着 5 张 10 元往回走，路上想：“3 个人分 50 元，要出现零头，不好分。”于是擅做主张，把 2 张 10 元装进了自己口袋，退给客人每人 10 元。所以，每个客人实际上付了 90 元，总共是 270 元。服务生私吞了 20 元。加起来是 290 元。但是，开始的时候明明是 300 元，那么有 10 元跑哪儿去了？

在这个故事里，实际上是三个主体：老板、房客和贪小便宜的服务生。客人支付的 270 元跟服务生私吞的 20 元不可以相加，因为主体不同，不能归为一类。只有老板实收的 250 元与服务生私吞的 20 元可以相加，得到的结果就是客人实际上支付的 270 元。

我在美国读书时，教会计课的教授是个六十来岁的美国犹太人。他说年轻时，他曾在餐馆打工做收银员。每天晚上，他都要盘点现金。有一天晚上，收银机里多了一枚硬币价值 2 毛 5 分，他再三检查，还是多了 2 毛 5，于是他把硬币放进自己口袋，第二天买了一包万宝路香烟，那时物价还便宜。不久，盘点时收银机里少了一枚硬币，他便从口袋里掏出自己的钱垫上。这种情形一直继续着，钱账每晚都能一致。教授说：“我当时认为这很正常，也很公平，我的工作就是保证每天收到的现金与日记账对上。”有一天，正当他忙忙碌碌像雨天里搬家的蚂蚁一样转移硬币时，餐馆老板看到了，非常好奇。教授便把他

的理论得意地告诉了老板。结果，教授的收银工作丢掉了。教授违背了财务的主体原则。餐馆老板担心的不是几个硬币，而是整个现金管理系统。

最简单的是个人的钱不能与公司的钱混在一起。比如像你的家用水电费，就不能从公司账上直接支出，只能从你个人的薪水里出。在很多私营企业里，公司的老总把个人的费用当作运营费用在公司账上报销，从而逃脱个人收入调节税，既违反税法，也违背主体原则。

安然公司通过关联企业的对倒交易不断创造出超常的利润。其主要手段之一是运用公司资产建立大量合伙公司，然后通过与这些公司未经审计的关联交易表外融资来掩盖不同主体的债务，虚报盈余。

**最简单的主体原则就是个人的钱不能与公司的钱混在一起。**

## 配比原则

“无”中生“有”的发明自然是一种智慧，从习以为常中发现出新的真理也是一种智慧。佩特和利特尔顿就具有这种发现的能力。1940年，他们提出配比概念，原理就是收入和费用之所以被记录，是因为努力与成就的恰当配合。

配比原则有两个意思：

1. 当收入确认时，只有与此相关的成本和费用才能确认。
2. 当收入确认时，与此相关的成本和费用必须同期确认。

违反这两条，都无法准确测算实际利润。预提就是在配比原则的要求下进行的。有些费用还没有发生，比如坏账，或者存货减值，或者递延税负，但是当收入确认时，相关的可能的费用就必须预提，而确定“相关和可能”是由人为的判断决定的，其中可以调整的空间很大。预提本身往往是孳生假账的温床，带来的是真实的谎言。

**收入和费用之所以被记录，是因为努力与成就的恰当配合。**

### 历史成本原则

一般会计准则要求在记录已经购买的资产时，要按当时购买的实际成本价格计价，这就是历史成本原则。比如，如果你三年前买的写字楼是 1 万块钱 1 平方米，现在涨到 1.5 万 1 平方米，如果你不出售，你的资产还是按当时成交的 1 万块钱算。因为只有这样才能保证成本的客观性。但是，资产有可能在你不注意的时候变质，历史成本的原则导致的结果常常并不客观。

在美国，有时保险公司会在没有明显的迹象时就宣告破产，其中一个原因是许多保险公司是用历史成本价格，而不是用更低的市场价值来记录它们的绝大多数投资。保险公司的资产有很多是债券，当这些债券降到垃圾等级的时候，它们就成为劣质的不再有什么价值的资

产了。

现在的财务准则允许做资产的跌价准备，就是在市场价值远低于历史成本时，做减值准备，这种估计多半靠人为的主观判断，因此，当你看到资产的减值调整时，要特别注意调整的假设是不是合理。如果市场价值高于历史成本时，财务准则出于保守性的考虑并不允许你记录高的市场价值。

**记录已经购买的资产时，要按当时购买的实际成本价格计价。**

### 充分披露原则

在《费城故事》里，有一句经典台词就是：“听着，把我当作一个 5 岁的孩子，把所有的真相告诉我。”这是律师说的。在美国的法庭上，每一个出庭的证人都必须发誓：“我发誓我说真话，我发誓我所说的全是真话，而且除了真话以外我不说别的。”

在商业的最初阶段，比如海外贸易时期，作为出资的投资人将商品委托给执行人即船长，船长冒着生命的危险进行海外贸易，返回时再做详细的报告。执行人设置航海账户，投资人设置商品账户，每次航海结束后，执行人向投资人披露航海账户，并与投资人的商品账户进行比较，以确定这次航海是亏了（“损”）还是赚了（“益”）。这是最初的财务披露时期。

现代企业的特征是所有者与经营者分离。为了实现所有者对经营者有效的监督，同时也是为了解除经营者的受托经营责任，经营者定期向所有者提供会计信息成为必然。与经营活动相关的事件和资料，包括计算利润的会计方法等，要在财务报告中加以充分披露。信息披露要求内容真实、准确、完整，没有虚假、严重误导性陈述或重大遗漏。

随着股份制企业和证券市场的日趋成熟，投资者不仅要求披露财务信息，还要求更多地披露非财务信息，如经营战略信息、主要指标数据变动的原因以及一些不确定的信息，如金融工具利率和信用风险信息，另外，还要求适度地披露未来的信息，如财务预测报告等等。

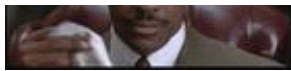
出于利益的需要，跟其他原则一样，充分披露原则常常被违背。国内有些上市公司主要依靠一些投机业务获利，将投资人的资金大量投放于股票、期货及房地产交易上，这样做使投资人面临的风险大大增加，为了隐瞒真相，企业的通常做法是笼统地称之为“对外投资收益”。

许多企业喜欢采用两套账，一套对外，一套对内。最简单的做法是，平时取得收入，顾客要求开发票的，就记入对外的一套账；顾客不要求开发票的，就记入对内的一套账。国内一些单位喜欢设立自己的小金库，小金库的各项支出在总的财务报表上根本没有任何反映。

另一种违背充分披露原则方法是不充分地披露，即有选择地披露信息。片面的真理很可能是聪明的谎言。歪曲真相实际上是用不着捏造事实的，只需要有意识地挑选些片断的事实，然后将其累加就可以了。世界上，无论是好的东西还是坏的东西，最怕的就是把它们一个一个地别有用心地加起来了。

充分披露原则要求穷尽告知义务，有时甚至有类似“股市有风险，投资者入市须小心”或者“吸烟有害健康，烟民请自己保重”的警示作用。但是穷尽告知义务的充分披露原则并不保证每个人都能理解被告知的内容到底意味什么。“看”与“看见”或者“听”与“听见”是两回事。

**“听着，把我当作一个 5 岁的孩子，把所有的真相告诉我。” — 《费城故事》**



### 保守原则与魔戒

电影《指环王》里的哈比族人拥有一双长满卷毛的大脚和一对尖耳朵，喜欢美食，烟斗和快乐地生活。哈比族习惯居住在装饰精美的山洞里，与世无争。巴金斯原本也是个快乐的哈比族人，然而，他的生活却跟一枚看似普通的小小戒指联系在了一起，从此人生不再快乐。

数千年以前，传说中的黑暗魔君索伦打造了九枚力量之戒。最后一枚是至尊魔戒，它拥有奴役其他所有戒指的力量。巴金斯的使命就是毁灭这枚至尊戒指。这就是风靡一时的指环王的故事。

财务戒律中的十几项原则遇到保守原则时，就像其他戒指遇到至尊魔戒一样。



财务的保守原则，又叫稳健原则、谨慎原则或审慎原则。保守原则要求在不确定的资产评估或盈亏计算时，要充分估计到风险和损失，选择对财务结果较为不利的那一种。一句话，就是宁可承认不确定的坏消息，也不承认可能的好消息。具体做法，就是推迟确认可能的收入，尽早确认可能的费用，低估资产，高估负债。比如预提应收账款中的可能损失，建立坏账准备；期末存货按“成本与市价孰低法”计价；用“后进先出法”对发出存货进行计价；固定资产按“加速折旧法”计提折旧等。总之，有不确定因素存在的时候，总是“选低（而不是高）收入和选高（而不是低）费用”。

如何判断不确定因素呢？有人曾试图利用概率将其量化。如果预测坏消息发生的概率在90%左右（“基本肯定”），就要通过预提反映在财务报表中；如果概率只在50%左右（“很可能”），只要通过附注披露说明就可以了；概率低于20%，被认为“极少可能”，可以置之不理。

研发包括研究和发展，其性质跟固定资产很像，都是为了明天在投资。但是因为研究的时间和结果太不确定，会计师们不知道应该如何折旧，处于保守起见，将它一股脑儿当作费用处理，在研究费用产生的当时一次性归入管理费用之中。对于发展，则可以归入资本化的费用，在一定时段内分摊。

有意思的是，在实践中，保守原则与财务的其他原则在很多情况下是互相矛盾的。

保守原则将现在尚未发生的、未来可能发生的损失、费用提前计入损益报表，这显然违反了“不是本期发生的费用均不得计入本期”的权责发生制原则。

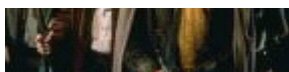
配比原则要求，一定会计期间的各项收入与其相关联的成本、费用应在同一会计期内确认计量；保守原则体现的则是，尽可能在当期确认可能的损失、费用，滞后确认或者干脆不确认可能的收益。

历史成本原则要求“各项资产应当按取得时的实际成本计价。物价变动时，除国家另有规定外，不得调整其账面价值”。但在保守原则下，存货可以采用成本与市价孰低法计价。

可比性、一致性原则要求，会计核算应当按照规定的会计处理方法进行，会计处理方法前后各期应当保持一致，并且不得随意变更。但是保守原则允许企业根据自身具体情况的变化改变会计核算的方法。根据保守性原则，不同企业可以选择不同的折旧方法、坏账准备金的计提方法，这样就破坏了会计的一致性原则。

矛盾冲突的结果往往是保守性原则占上风。保守性原则保证财务的谎言是善意的，尽管它可能会使账面赢利有时滞后于实际赢利。保守原则几乎是财务对外界环境中不确定性因素所作出的一种近似本能的反应，是对具有牛仔精神时刻充满乐观思想的企业领袖的制衡。它似乎是为了验证默菲定律：涂满黄油的面包如果掉地下的话，朝下的那一面八成是涂了黄油的。

**一句话，就是宁可承认不确定的坏消息，也不承认可能的好消息。**



## 只肯锦上添花从不雪中送炭的银行

金融业是高风险的行业，也是最保守的行业。比如，在做房地产抵押贷款时，抵押价格的评估就采用“宁估其少，勿估其多”的保守原则，一座房子抵押价格只能在评估值的 60% 左右。当铺的风险更高，因此所有绫罗绸缎进了当铺的门都被认为经过了虫啃鼠咬，必须大打折扣的。

英国传统的银行家永远是一身黑衣，无论天气如何，手里永远是柄黑色的雨伞。似乎只有这样装扮才能博得客户的信任，储户们这才放心自己的钱无论天晴下雨都会被保护好的。银行为了规避经营风险，为了自保，一向以保守著称，只肯锦上添花从不雪中送炭。

为什么银行是高风险的行业？美国商业银行的损益表显示每一百笔贷款业务中，银行的收入即存贷利差是 3%，而银行经营管理的费用以及税负占到 1.8%，银行的利润只有 1.2%。这是个薄利的行业。

银行的最大风险是不良贷款，一般银行只能收回违约贷款价值的 40%。如果这样计算的话，如果 100 笔贷款中有 3 笔违约，银行就要亏损。因此，银行不得不保守，因为不保守的银行都倒闭了。

**银行不得不保守，不保守的银行都倒闭了。**

## 保守沉淀在财务的血液里

保守的财务管理的目的，是把企业的发展速度调整到一个适宜的水准上。就像火炉上的阀门，它调节燃料的输入从而间接控制热力生产。这些燃料包括资金的调配和资金的取得方式。惠普公司曾经有很长时间都采用拒绝长期借债的保守方式，完全依靠自身力量高速发展。惠普公司强迫自己在没有长期负债的情况下以平均每年 20% 的速度增长，资金的需求通过公司内部的积累和努力来实现，这种素质通常只在小型的、资金极其有限的公司里看得到。

一个跨国公司的平均生命周期是 40 到 50 年。长寿公司各有各的特点，但又一些共同的关键要素，比如对自己的周围环境都非常敏感；公司有很强的凝聚力，员工有较强的认同感；具有宽容的文化；财务上比较保守。长寿公司以一种很古老的方式思考金钱的意义，他们知道在资产中保持一定的结余的重要性，它意味着行动的灵活性和独立性，意味着竞争对手将处处被动，处处受节制。

拿破仑认为一个战略领导人所具备的所有品质中最理想的是具备审慎的品质。在拿破仑眼里，“审慎”表明的一种行为，这种行为是随经验而增长的智慧的结果。在事务管理中理智，在资源使用上节俭，在有危险或冒险时谨慎，在做出决策前运用智力和经验，在行动时主动积极，是审慎的行为体现。

在财务的所有准则里，对财务人的个性影响最大的就是保守原则。《指环王》的至尊魔戒最终被投入滚滚烈焰，在人世间消失，但是保守原则却像墨汁一样，渗透在财务的血液里，是财务人员心底摆脱不了的戒律。

我曾对遇到的每一个从美国回来创业的朋友说，如果你真想在国内创业，首先一定要做预算。做预算时，砍掉你一半的预计销售收入，加倍你的成本估计，然后把回款的时间比预想的延长四倍，如果这时你的财务预算报表还是不错，你就可以开始创业了。

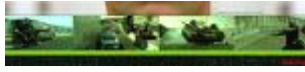
**保守原则却像墨汁一样，渗透在财务的血液里，是财务人员心底摆脱不了的戒律。**

如果有能耐，就逮我

福柯是法国的哲学家，他是通过研究精神病人来探索正常人的精神世界的。他说：“正是变态引起人们对常态的兴趣。规范只是通过偏离才得以确认。功能只是因为被破坏才得以揭示。生命只有通过不适应、受挫和痛苦才升华到关于自身的意识和科学。”

《黑客帝国》最让人心动的是续集的结尾，设计师告诉尼奥，实际上连那个自以为“真实的”人类反抗基地锡安也不过是机器设计的一个程序，是用不完美来弥补完美，因为完美的 *Matrix* 本身就是一个灾难。黑客尼奥面对的是敌人史密斯正是完全按照他自己的程序设

计的。史密斯是尼奥的另一面。



财务制定了各种准则以保护财务报告的真实、客观、公允，然而，这些准则又为各种造假提供了方向的指引。变态与常态有时共存。

电影《Catch me if you can》翻译过来应该是“如果有能耐，就逮我”，有人译作“猫鼠游戏”。

这部影片根据真人真事改编而成。青少年时期的法兰克·阿巴葛纳尔是令执法当局头疼的人物。擅长伪造文件的他，十八岁不到就在美国五十个州与全球 20 个国家开出总金额高达六百万美元的空头支票，成为美国历史上最年轻的 F B I 头号通缉犯。他犯罪的手段特别高明，曾伪装成医生、律师、驾驶员甚至 F B I 探员。出逃到法国后，他购买了一套最先进的海德堡印刷机，大规模印刷纸质优良的空白支票。

根据我的个人经验，因为技术性的原因造成财务报表的失真的情况并不多见，绝大多数情况是人为因素造成的，也就是故意做假账。几乎所有的假账都与企业持续经营的概念相违背，无论是无中生有，还是像鼯鼠一样东挪西藏，都是为了短期的利益。具体造假的方法要么是违反了财务戒律中的某一条，要么是某几条同时违反。

比如利用关联交易违背主体原则而造假。如果关联交易以市价作为交易的定价原则，则不会对交易的双方产生不正常影响。然而事实上，不少公司的关联交易采取了协议定价的原则，定价的高低一定程度上取决于公司的需要，使得利润在关联公司之间转移。

如果 A 公司控制 B 公司 51% 的股份，而 B 公司又控制 C 公司 51% 的股份，尽管 A 公司实际只控制 C 公司 26% ( $=51\% \times 51\%$ ) 的股份，但是 A 公司还是对 C 公司有控股权。这样一直继续下去，控股层数越多，实现控股需要的资金就越少。

有了这种关联公司，利润就可以人为操纵。价值 100 万的商品卖给关联企业可以要价 250 万，这样就赚了 150 万。控股公司的利润就增加了。由于美国通用会计准则的内在模糊性，安然的子公司报表不需要合并，这样使得安然的财务报告可以隐蔽大量的债务。

利用转让定价的做法与此类似。全球范围内，利润一般都会留存在制造厂内，因为制造业企业的税率一般较低，所在地政府要考虑其带来的就业机会。但是，如果人为提高制造利润，从自己的国外分公司和制造厂购进成品时，抬高进价，就可以利用转让定价操纵销售成本，使销售利润人为降低，从而达到逃税、避税的目的。国家税务总局官员曾经透露，上世纪 90 年代后期，跨国企业逃税一年高达 300 亿元人民币，其中 60% 是通过转让定价来实现的。

还有利用资产剥离改扮主体进行造假。国内证券市场目前仍是以融资功能为主导，而股票的发行额度又是十分稀缺的资源，这就诱使许多企业为“圈钱”而不惜包装财务报表。一些国有企业上市时，先剥离劣质资产、负债及其相关的成本、费用，再将原来不具有独立面向市场能力的生产线、车间和若干业务拼凑成一个上市公司，并通过模拟手段编制这些非独立核算单位的会计报表。

违背配比原则而作假的方法，最常能看到的是挂账处理。所谓挂账，就是悬而不决，放

在资产负债表的临时科目内，暂不处理。比如待处理财产损失长期挂账。这种损失是由于当期某种原因造成的，应在当期处理，如果有意不在当期处理，当期费用就会减少，从而达到虚增利润的目的。

未雨绸缪本是件好事，但过分利用保守原则就有做假的嫌疑了。设立准备金的理由可以是准备客户退货，也可以是为了保证产品的保修期服务。一家跨国公司曾以提取准备金的形式，注销了数百万美元的存货，后来在年景不好的时候，它又将这些存货卖出，收入全部成为了利润。

《如果有能耐，就逮我》的结局是这样的：警官乔夏耶与这位手段高明的罪犯展开了一场精彩又惊心的斗智斗力，法兰克·阿巴葛纳尔后来虽然不幸失手，但他被捕入狱五年之后，在乔夏耶的建议与奔走之下，却得以恢复自由之身，条件是担任F B I顾问，传授如何破解犯罪。在现实生活中，本为死对头的乔夏耶与法兰克·阿巴葛纳尔，后来竟戏剧性地成为挚友。

**“正是变态引起人们对常态的兴趣。规范只是通过偏离才得以确认。功能只是因为被破坏才得以揭示。生命只有通过不适应、受挫和痛苦才升华到关于自身的意识和科学。”**——福柯





## 罗生门下的财务报表

### 罗生门的故事

罗生门本是京都的正南门，人烟稀少，年久失修。有一天，倾盆大雨，烟雾迷蒙。在城门洞下，一个砍柴人谈论起一件轰动当地的刑事案件：一个武士在树林中被人杀害了。

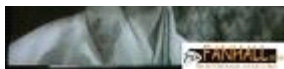
三天前砍柴人进山去砍柴，在山路边看到一顶女人用的斗笠，接着地上发现一根断绳，再往前走，砍柴人看到十七只鸾羽大箭和黑漆箭壶，在一把木梳旁躺着一具武士的尸体。砍柴人赶紧到衙门去报官。差役抓住了杀死武士的强盗多襄丸。多襄丸携带的鸾羽大箭和长弓、桃花马全是被害者的物品。在纠察使署的公堂之上强盗承认因见武士妻子真砂美貌，便骗武士说树林中的古墓发现有古剑，愿意带武士去看。武士中计，随他来到树林中，结果多襄丸将其打到，捆在了树上。然后多襄丸又谎称武士突然昏倒，将真砂引诱到林中，在武士面前，强暴了她。真砂性格刚烈，为了颜面的缘故，坚决要他和武士决斗，在23个回合后，威震京都的多襄丸终于杀死了同样武功不俗的武士，“能跟多襄丸斗上23个回合还真不多见”。纠察使署在尼姑庵里找到真砂。在公堂之上，真砂讲述的是另一个故事：她受强盗侮辱后，扑到武士身上哭诉，看到武士眼里从未出现过的能杀人的冰冷的眼神后，昏了过去，手中短刀误杀了武士。纠察使署难断真伪，请女巫把武士的灵魂招来审问，武士的灵魂借女巫之身说，强暴事件发生后，真砂唆使强盗杀他，他十分羞耻，拿起短刀自杀的。在罗生门下，痛苦的砍柴人说这三个人都在撒谎。砍柴人说，其实他看到强盗与武士两人的决斗，在真砂的挑唆之下才交手的，两人的武艺不像强盗所吹嘘的那样，而是稀松平常，最后武士被多襄丸刺中而死。

这是黑泽明拍摄的《罗生门》的故事。这部电影在 1951 年的威尼斯国际电影节上获得“金狮奖”，是亚洲电影第一次获得国际大奖。

《罗生门》的魅力在于不同的供词叙述了对同一事件各人不同的结论。供词的不同表面上是因为每个人所处的位置不同，维护的利益不同，深层的原因是人们在追述已往事件的时候，凭借的往往是自己愿意记忆的。

有记者问王永庆：“什么是管理？”王永庆说：“管理就是报表。”财务里的三张财务报表正是试图从不同的角度来全面反映商业活动的实际情况。这三张报表之间互相关联，各有所重。财务报表最大限度上反映了企业的管理状况。解读财务报表时，要像《罗生门》里断狱的县官一样，兼听则明，不至于被报表数字误导，决策的失误就会相应减少。

***《罗生门》的魅力在于不同的供词叙述了对同一事件各人不同的结论。***



### 大清真寺里的损益表

休假的时候我去了古城西安。在厚重的长安城墙边上，有一个很大的清真寺，名字就叫大清真寺。一进寺门，左边是一排洗脚的浴室，穆斯林的教规要求光脚做祷告，所以要先洗脚。再往里走，正中是做祷告的大殿，殿边上立了个石碑，上题“知足常乐”，四个字共享一个口字。转过殿角，是内宅。在一堵墙上贴了一张红纸告示，是寺里的财务报表。

财务报表的内容包括这一个月来收到的信徒捐款，出售法物礼品的收入（“流通”收入），法物的成本，还有所花销的各种费用明细，例如浴室的燃料费，洗脚水的水费，寺内的电费和接待阿联酋国代表团的外事费等。收入减去成本再减去费用，就是当月的余额即利润。

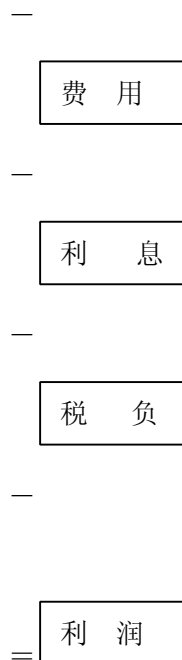
这实际上就是一张典型的损益表。19 世纪中叶以后，股份公司的形式从大英帝国开始逐渐普及开来，所有者和经营者开始分离。企业的经营活动越来越复杂。看得见的现金越来越少，看不见的信用交易越来越多。企业的所有者迫切需要了解企业经营的好坏，特别是赢利能力和赢利的分配情况，这时，损益表才开始出现。从 20 世纪 30 年代起，世界经济中心转移至美国。企业的筹资方式由银行贷款转变为股票和长期债券。由于长期证券的安全保障更多地取决于企业的赢利能力，投资者开始关注损益表。

为了防止企业将资产重新计价所获得盈余用于发放股利，美国政府在 20 世纪 20 年代做出规定，企业股利的发放仅限于经营利润。一战以后，所得税逐步成为美国财政收入的主要来源之一。为了正确计算应税所得，美国改变了原来以年初年末盘存余额为基础确定收入的方法，开始采用收入实现原则。这一切都使损益表的作用越显重要。

损益表是从营业收入的概念入手，利用将利润定义为收入减去生产成本、经营费用以及负债利息和所得税负的循环定义概念，达成的一个财务恒等式：

收 入
-----

成 本
-----



利润仿佛是一棵树的果实，根基在收入，费用和成本都是枝干和树叶，以保证果实的成长。一个企业的利润水平反映了企业经营管理的效果或者说是赢利能力，同时也是对于企业经营风险的回报。一个企业的利润如果低于它的资本成本，就是对社会资源的浪费。

损益表经常被用来衡量企业管理者一段时间的表现，有点像政绩工程报告，反映任期内的工作成绩。所有的 CEO，以及所有想要成为 CEO 的人都必须对损益表负责。如果你说你压根不想做 CEO 也逃不掉的，因为 CEO 一定会把他所要承担的损益表的责任分解给下面的每一个员工。

看损益表的利润，不只是看数字的增长，更要看利润的质量，明白利润究竟从何而来。不只是了解产生利润的商业模式，更要明白利润背后的人的活动。李·艾柯卡说：管理归根到底就是 3 p（people、product、and profits 人、产品、利润）。人是首要的，利润只是结

果。联邦快递的创始人史密斯也有类似的说法：人、服务、利润，而不是利润、服务、人。

**一个企业的利润如果低于它的资本成本，就是对社会资源的浪费。**

### 利用损益表裁员

美国的《经济学季刊》介绍说黑社会的贩毒组织也利用损益表系统进行管理。贩毒组织的收入除了毒品交易以外，还有保护费和会费。成本包括毒品的进货开支，费用包括员工的薪金，雇请职业打手的特别费用（每个打手每月底薪是2千美元左右），还有购买武器及支付死伤成员的殓费医药费和安家费等。因为贩毒业的毛利润奇高，以及逃税并且很少有坏账损失，所以通常能取得高额的投资回报。

读书要从头看到尾，管理损益表正好相反，从利润开始规划，然后集中一切力量去实现它。实现利润的途径基本是两条路，增收和节支，即管理损益表中的收入和成本项目。不过，提高销售收入和降低成本的管理思路是不同的，有时甚至是矛盾的，这时就需要管理者具备智慧的平衡能力。

损益表的费用结构往往体现了企业的战略部署和资源配置。高技术以及需要创新产品的企业，研发费用会很高；正在开拓新市场的企业，销售费用会提高很快；准备在现有市场基

础上深入挖掘的企业，往往会提高员工的工资、福利和增加培训费用；企业如果进入衰退期，则会削减存货，停止雇员，在萧条期，就要缩减管理费用，甚至裁减雇员。通用电气的战略是成为所有涉猎行业的领袖，不是第一，就是第二。它的人力资源管理战略是支付行业内最高的工资，录用最好的人才，并发挥其最大的效率，因而保持了最低的人力成本。

从管理者的角度看，在损益表里，越靠近利润的费用越容易控制，越靠近收入的项目越难控制。一个企业的赢利状况如果低于期望时，有几种办法可以提高赢利状况。第一种办法是企业可以提高销售额，通过增加销量提高利润。这种方法需要时间，因为你必须寻找新的市场或者从竞争者手里抢夺市场。第二种方法是减少产品成本，同样这也需要时间。你需要研究生产流程，找到效益低的环节，改善流程和工艺，与原料供应商进行旷日持久的谈判。第三种办法，相对来说最简单，也最容易控制，就是减少日常管理费用，而最容易见效的办法就是裁员。这就是为什么大公司遇到困难时，许多 CEO 最先想到的也最擅长的就是大刀阔斧地裁员。这种改善损益表的办法速度最快，而且华尔街多半时候也认可，不论裁的是好的员工还是不好的员工，企业的股价和市值都会因为裁员而上升。有人总结在中国，国企与外企管理上的最大区别就是外企可以立马裁员。我在美国工作的时候，曾亲眼目睹过大石油公司的周期性裁员。一大早，员工刚进办公室，就接到人力资源部的电话，然后进房间谈不了十分钟，就见员工一手拿一封白色信封，另一手拿一个纸盒走了出来。信封里放的是一张公司支票，一笔不菲的遣散费，纸盒是为了装自己的私人物品，当下交接走人。劳资双方心照不宣，办事效率很快。

但是，从长远角度来说，大多数公司裁员的最终效果似乎并不如愿。《美国新闻和世界报告》的调查报告说，大幅度削减员工常常以问题多于利润的结果告终。报告对 850 家大幅度裁员的公司进行的一项研究表明，只有 40% 的公司获得了他们所希望的收支相抵后的节

余。

**读书要从头看到尾，管理损益表正好相反，从利润开始规划，然后集中一切力量去实现它。**

### 海盗时代的资产负债表

损益表是最常用到的报表，但最早出现的财务报表不是损益表，而是资产负债表，又叫平衡表。损益表几乎人人都看得懂，但是对于专业的财务人员来说，更偏好资产负债表。

19 世纪中叶之前，企业的财务报告只有资产负债表。那时候，海上贸易盛行，当然也是海盗业的黄金时代。船主一般都要寻找充满冒险精神的航海家做船长。那时候的船长形象多半是独眼的火枪手，装一条假腿，满眼是沧桑和冷漠。

海上贸易的回报很高，同时风险也很大。这种风险更多体现在资产的安全上，船长的挑战往往是在海难关头决定是弃货还是弃船或是弃人。平衡表列示了资产和负债的详细情况，差异是所有者的权益。船主即所有者最关心的就是年终的净资产，那时的所有者权益即净资产就是赢利的标准。政府也借助资产负债表征税。在德国有一段时期的税率就是依据债务额和不动产的相对比率来确定的。

对于专业的财务人员来说，更偏好资产负债表。

### 专业人士看资产负债表

既然定义所有者权益为资产减去负债，那么，资产就永远恒等于负债加所有者权益。这就是永恒的资产平衡公式：

$$\boxed{\text{资 产}} = \boxed{\text{负 债}} + \boxed{\text{所有者权益}}$$

就这么简单。这是一个通过同义反复的技巧达到恒等境界的天才创造。马克思·韦伯说它是人类史上最美妙的发明之一。在数学里，这种自循环的回归方程是有很大问题的，但是在这里它使复式记账法得以贯彻始终。

看平衡表主要看资产的组成，看债务的结构，看资产与债务的关系即偿债能力。正常的资产负债结构一般是这样的：流动资产的购置大部分由流动负债筹集，小部分由长期负债筹集；固定资产由长期自有资金和大部分长期负债筹集，流动负债全部用来筹集流动资产，自有资金全部用来筹措固定资产。



什么样的资产负债表可以被认为是健康的呢？一般来说，要有比较高的流动资产，相对高的净资产，足够的留存利润，相对低的负债。资产负债表的表现很大程度上受所在行业特点的影响，像管理咨询培训等服务公司的资产负债表都简单得令人不可思议，没有存货，没有应收款，没有短期借款，没有长期负债，现金占资产的比例很大。

企业的内部审计一般都是从资产负债表开始的。对于审计师来说，资产负债表就像比基尼，它展露出的东西很有意思，但它所隐藏的才是关键的东西。闭上眼睛，象坐在电影院里一样想象资产负债表上的数字，每一个数字的背后都有一系列的流程，都是一个个故事。比如在资产类里，现金有现金管理流程，应收款有应收款管理流程，库存有库存策略，固定资产有固定资产控制办法；在负债类，能看到公司的付款流程，还有贷款流程；在权益类，能看到红利分配原则。

不过，资产负债表也有一个小小的缺陷，就是它只反映报表当天的财务状况。过了这一天，任何事情都有可能发生。在年底或月底的时候，资产负债表可能会被操纵，比如临时拆借的现金会在报表的第二天像泻洪一样急剧减少。

**资产恒等于负债加所有者权益。马克思·韦伯说它是人类史上最美妙的发明之一。**

资产负债表背后的文化

柯维在讲成功学的时候，也喜欢用资产和负债的平衡比喻。他说，每个人都在别人的心里开设了一个情感账户，你的诚信、你的热情、正直和爱存入感情账户的资产，你的自私、失信、贪婪等等是感情账户的负债。在他人心目中，衡量你的个人价值可以用权益的概念，即资产减去负债。如果权益值是负数，说明你在别人心目中已经破产。一个在情感上破产的人是不值得投资的。

基督教的人生观是从资产负债表的负债方开始的。基督教的原罪概念相当于人类生来就具有的负债。为了保持平衡，不致出现负权益，新教伦理要求人们在俗世努力工作、克勤克俭多积累资产。每个人在天国那儿都有本账，最终都要平衡。

佛教的人生观是从资产负债表的资产方开始的。佛教要求人们尽可能地减少负债，宽容大度，与人为善，别做坏事，功德的积累如同资产的积累。信佛的人说，人生的乐趣是从创造中来的，而很少是从消费中来的。换作资产负债表，就表示增加资产的乐趣远大于增加负债的乐趣。

文化差异对资产负债表的结构也有不同的影响。传统的英国式资产负债表将企业的负债列示在报表的左上方，即最为重要的位置上；而美国式资产负债表则将流动资产放置在最显眼的位置上。保守的英国人总是首先观察其负债状况，然后再看其是否有足够的资产去偿还它们。而美国人则倾向于自身企业的完善，即着眼于了解其资产状况，至于观察负债，不过是为了确知其对资产所有权的份额而已。

在 20 世纪的四五十年代，前苏联的经济发展中心是重工业，并将大力发展重工业视为其经济的基础。在这种宏观政策下，企业的生产能力是企业财务状况的中心内容。同时，从

来源方面讲，政府投入资金占全部资金来源的比重极大。因此，前苏联的资产负债表格式便将固定资产与法定基金放在了最重要的位置上。

我们过去计划经济时代的资产负债平衡表公式是：所有者权益=资产-负债。形式上虽然只是在调整等式左右的排列，但是性质完全不一样。换用那时的语言就是：划拨来的资金 = 应用了的资金。国家财政部或其他部划拨资金给企业，企业用来购置资产，按国家计划和任务组织生产，按照国家规定的牌价出售，所有利润，如果有的话，也上缴国家。企业成为一个生产车间，财务自然就简单得多。一般说，一个会计一个出纳就够了。会计管统计，出纳管现金，如果需要开会应酬再增加一个科长或主任就行了。结果是，中国长期没有专业财务人员，特别是具有独立思考精神的职业财务管理者。

**每个人在天国那儿都有本账，最终都要平衡。**

#### 从管理损益表到管理资产负债表

管理损益表容易，很多非财务经理都这样认为。无非是开源节流、增收节支么。但是对于银行，对于金融公司、投资方、以及专业财务人员，他们更要看的是资产负债表。资产负债表披露更多的财务信息，这些信息不全是一些简单的加减计算，更多表现的是管理艺术。读福特公司的年报，有近三百页的附注，两百多页是与资产负债表有关的。财务管理的真正智慧往往体现在管理资产负债表上。

损益表的核心是净利润的增加。从概念上说，净利润的增加必然带来所有者权益即净资产的增加，自然是好事。但是，实际情况要复杂一些，对管理者来说理解利润是怎样增加的更重要。工厂可以通过大量生产、通过规模效益来降低固定成本，这样会提高产品的毛利润率，增加利润，损益表会很好看，但是资产负债表上会发现存货大量积压，现金被消耗，这种利润的增加不可能持续；销售可以通过大量赊销或者压库增加收入，损益表也会很好看，但是资产负债表上的应收账款急增，这种情况也无法长期持续。

资本性投资的时候，比如为了增加企业的未来的竞争力进行生产扩张或技术改造，花很大一笔钱购买一套先进设备，这笔投资反映在资产负债表上，在损益表上只是以折旧的形式部分反映，对资本性投资的管理就必须依赖资产负债表。斯隆 (Alfred Sloan) 在他的回忆录《我在通用汽车的日子》里说，在市场发展的高峰期（19 世纪 20 年代），我最担心的有三件事，一是投资过分，二是库存积压，三是现金短缺。这三件事都与资产负债表密切相关。

管理资产负债表的目的就是在不增加收入、不减少费用的情况下，改善公司的财务状况。特别是对于利润率比较低的行业，比如零售业、家电业、以及像联想那样的电脑硬件厂商，管理资产负债表尤其重要。减少应收账款的时间，加快库存的周转期，延长应付账款的时间，这样可以在收入和费用没有变化的情况下，加速流动资金的周转，提高变现的能力，用钱来赚钱。中国国家统计局统计的 18 万家独立核算工业企业产成品库存占其全年销售收入的 9.6%。通过有效管理库存成本，在销售收入不变的情况下，可以直接增加至少 2% 的净利润。

管理资产负债表的目的是在不增加收入、不减少费用的情况下，改善公司的财务状况。

从蓝色包袱账到现金流量表

光有损益表和资产负债表还不够。1988 年 7 月，美国财务会计准则委员会（FASB）决定把“现金流量表”作为一种新的会计披露方式，与资产负债表、损益表一道向有关信息使用者传递企业的各种会计信息。

现金流量表的公式是：

$$\begin{array}{rcl} & \boxed{\text{现金流入}} & \\ - & \boxed{\text{现金流出}} & \\ \hline = & \boxed{\text{净现金流量}} & \end{array}$$

实际上，“现金流量表”很早就以蓝色包袱账的形式存在了。以前的商人记流水台账，记录内容主要是当日的进、出货数量和金额。收入的钱减去支出的钱就是盈余，将每天的余额累加起来就能得到一个月的营业结果。那时候还没有保险柜，商家准备一个结实的蓝印花布包袱，钱全收在包袱里，需要的时候就从包袱里往外拿。到月底的时候，把包袱抖出来，仔

细清点，跟账本上的数字核对核对，如果没有出入，现金账就算轧平了。

现代企业的现金流量表的编制有两种办法，一种是所谓间接法，从损益表的结果出发倒推现金流的变化；另一种是直接法，跟蓝色包袱账的原理和做法一样，纯粹以现金的流进流出为记账原则。无论用哪一种办法，结果都是一样的。不过，我个人更倾向并且极力推荐直接法，虽然间接法通过财务系统软件可以轻易获得，但是通过直接法得出的报表更直接，看上去更简单，而简单的东西总是更易于管理。

一般来说，企业经营活动的现金流量越大，流速越快，企业的财务基础越稳固，企业的适应能力与变现能力越强，抗风险能力也就越强。在利润和现金流之间选择的话，投资者更关心现金流。

现金流的基础是收付实现制，不会因为会计标准的不同而有所区别。大多数情况下，损益表要比现金流量表更讨人喜欢。损益表的基础是权责发生制，权责发生制确认收入、支出的时间和现金实际收支的时间有许多不同。收入与现金流变动方向有时会不一致。比如，固定资产的折旧方法由加速折旧变为直线折旧时，报告上收入增加，现金流却减少了；过高的折旧会掩盖利润，使企业留下比利润数字超额的现金。相反，本身赢利的企业如果大量投资，现金就会短缺。库存的先进先出法和后进先出法之间相互转换时，净收入减少，而现金流却提高。管理层决定剥离非核心业务时，收入可能大幅度减少，但是现金和股票价格都会大幅提高。

美国财务会计准则委员会（FASB）在解释现金流量表的特点时这样说道：“现金流量表很少涉及确认问题，因为一切现金在其发生时均已予以确认。报告现金流量不涉及估计或分

配。同时，除了在现金流量表中有关项目分类以外，也很少涉及判断。”也就是说改变会计方法一般不会影响到现金流量表。一般公司制造假合同比较容易，但是要假造现金流就比较困难，因为公司的现金数字，必须与银行的公司存款余额对账，而银行的内部账必须与所持现金额持平，除非连夜赶制假钞，否则现金额不可能无中生有地凭空多出来。审计现金流量表也很简单，与银行对账单核实就行。这对于假账的制作者来说是个最大的挑战。

我的一位朋友做审计工作，说他就遇到敢于迎接此挑战的人。他的客户是一家上市公司，与当地的银行经理合作，利用存款做金融投资，结果大亏。在年度审计的时候，银行经理伪造了银行公章，在银行对账单上签名盖章。审计师按照固定的流程审计，原则上不对提供的材料做真伪判断。此事竟隐瞒了三年。直到有一天这位银行经理获得升迁，新任经理上任，这才真相大白。

**企业经营活动的现金流量越大，流速越快，企业的财务基础越稳固，企业的抗风险能力也就越强。**

### “八个坛子七个盖”的现金流管理

红顶商人胡雪岩说商人手中的钱是用来周转的，如同用七个盖子去盖八个坛子，不能穿帮。用九个盖子浪费，用八个盖子笨蛋也会。

1891年，美国运通公司开始发售旅行支票，过了一年，当时的总裁杰西·法戈才开始

认识到它的好处。旅行支票从购买到兑现有个时间差，这期间等于美国运通得到了一笔无息贷款而且是现金。美国运通每天有超过 60 亿美元的这种无息贷款即自由现金流量供它支配。经营旅行支票的业务只有很微小的账面利润，但是，60 亿美元用于投资将带来非常大的一笔回报。

同样，人们谈起戴尔电脑公司，总是讲它直销模式如何如何好，实际上，它在网上销售时，总是先拿钱，后付货，这中间有几天的时间差。手中握有大量可随意支配的现金，是很多网上公司的共同特点，这是它们可以微利经营甚至无利经营的根本。

国内一些零售业的真正利润来源并不是只靠销售商品，而是靠赚取负利率。一些大卖场普遍以 90 天为结款期限，如果三个月的销售款不用还，一天销售额为 10 万的话，90 天就有 900 万，大卖场手中就一直有大额的现金在流动，而且销售额越大资金额也就越大。单把这部分钱存在银行，就会有源源不断的存款利息。

德隆公司利用各种融资方式进行一系列的资本运作，通过资产并购投资了 177 家企业。在一片牛市的呼声中，由于央行的一纸规定，使原本紧张的现金链最终断裂，引发了多米诺骨牌效应。不熟悉德隆的人都很感意外，因为德隆的业绩即损益表从未有过跳水现象。

**现金是用来周转的，如同用七个盖子去盖八个坛子，不能穿帮。用九个盖子浪费，用八个盖子笨蛋也会。**





### 三大报表的钩稽关系

北京郊区有个寺庙叫独乐寺，严嵩题写的庙门。里面的主殿，高 20 余米，上下两层，不用一钉一铆，全以梁架和斗拱吻合，檐牙高啄，钩心斗角，浑然一体。财务的这三张报表就像是中国古代建筑风格里的梁架和斗拱一样，存在着一定的内在钩稽关系，互相补充，互相影响，共同组成了一个立体网，来反映商业的实际状况。财务报表的这种内在钩稽关系与生俱来，是现代会计的记账方式决定了的。

文艺复兴时代，亚平宁半岛上住着一个僧侣叫鲁卡（Luca Pacioli），他与达·芬奇同一时代，也有跟达·芬奇一样的喜欢观察和琢磨的嗜好。他发现每一项业务的交往都牵扯到至少两个会计科目，于是发明了复式记账法。复式记账法要求每纪录一笔交往的时候，都会两个或以上科目之间增增减减（“借贷”）。比如产品卖出去的时候，损益表上的收入会增加，成本也会增加，平衡表上的库存减少，如果有赊销，应收款会增加，如果现金收进来，现金就会增加。复式记账法的美丽之处是会计科目之间始终平衡，如果出现不平衡，一定是记账人员在计算或者归类上面出现了错误。这种记账方法的结果就使得三张报表之间钩心斗角，互相关联。

概括来说，三张报表的主要钩稽关系表现在：

1. 资产负债表上的期末期初的现金的差异恒等于现金流量表的净现金流量。

2. 收入增加，意味着现金流量的增加或者未来现金流量的可能增加。
3. 费用增加，意味着现金流量的减少或未来现金流量的可能减少。
4. 收入增加，必然引起资产的增加和负债的减少。
5. 费用增加，必然引起负债的增加和资产的减少。
6. 利润增加，必然引起所有者权益的增加。
7. 资产负债表上的期末期初的净资产的差异恒等于损益表的净利润。
8. 资产帮助增加净收入。
9. 负债则减少净收入。

从设计原理上说，三张报表结合在一起基本排除了做假账的可能，审计师如果依据财务准则做尽责调查的话，没有什么假账是查不出来的。

我在上海滩上遇到一个老法师。他已经退休了，在好几家财务咨询公司里挂个顾问的头衔。老法师说，看财务报表就像相人一样。有的人滔滔不绝，但你就是没法相信他。有的人一句话也不说，但你已经懂了他好多。关键是要相中这个人的本质。本质是好的、是健康的，有时偶有差池也没有大的问题；本质如果不好、不健康，再怎么涂脂抹粉都是靠不住的。“看本质就看这里。”老法师用手指指自己的心窝。

**复式记账法的美丽之处是会计科目之间始终平衡，如果出现不平衡，一定是记账人员出现了错误。这种记账方法的结果使得三张报表之间钩心斗角，互相关联。**

## 生死比率

### 速率杀人

好莱坞有部电影专讲速度杀人。《生死时速》里的退休警官培恩为了对这个不公平的社会进行报复，在一辆满载乘客的巴士汽车里安装了定时炸弹。只要车子的速度一旦超过每小时 50 英里就不能再减速，否则便会引起爆炸。车厢外蓝天白云，景色优美宜人，汽车却保持着高速在公路上穿梭，炸弹随时可能爆炸的阴影笼罩在车内每一个人心头。这部电影的故事很简单，但是节奏扣人心弦。这里的速率本身成了杀人的工具。

财务分析里最常用的方式是利用各种财务比率来分析企业的经营状况，进行商业决策。最早的比率分析出现在银行领域，主要是为了帮助银行家判断借贷的风险。资本市场形成后，财务比率成为投资人手里的罗盘，往往通过比率分析预测投资风险，决定是否投资。公司组织发展起来后，财务比率扩大到内部分析，为改善内部管理服务，因为比率能够帮助挖掘财务报表里的深层东西，企业经营状况的任何变化最先都会反映在财务比率的变动上。



### 不比不知道

这是一个常识性的测试，如果是用眼睛看而不是用心去数，人类能够一眼看到的数一般最多是 4 个，有些人可以看到 5 个，超过 5 个以上的东西就必须用心去数了。在 20 世纪初，生活在中南非的一些土著人对数字的理解还是停留在 1 和 2 上。超过 4 以上就是很多，只能用头上的头发表示了。

当金钱从具体的实物货币走向纸币和电子货币的时候，抽象的财务数字出现了。据说 0 是最后一个被人类发明的数字。财务数字越来越大，量变导致的是质的异化。对很多人来说，财务数字好像走上一条不归路，脱离了它本来代表的实物，而走向纯粹的数学数字，结果是越来越多的人看不懂财务数字。

财务数字的本质实际上是财务的思维。财务的比率分析就是延续这样的思想，通过计算一系列的比率，揭示财务数据值之间的关联关系，进行纵向的期间比较，通过历史昭示未来，以及横向的行业比较，寻找与竞争对手的差距，来为企业的经营及财务状况正确定位。如同解析《达·芬奇的密码》一样，比率分析是财务里的符号分析学。

IBM 的广告利用张衡发明的地动仪说明实时响应能力。当地震波到达时，地动仪内部的一根立柱就会倒向发生地震的方向，该方向的龙嘴随之张开，吐出一个铜球，掉到下方的蛤蟆口中，给人发出地震的警报。财务比率起的也是类似的作用。

财务比率可以有很多种，一般常用的也有十几种。实际上如果你愿意，你可以做任意的比率计算，只要你能明白比较的意义。比如在马克思的政治经济学中，马克思把商品价值划分为三类，就是固定资本、可变资本和剩余价值，把利润率定义为剩余价值与固定资本和

可变资本的比率。如果使用更多的机器即固定资本和更少的工人即可变资本的话，分母增大，比率即利润率将会减少。这与我们现在理解的通过对固定资产的投资增加利润率的常识相违背。其中的根本原因是，两个利润率的概念不同，现代企业定义的利润率是利润与销售额的比率，与机器和工人没有直接关系。

我个人最喜欢使用的是一种很简单的比率分析方法，就是把财务报表里的所有数字都除以销售收入。在损益表上，可以看出每卖出 100 块钱的产品或服务时，成本是多少钱，各种费用多少，最终能赢利多少，这样可以很快发现利润被哪种费用消耗掉了；把资产负债表上的所有数字都除以销售收入，可以看出每卖出 100 块钱的产品或服务时，多少资产比如应收款或存货被利用了，或者多少借款被占用了。

财富 500 强的美国公司最常用的财务比率主要有四种。第一种是流动比率，是流动资产与流动负债的比率。为了有能力偿还短期借债，流动资产一般应该是流动负债的一倍半至两倍，流动比率为 1.5:1 至 2:1。在流动资产中，去掉变现能力相对弱的存货以外，剩下的如现金和应收账款，一般应该大于流动负债，否则的话，日常的现金流就会出现问题的，这种测试方法也叫酸性测试，好像化学里的 PH 值试纸一样。

$$\text{流动比率} = \text{流动资产总额} / \text{流动负债总额}$$

不同的人对同一比率可以有不同的理解。高流动比率对于短期债权人来说是个正面的积极信号，但是对于公司股东来说，同样的流动比率可能是个负面的信号，表示公司的资产运用策略过于保守。

第二种比率是负债权益比，指长期负债占股东权益的比率。股东权益的来源有两个：一是股东的资本投资；二是企业赢利。借债本身并不能增加股东权益。负债权益比反映的是资产负债表中的资本结构，显示财务杠杆的利用程度。负债权益比是一个敏感的指数，太高了不好，债务风险太大；太低了也不好，显得资本运营能力差。在美国市场，负债权益比一般是 1:1，在日本市场是 2:1。长期贷款时，银行看重的就是负债权益比，长期负债如果超过净资产的一半，银行会怀疑企业还贷的能力。许多公司的资金链条之所以突然断裂，一个重要原因就是负债权益比太高，银行不敢再向其融资了。

$$\text{负债权益比} = \text{长期负债} / \text{所有者权益}$$

第三种是利润率，包括毛利润率和净利润率。毛利润率指毛利润与销售收入的比率，毛利润率反映的是产品本身的获利空间的大小。净利润率指净利润与销售收入的比率，反映企业经营活动的赢利能力。利润率是损益表的重要指数。

$$\text{利润率} = \text{销售利润} / \text{销售收入}$$

在餐馆吃饭时，聪明的人最不常点的是什么？那就最好看看菜单里毛利率最高的是什么。鲜榨果汁的毛利率可以高到 90%以上。在超市中，买什么东西最合算？那就最好看看什么东西性价比最高，即相对毛利润率最低。超市的自有品牌产品，往往因为跳开中间环节，成本会低一些，因为要与有品牌的产品竞争，在同等质量的条件下价格要低很多。

利润率高对于企业来说自然是件好事。但是，利润率并不等于利润。过度追求利润率，容易走入另一个陷阱。20 世纪 70 年代的施乐公司曾经醉心于复印机的高利润率，不断开

发速度更快、功能更多、毛利润率更高的机型，结果忽视了资产的周转，忽视了市场，最终并未能带来预期的高利润。

在以贸易为主的企业里，还有一种类似的比率叫加成率 (Mark Up)。比如批发买进 100 块钱一副的太阳镜，你加上 50 元毛利润，以 150 元的价格卖出去，这时你的加成率是 50% ( $=50/100$ )，以进价为分母；而你的毛利润率只是 33% ( $=50/150$ )，以售价为分母。

第四种是净资产收益率，也叫权益报酬率 ROE，是净利润与股东权益的比率，它衡量公司股东的每一块钱的赢利。俗话说的“一本万利”指的就是 10000:1 的净资产收益率。对于投资者来说，一个项目或金融产品是否值得投资，衡量的一个重要标准就是净资产收益率，15%是很多投资者的平均目标，这是十年期长期国债利率的 3 到 5 倍。紧抱价值投资原则不放的巴菲特最看重的财务比率就是净资产收益率，他所管理的资产公司平均年收益率都在 30%以上。

$$\text{净资产收益率} = \text{税后净利润} / \text{股东权益}$$

净资产收益率将损益表和资产负债表联系起来，揭示经营与投资的关系。巴菲特不满足于仅仅做投资家，他也以公司股东身份介入公司的管理。在巴菲特看来，要提高净资产收益率并不复杂，只需要采取以下措施就可以了：

加快资金周转；

增大毛利润；

少交税；

增大杠杆效用；

利用廉价的资金杠杆。

发明标准成本方法的唐纳森·布朗(Donaldson Brown)在加入通用汽车公司之前，曾是杜邦公司的一名销售人员，做过多年的销售工作。当时杜邦公司管理层迫切希望能够寻找到一种衡量企业经营效率的办法，唐纳森发现净资产收益率与销售利润率、资产周转率、负债权益比存在正相关的联系，于是设计了一种直观的实用方法，即杜邦分析法。它的基本原理是将股东权益报酬率（ROE）分解为多项财务比率乘积：

$$\begin{aligned}\text{ROE} &= \text{净利润} / \text{所有者权益} \\ &= \text{净利润} / \text{销售收入} \times \text{销售收入} / \text{总资产} \times \text{总资产} / \text{所有者权益} \\ &= \text{销售净利润率} \times \text{总资产周转率} \times \text{财务杠杆}\end{aligned}$$

这样，管理者就可以有三个办法来调控 ROE：一是单位销售收入挤出的赢利，即利润率。利润率越高，ROE 越高；二是已动用的单位总资产所产出的销售收入，即总资产周转率；总资产周转率越快，ROE 越高；三是用以为总资产提供融资的资本数量，即财务杠杆。财务杠杆的比例越高，ROE 也就越高。这三种办法可以像拳击一样组合使用。

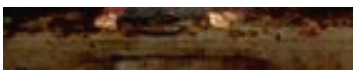
杜邦分析法后来被很多公司包括通用汽车公司采用，成为一种管理公司赢利能力和股东权益回报水平的有效方法。唐纳森本人也因这一方法的发现在杜邦先生亲自指令下正式转入财务部工作，职位是初级的助理司库，后来斯隆慧眼识英雄，把他招至通用汽车公司出任财务副总裁。



通过提高利润率，加快资金周转以及合理利用财务杠杆可以改善净资产收益率。不过，当一个公司获得经常性的高股东权益报酬率时，就会像一块磁铁，吸引竞争者急切地想要与之竞争，当竞争者进入市场后，增大的竞争压力使成功公司的股东权益报酬率回到平均水平。反之，经常性的低股东权益收益率会吓跑潜在的新竞争者，也淘汰掉部分现存的公司，这样经过一段时间后，幸存下来的公司的股东权益收益率上升到平均水平。

在《国富论》中，亚当·斯密说：“用不着法律干预，个人的利害关系与欲望，自然会引导人们把社会的资本尽可能按照最合适于全社会利害关系的比例，分配到国内一切不同的用途。”亚当·斯密的自由经济思想特别强调市场机制的“看不见的手”的调节作用。如果某一行业的投资太多，利润率的降低会纠正这种错误的分配。亚当·斯密在这里说的利润率，更准确地说就是指权益报酬率。

**如同解析《达·芬奇的密码》一样，比率分析是财务里的符号分析学。**



## 数字说话

电影《雨人》是汤姆·克鲁斯和达斯汀·霍夫曼联袂主演的感人电影。影片中，达斯汀·霍夫曼饰演哥哥雷蒙。雷蒙患有严重的自闭症，无法与人正常沟通，但却是个数字天才。雷蒙的经典台词是：“1 是坏的，2 是好的。(ONE IS BAD, TWO IS GOOD)。”数字表达的是

珍贵的手足之情。

我在做财务分析工作的时候，几乎每天甚至在梦中都在与各种比率打交道。特别是在食品公司工作的那段时间，有许多品类（SKU）的毛利润率很薄，有的真如剃须刀片一样薄，稍不注意，就会算出负值来。如果毛利润率连续几次为负值，这个品类将注定被淘汰，不管市场部是否反对，这时由比率说话。如果是由于财务上的计算错误，特别是利用了错误的预测假设，那么一个实际上赢利产品就会被人为葬送。生死之道，真的就在这尺寸之间。

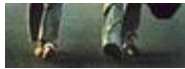
地产商在评论北京的房地产现状时说：“从市场的角度看单价，说房价 1 平方米多少钱没有意义，就像说哪只股票是多少钱没有意义一样。房地产无论是哪种物业类型，唯一可比的是租金回报率。现在整个北京的租金回报率太高，达到了 15% 以上，高得不正常，正常的应该是高于银行存款利率一个点（即 3%—4%）。”地产商因此断言，北京的房地产的投资空间还有很大很大，且不论结论是否合理，但是听上去比单纯讲供求关系有道理得多。财务比率不能一下子提供你正确的答案，但是却能帮助你厘清思路，问出正确的问题。

比较财务状况的异常变化往往可以帮助投资者过滤一些虚假的财务信息。据说，几年前“蓝田神话”的破灭也是从比率开始的。湖北这家以养殖、旅游和生产饮料为主的上市公司，1996 年发行上市以后，在财务数字上一直保持着神奇的增长速度，总资产规模从上市前不到 3 亿元发展到 2000 年末的 28 亿元，增长了 9 倍。2000 年年报以及 2001 年中报显示，蓝田股份的平均毛利率高达 46% 左右，而同一行业的平均毛利率只有 20%。比率证明蓝田在说神话了，最终引起了大家的怀疑。

不过，比率有时也会被操纵。某些金融机构为了降低不良贷款率，争取早日上市，会

采用一些人为的方法，比如大量增加贷款投放来做大不良贷款率的分母，或者通过借新还旧的办法缩小不良贷款率的分子。如果单纯使用一种比率，常常会被误导。

**财务比率不能一下子提供你正确的答案，但是却能教会你问出正确的问题。**



智慧是知道下一步做什么

救赎的故事

美国有一部电影叫 “*The Shawshank Redemption*”，直译是：“肖谢克的救赎”， 曾获得奥斯卡奖。

肖谢克 (*Shawshank*) 是美国 20 世纪 30 年代戒备最森严的重刑犯监狱。电影是根据一个真实事件改编的，故事就发生在肖谢克的监狱里。狱中的老黑人瑞德扮演着一个与其说是龙头老大不如说是供应链企业家的角色，他能帮你弄到你想要的任何东西：香烟，糖果，

美女画像，歌剧唱片，甚至地质学家才会用到的岩石镐。有一天，一个年轻的白人银行家安迪被押进肖谢克。安迪因为谋杀其妻的指控被判无期徒刑。两个背景截然不同的犯人在与狱方的斗争中建立了一种深厚的友谊。安迪坚信自己是无辜的。在申辩绝望之后，安迪开始计划越狱。在肖谢克，从未有过越狱成功的先例。残暴的监狱长以此为骄傲，这是对安迪越狱的最大挑战，但也是安迪的最大资源。安迪的专长是会计簿记，申报税单以及筹划退休金。他的名声很快在当地监狱系统的官员中间传播开来。安迪因此获得了一些活动的空间。在瑞德的默默观察下，安迪的越狱计划在悄无声息的进行。安迪的墙上一直挂着电影明星的大剧照，他开始爱好起石雕艺术，每天放风的时候，他总会从裤管里抖出一些泥土。在监狱图书馆里，他伪造了身份证件。他的厚厚的圣经被挖空，成为最安全的保险箱。十几年过去了。终于在一个漆黑的暴风雨的夜晚，安迪使不可能变成了可能。他成功地越狱了。不仅如此，他还转移了监狱长的非法所得，并且使犯人安迪从世界上消失，而以一个全新的形象出现在阳光灿烂的南部海滨。

我看《肖谢克的救赎》的时候是在 1994 年 11 月底，当时还在美国工作，公司整个财务部正在为 1995 年的预算忙得不可开交。这部电影让我明白做预算的目的性的重要。《肖谢克的救赎》与一般越狱电影的区别是，越狱并不是安迪的目的，而自由，精神上的和财务上的自由，才是“肖谢克的救赎”的意义。

**与一般越狱电影不同，越狱不是安迪的目的。**



## 下一步该做什么？

智慧是什么？智慧是先知，先知就是提早知道下一步该做什么。“回到未来”在银幕上是科幻，但是在商业的实践中，未来在某种程度上就是被创造出来的。商业上的决策就是不断检视现状的成因，**Think Through**，想透它们，从里面找出可以改变未来的因素，然后以此为假设，描绘出未来的可能。企业的财务管理智慧就体现在财务计划即预算上。

预算管理是企业内部管理和控制的一种主要方法。这一方法自从上个世纪 20 年代在美国的通用电气、杜邦、通用汽车公司产生之后，很快就成了大型企业的标准作业程序。从最初的计划、协调，发展到现在的兼具控制、激励、评价等功能为一体的一种综合贯彻企业经营战略的管理机制，全面预算管理已处于企业内部控制的核心地位，它是为数不多的几个能把组织的所有关键问题融合于一个体系之中的管理控制方法。预算的目的性很强，它为企业内部不同部门之间的沟通提供了一个最有力的工具。

谋定而后动，多半是因为人们不喜欢被惊吓。柯维在宣讲高效能人士的七个习惯中，列出的第二个习惯就是：成竹在胸，以始为终，人生要有计划。中国的孙子说：“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！”一个叱咤风云统帅千军万马的大将军在大战前夕，都得关在中军帐中算来算去，粮草、辎重、

兵力等等都要算清楚，这样决战时的赢率才会大。商场如战场，没有企业会计划去失败，但是失败的企业往往都是因为没有把计划做好。

预算的思维与日常的“因为这样了，所以应该那样”的因果式直线思维不同，预算更多是“为了那样的目的，所以应该这样做”的“目的—手段”式思维。目的是预算的核心。要先瞄准，再射击，而不是先射击再瞄准，也许个人可以这样在运动中寻找目标，但是对于企业，特别是大的企业，随时掉头重新来过不大现实。

不做计划或做劣质计划的成本有时会高得惊人。我家门口的人行道不知道被挖开过多少次，起初是换新地砖，后来发现新铺的地砖下雨天打滑，于是换不打滑的地砖，没多久，要加盲人道，又换一次。整个人行道像是装了拉链，随时准备开合。广州地铁在几乎所有细节上都在仿效香港地铁的做法。可惜没有学到的是在换线的时候，在公园前站，仍然要像上海的人民广场站一样走很远的路才能赶到另一条线上。乘香港地铁的最大感受是换车方便，在金钟和中环站都可以换荃湾线和港岛线，在同一站台只要踱十几步就可以了。

财务预算在企业中的应用非常普及。据调查，编制预算的企业比例在美国是 91%，在日本是 93%，在英国、荷兰等欧洲国家是 100%。按照预算的目的暨重要性排列，在美国企业，依次是投资收益率、经营收入和生产成本。在日本企业，则是经营收入、生产成本和投资收益率。无论是美国企业还是日本企业都把预算作为员工绩效考核的标准。

有位企业家在电视上说：“我们是从不做计划的，因为我们所在的行业高速变化，计划永远赶不上变化。”实际上，这位企业家所说的计划是指计划文件，纸上的东西，是名词。而真正的商业计划是存在心里的，是动态的，是动词。

**预算的思维不是“因为这样了，所以应该那样”，而是“为了那样的目的，所以应该这样做”。**

### 斗智斗勇编制预算

编制预算的感觉有时就像江南的晒梅一样。梅雨季节过后，家家户户会把衣物从一年都未曾好好整理的衣柜里翻出来，拿出去晒。同时，这也是一个重新检视和整理的过程：有时你会突然发现过去塞得满满登登的衣柜原来还有很多额外的空间，有时一些已经被你遗忘的有价值的东西会突然出现在眼前。

预算季节开始的时候，高级主管订出公司的战略规划，其中包括对市场威胁和各种机遇的广泛分析，以及对公司自身优劣势的评价，并确定公司各业务单位共同追求的目标。在最初阶段，整个过程大部分是定性分析。

接着，分部经理和全体员工将第一阶段制定的定性的市场目标转化为一整套分部门的内部行动措施。如果目标是在今后一年里将产品的市场份额至少提高 20%，那么第二阶段要明确规定分部门的管理层必须做什么才能达到这一目标。此时，尽管没有已获批准的具体的费用计划，但最高管理层可能已指明了各分部门可分配到的资源。其中，销售即市场预测是关

键。销售预测的方法很多，最为常见的是趋势预测分析法，它是指根据企业过去的销售历史资料，利用数理统计的方法来预测未来的销售量和销售收入。

在计划程序的第三阶段，部门全体员工在第二阶段所确定的行动措施的基础上，发展出一套定量的计划和预算。以两种形式出现：经营预算和资本预算。资本预算习惯上包括昂贵的长期资产支出，经营预算则包括要发生的日常费用，如原材料、市场推广、行政、差旅、工资等等。最后，总部将这些详细的分部门预算进行综合后编制出公司的财务预测。

由于预算通常与目标以及业绩考评挂钩，预算的制定和执行过程又是个斗智斗勇的过程。预算的难度和管理人员的努力程度成一定的正比关系。适当的预算难度会激发人的工作热情，但是超过一定的难度限制，也会造成挫折感。

**由于预算通常与目标以及业绩考评挂钩，预算的制定和执行过程又是个斗智斗勇的过程。**

### 打破预算

“中国这音像产业这油水(儿)大着呢。没错。我跟你讲啊，中国现在有两千七百万台DVD，每一台机器每年消费十张DVD，每一张DVD我们抽一块钱的版税，这一块钱乘十是十块钱，十乘两千七百万，这就是两亿七千万哪。两亿七千万，没错。”《大腕》里的大腕们



受了刺激，聚集在疯人院里盘算着自己的疯狂的商业计划。

杰里米是哈佛商学院的教授，他与人合作写了本书，叫《打破预算》。在书里，他提倡建立一种鼓励经理灵活应对短期动荡和灵活配置资源的新型管理体系，来取代以前的年度规划和资源配置。因为很多预算里都包含了严格限制成本的计划，妨碍了经理人灵活调整战略和抓住新的机遇。

死板的预算创造了一种“现在不用过期作废”的心理状态，形成了一种荒谬的情形：为了防止明年的预算被削减，部门经理在年底时想方设法把口袋里的最后一分钱花掉，而不管最后时刻的花费是否能为企业创造价值。杰里米认为预算甚至会导致更加直接的渎职行为，因为工资和奖金经常与满足预算目标的能力挂钩。当费用和目标成为企业的制度时，员工只会按照预算来支配自己的行为，而不是挑战它。员工也许会说：“只要不超出预算就行了。”如果没有预算，他们也许能积极主动地提出改革的建议。

现在越来越多的企业发觉到传统预算的局限，对于小型企业，快速应对变化的环境是这种公司的生存之本，预算必须要有足够的弹性。在预算执行的过程中需要对下一周期的目标作滚动预算。根据前期销量、当期预算、去年同期销量、自然因素、政策因素等变化更新预测，从而调整生产、库存、物流等指标。

财务的所有工作几乎都是基于历史性来展开的。通过历史来预测未来是一项很大的冒险，相当于开车时的回头看一样。回头当然不是我们的目的，我们的目的是通过回顾历史寻找前进的内在规律，最终达到目的地。回头看只是为了确认我们走在一条正确的路上。看多一点，看深一点，这样才能看远一点。

有句话这样说：已经发生的事和将要发生的事，相对于发生在我们内心的事，都不重要。

( *What lies behind us and what lies before us are tiny matters compared to what lies within us.* )。电影《印第安那·琼斯》中，印第安那·琼斯被坏人追到万丈悬崖边上。“前面应该是有座桥的。”印第安那·琼斯对自己说，“前面一定会有桥的。”他坚信桥就在他的脚下。于是，他伸出脚，向万丈悬崖踏去，就在这时，一座木桥横空出现，横躺在他的脚下。

他伸出脚，向万丈悬崖踏去，就在这时，一座木桥横空出现，横躺在他的脚下。——《印第安那·琼斯》



回到未来

### 货币的时间价值与时间的货币价值

货币的时间价值是财务最重要的原则之一。它把传统意义上的被动的纪录历史的会计管理提升到主动的预测未来的财务管理。

货币的时间价值不同于时间的货币价值。后者一般指咨询行业按小时或人天收费的经营

方式，咨询公司把时间作为库存资产对待，按出售与否来判断时间的货币价值。而前者指的是，未来的货币价值总是小于现在的价值。

正是因为人们发现今天的一块钱会比一年以后的一块钱更值钱这样一个简单的现象，才使得财务管理的价值超越了传统的会计工作。现代企业的财务管理不仅仅只是编制财务报表，记录已经发生的经营活动，而且要积极进入对未来的投资及融资管理。

为什么货币会有时间价值呢？直观的理解是现在的钱似乎越来越不值钱。两年前，看一场电影只要 5 毛钱，现在要 50 块钱，在好的影院遇到好的影片甚至要 90 块。经济学家一般从消费占收入的比例或者通货膨胀的角度来解释这一现象。但是，即使消费品价格指数是负值，货币不是贬值而是升值，货币的时间价值仍然存在。资金无时无刻无处不在的机会成本，是用于此后就不能用于彼的代价。投资收益的存在使资金具有增值的可能，从而使得货币具有了时间价值。通货膨胀因素和风险因素只是影响时间价值的量的大小。

怎样量化货币的时间价值呢？假如你现在手头有 100 万元现金，你可以有下面四种选择：

- A. 埋在地下或者藏在鞋盒子里或者天花板上，一年后，还是 100 万元。
- B. 选择定期存款，年利率 2%，一年后价值增值为 102 万，去掉 20% 的利息所得税，差额为 1 万 6 千元；
- C. 购买企业债券，年利率 5%，差额为 5 万元；
- D. 选择购买股票，预期收益率为 10%，差额为 10 万元。

同样是 100 万元，投资方案不同，在一定时期内的价值差额也不相同，以哪一个为货币时间价值的标准呢？财务上，以没有风险没有通货膨胀条件下的社会平均资金利润率为标准，一般以存款的纯利率为准，或者在通货膨胀率很低的情况下以政府债券利率表示。在这个例子里，货币的时间价值是选择 B： 1.6%。

**货币的时间价值把传统意义上的会计管理提升到现代意义上的财务管理。**



### 荷塘叶色的复利计算

反映货币时间价值的基本财务概念是现值和终值。终值表示现在的投资在未来的价值，现值刚好相反，表示未来的现金流折算到今天值多少。计算现值、终值时就需要了解复利的概念。

初夏的时节， 西湖荷塘边的柳树叶颜色一天比一天绿。嫩绿的浮萍开始零零星星地出现。起初是一片两片，每天都在增多，但是慢慢地增加， 让人等得心焦。一直挨到蝉声四

起的时候，一半的荷塘还是空荡荡的。就在这时，奇迹会发生。一夜之间，仅仅只需要一个晚上，绿色的浮萍会突然全部占满水面，几乎不留一点空隙。浮萍是以指数增长的形式分蘖的。这是自然界的复利现象。

很多人小时候都曾经有过小储蓄罐，小胖猪形状的，背上开一条小缝，只能往猪肚里存钱不能往外取。有一次，我在商场看见有卖抽水马桶状的储蓄罐，丢进硬币时，马桶就发出哗哗的抽水声，果然是视金钱如粪土。实际上，如果你能够每天成倍地往马桶里丢一分一分的硬币的话，结果是很惊人的。就是说，第一天丢进一枚硬币，第二天丢进两枚，第三天四枚，第四天八枚，一直继续下去，如果你能有毅力坚持一段时间，不要求你坚持十年八载，甚至也不要求你坚持三、五个月，只要你能按这种方法严格执行一个月，区区一个月。到了月底，你的马桶如果还没有爆裂成碎片的话，将昂贵无比，你会在一夜之间成为百万富翁，而且是五个百万富翁，因为马桶里面已经有了5亿枚一分钱的硬币。

这就是复利的威力。所谓复利，是指不仅本金要计算利息，利息也要计算利息，即通常所说的“利上滚利”。爱因斯坦说：“复利的计算是人类世界的第八大奇迹。”

利用复利计算终值和现值的数学公式是：

$$\text{复利终值} = \text{现值} \times (1+i)^n$$

$$\text{复利现值} = \text{终值} \times (1+i)^{-n}$$

$i$  是年利率或者叫折现率， $n$  是年数。

举个例子，如果你把100元存入银行，利息率为10%，5年后的终值就是： $100 \times$

$(1+10\%)^5=161$ （元）。另一个例子，如果你计划在 3 年以后得到 400 元，利息率为 8%，现在应存金额就是： $400 \times [1/(1+8\%)^3]=317.6$ （元）。

计算现值、终值等的最简便的工具是使用金融计算器或利用电脑软件，如微软的格式软件 EXCEL 的函数计算就内置有上述的计算公式。

另外一种快捷的方法是利用“72 法则”来处理有关倍增的复利问题。72 法则表明：用 72 除以投资年限  $n$ ，就得到了近似的利息率  $i$ ，该利息率将保证使投资的资金在  $n$  年内增加一倍。公式是：

$$72/n=i$$

对于我们日常遇到的大部分利率问题，“72 法则”都给出了使资金双倍增加所要求的利率或投资期数。例如，在每年复利一次的利率条件下，要使资金在五年内倍增，必须要求利率达到  $72/5=14.4\%$ 。同样，把资金按 6% 的利率存入银行，只要过  $72/6\%=12$  年就能使资金倍增。尽管它不准确，但是对于那些近似计算的资金倍增问题，“72 法则”是相当方便的。

**“复利的计算是人类世界的第八大奇迹。” — 爱因斯坦**

百万富翁和按揭买楼

在中国，随着投资机会的增多，机会成本越来越高，货币的时间价值显得越来越重要。有人甚至预测未来用以衡量价值的货币将不再是货币，而是时间。

根据时间价值的原理，利用复利的特性，成为百万富翁的梦想将变得不再困难。这里有三个简单的致富计划：

计划 1，每月将 500 元投入到回报为 10% 的投资产品中（如投资基金和股票），30 年后，你就成为百万富翁。

计划 2，每月将 2500 元投入到回报为 2% 的投资产品中（如银行存款），26 年后，你就成为百万富翁。

计划 3，每月将 1000 元投入到回报为 5% 的投资产品中（如投资基金和债券），33 年后，你就成为百万富翁。

由此不难发现，时间长度和回报率决定了时间价值的大小，特别是时间长度。能够活得最久的人一定是最富有的。

时间价值原理广泛应用于企业的价值评估、项目投资预算、债券价值评估、股票价值评估等。比如，发行债券要定期支付利息，到期的时候还要归还本金，因此债券的价值取决于这些未来的现金流的情况。因为不同时间的货币价值不同，不能比较，就需要利用复利公式将未来的现金流进行折现，转成现值进行比较。

美联储的前主席格林斯潘曾呼吁说：“应该提高美国小学生和中学生的金融基础教育，达到金融扫盲，使年轻人避免做出盲目的财务决策。例如对计算复利的数字公式的理解，将

会使消费者知道，某些信贷计划可能造成灾难性的后果。”

按揭买房一般银行提供两种供选择的还款办法：一是等额还款法，即按月等额归还借款本息；二是等本金还款法，即按月平均归还本金，借款利息逐月结算还清。

两种还款法由于占用银行的资金在时间上有差异，归还利息在时间上有先后，所以两种还款法分别累计的还款本息总额会相差较大。以一笔 30 年期的 50 万元经营性贷款为例，按现有的贷款利率计算，等额还款法比等本金还款法多付 8 万多元。

但是如果考虑货币的时间价值，以两种还款法的货币终值进行比较，它们的终值是一样的。等本金还款法前 10 多年里每月还款额大于等额还款法，最多的一个月要多还 700 多元，直至 12 年后的还款额才小于等额还款法的月还款额。

## 用钱赚钱的幸福生活

美国的电视脱口秀节目主持人拿比尔·盖茨的教育背景开玩笑说：“比尔大学辍学，一张本科的文凭也没有拿到，我们真担心他的钱花完以后，接下来的生活该怎么办？”我曾与人讨论幸福的定义，其中有一条一致公认的是财务自由。财务自由不是指坐拥金山，那迟早有坐吃山空的某一天。

财务自由指的是投资的自由现金流，是用钱赚钱。你整天辛辛苦苦赚钱，可你的钱却



整天躺在银行里休闲。为什么不调换一下，让你的钱辛苦去赚钱，然后你去享受休闲的幸福生活呢？

判断一件事值不值得做，一个项目值不值得投资，最重要的是看它所能带来的回报。一个很简单的方法，可以掐着指头算的，就是看多久能够回收投资。“一茶一坐”按照 2005 年的经营计算，它的回收期只需 15 个月。而相同规模的中餐厅则需要 30 个月。很多买房出租的人就是靠测算租金的收入多少年之内能够收回房款来决定投资的，一般为八年到十年。

《管子》中说：“一年之计，莫如树谷；十年之计，莫如树木；终身之计，莫如树人。一树一获者，谷也；一树十获者，木也；一树百获者，人也。”管子的意思就是种稻谷的回收期是一年，回报 100%；种树的回收期是十年，回报 1000%，实际上年回报率也是 100%；培养人的回收期是一生，回报 10000%，以人生 50 年计，平均年回报率是 200%。

回收期的计算只与现金流有关，跟利润无关。这种方法简单实用，但是有一个致命缺陷，就是忽略了资金的时间价值，特别是在复杂的大额项目中使用这种办法会导致决策错误，因此专业财务人员一般不用。

专业财务人员自然得使用专业的方法，就是利用时间价值原理，测算一个项目的未来现金流的净现值，这种方法叫现金流折旧法 DCF (Discounted Cash Flow)。DCF 是投资分析的最基本的工具，也是决策分析的最常用的方法。

净现值 (NPV) 等于预期未来每年净现金流的现值减去项目开始时候的投资支出。投资的原则是净现值愈高愈好，绝对避免净现值为负数的投资活动。零净现值的活动被看作是临界点，因为它既不创造财富，也不毁损财富。

净现值法在判断一个项目是否可以投资时特别管用。但是在两个或更多可以投资的项目的诱惑之间进行取舍时，就要看哪个项目的投资回报率更高。

这时，可以使用另一种专业方法，就是内部报酬率法。内部报酬率就是回答这样一个问题：某项投资的收益率是多少？投资方案的内部报酬率（IRR）被定义为使投资的净现值等于零的贴现率。

用于与 IRR 做比较的是公司资本的机会成本。如果投资方案的 IRR 大于资本的机会成本，则投资项目有吸引力；如果 IRR 等于资本的机会成本，则投资项目是两可的。在大多数情况下，这种内部报酬率法和净现值法会得出相同的投资建议。

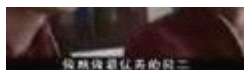
一般企业投资项目的内部报酬率都要求在 15% 以上。但是对于风险投资公司而言，即使有 30% 内部报酬率的中国项目，风险投资商也往往选择放弃，他们追求的更高。IDG 创业投资基金内部收益率就超过 42%。软银赛富一期基金共计 4 亿美元，在它成立的 4 年间共投资 28 家公司，投资年回报率达到 97%，成为亚洲历史上最成功的创业投资基金。

**现金流折旧法是投资分析的最基本的工具，也是决策分析的最常用的方法。**

## 公司价值

“一定得选最好的黄金地段，法国设计师，建就得建最高档次的公寓。电梯直接入户，户型最小也得四百平米。什么宽带呀，光缆呀，卫星呀，能给他接的全给他接上。楼上边有花园(儿)，楼里边有游泳池，楼子里站一个英国管家。戴假发，特绅士的那种。业主一进门(儿)，甭管有事(儿)没事(儿)都得跟人家说：“*May I help you, sir?*”，一口地道的英国伦敦腔(儿)，倍(儿)有面子。社区里再建一所贵族学校，教材用哈佛的，一年光学费就得几万美金。再建一所美国诊所(儿)，24小时候诊，就是一个字(儿)：贵。看感冒就得花个万八千的，周围的邻居不是开宝马就是开奔驰，你要是开一日本车呀，你都不好意思跟人家打招呼。你说这样的公寓，一平米你得卖多少钱？我觉得怎么着也得两千美金吧。两千美金，那是成本，四千美金起。你别嫌贵，还不打折。你得研究业主的购物心理，愿意掏两千美金买房的业主，根本不在乎再多掏两千。什么叫成功人士？你知道吗？成功人士就是买什么东西，只买最贵的，不买最好的。所以，我们做房地产的口号(儿)就是：不求最好，但求最贵。

这是电影《大腕》的台词片段，“不求最好，但求最贵”是价格的社会心理问题。实际上，贵贱是价格协商问题，好坏是价值判断问题。



就像个人对自己的身价感兴趣一样，企业对自己在市场上值多少钱也很感兴趣。一些企业是为了收购兼并的目的，需要知道如何评估企业价值；另外也有些企业是为了更真实地认识自己，需要知道自身的价值。

早在 1958 年，莫迪格莱尼(Modigliani)和米勒(Miller)发表了一篇学术论文，叫《资本成本、公司理财与投资理论》。他俩认为，企业价值的大小等于按其风险程度相适合的折现率对预期收益进行折现的资本化价值。换句简单的话说，就是先算出企业未来五年到十年内每年挣多少钱（现金流），然后，利用现金的时间价值原则，将未来的受益进行折现，就能算出这个企业现在值多少钱。另一个大学教授夏普(Sharpe)设计出资本资产定价模型(CAPM)，这是个数学公式，用于对股权资本成本的计算，大大提高了折现率确定的理论支持。夏普因此获得过诺贝尔经济学奖。一直到现在，尽管每年都有人跳出来挑战它，但是这个公式还是像爱因斯坦的  $E=MC^2$  在金融领域被广泛使用。

在美国，这种利用未来现金流的折现评估企业价值的方法使用得最普遍。十年前我参与的第一个收购项目就是利用 10 年的现金流预测来折算被收购对象的现在价值。这种方法的最大挑战是对未来的预测，以及选用折现率。未来不只是在我们的心愿中，更被市场的走向左右。对未来的预测需要综合市场、销售、生产、服务各部门的智慧，这是一场艰巨的脑力练习。对市场的认识越深入，对自身的优势、劣势认识得越深刻，预测才能越准确。选用折现率则纯粹是财务问题，是企业以及行业对投资回报的最低要求。

在国内，这种方法虽然也在使用，但是只是作为参考，可能是因为国内的发展速度太快，未来太难预测，国内企业仍然习惯于眼见为实。国内的价值评估的主要方法是重置成本法，就是假定再置起这么大一个摊子需要多少钱。最常见的是依据账面上的净资产值来判断此企业值多少钱。这种方法相对偷懒，只看过去和现在，不看未来。

我也用过这种方法，当然，被评估公司的财务报告的真实性是首要前提，必须要有经

验的独立审计师进行尽职调查，这本身就是一个巨大的挑战。国际四大会计事务所在国内的事业发展得如火如荼，速度之快有时让我隐隐担心那些年轻的受过良好教育的审计师，他们的经验是否能够保证审计的质量。由于国内金融环境的不完善，国内企业经常会有许多所谓的表外项目，比如与关联企业以及关系企业的互相担保，这些担保在当事人心目中不算什么，但是在实质上是一种潜在的负债责任，会影响净资产的价值。另外，企业的一些无形资产，包括企业战略、商标、流程和创新能力等，其中只有商标和专利会出现在资产负债表里，其他都被忽视了。判断国有资产是否流失时也常用这种净资产法，结果引发很多关于“卖贵还是卖贱”的带有感情色彩的争论。

另外还有一种常用方法是比较法，就是用同一行业的规模相似的上市公司或已被合理估价的公司进行类比，评估目标公司的价值。这是最简单也最粗略的方法，因为实际上很少会有两家公司可以如此相似。即便是像麦当劳那样的连锁经营店，每一家的价值都不一样的。另外，还有一些经验式的方法，比如约定俗成的说法认为诊所的价值是其利润的1—4倍；干洗店的价值往往等同于它的年销售收入。

价值评估如同体检一样，身体很多部位都要进行检查，最好使用不同的工具，尽可能寻求名医会诊的机会，这样才能正确诊断。

**《大腕》中说“不求最好，但求最贵”。实际上，贵贱是价格协商问题，好坏才是价值判断问题。**

怎样卖出最贵的价格？

我刚从学校出来的时候，跟很多年轻的毕业生一样，足足有两三年的时间，总有一种鼻子上重重地挨了一拳的感觉。在我最失意的时候，有个朋友告诉我：“你现在得到的只是你的价格，你要相信自己的价值远远高过你的价格”。

我们从小接受的马克思的价值规律是这样描述的：商品价值由社会必要劳动时间决定，商品交换实行等价交换，价值规律的表现形式是价格围绕价值上下波动。所以，提高价格的唯一出路是提升价值。

然而，实际情况却不全是这样。有时候，就像电影《大腕》中的房地产商的理论一样，好坏与贵贱并不是完全正相关。后来，看到马克斯·韦伯的论述。韦伯研究现代资本主义的精神。他认为价格与价值没有关系，价格只与市场的供求有关。在一些特别情况和特别时期中，价格可能完全背离价值。

随着中国的入世，越来越多的外商投资正以并购交易的形式进行。一个新建企业从开始立项到建成投产通常需要一到三年的时间，这样的速度已经很难跟上中国市场快速发展的步伐，特别是在那些竞争激烈的行业如快速消费品和 IT 行业更是如此。而通过公司并购，可以很快地进入市场，赢得客户，抢占先机。因此并购越来越被跨国公司和中国的合作伙伴所接受，而中方通常在并购交易中更多的是充当卖方的角色。

如何卖出最贵的价格？其实企业每天在做的事就是不断地提高公司的价值，增加经营利润，减少库存和应收账款，进行税务筹划减税，有效地管理投资和资本性开支等等。过去，很多国内企业只有在经营不好的时候才会考虑出售，按照西方的价值评估方法，这时的价值

是最低的，价格也会很便宜。要想卖出最高价格，企业在发展的时候就应该考虑退出战略，特别是在发展即将进入高峰期时往往是退出的最好时机，这时的未来价值折现后最大。

**“你现在得到的只是你的价格，你要相信自己的价值远远高过你的价格。”**

## 风险和回报

### 吃好还是睡好？

一个民营企业家给我讲黄灯理论。黄灯指交通指示灯。他说，中国的民营企业时刻站在一个十字路口上，前面是黄灯。黄灯可以变成绿灯，也可以变成红灯。你闯过去，如果接下来变成绿灯，你就一马当先，占尽所有先机和资源，暴富一把，还能被树为典范；如果接下来是红灯，而警察又碰巧站在路边上，你一头撞在枪口上，记分还是小事，多半壮志未酬身先死，要被吊销驾照。企业家眼中的黄灯主要是指政策风险，一种典型的系统风险。民营

企业家对这种系统风险既爱又恨。

《X 战警》中说：“最有效的防御就是主动的进攻。”许多成功的企业家与其说是喜欢冒险，倒不如说是更专注机遇。他们主动寻找变化，在变化中发现机遇。

由于商业本身就是一个充满风险的行业，各种情形的十字路口随时出现，风险管理在很多情况下是与企业的资产管理同义的。有些大公司甚至设立了首席风险官的职位，首席风险官 CRO (Chief Risk Officer)直接向首席执行官汇报。没有 CRO 的公司，风险控制的责任就落在 CFO 头上。

吃好还是睡好？这是人的一个两难决策。如果你想吃好，即追求高收益，那么你最好做冒大风险的思想准备。如果你想晚上睡好，追求安全性，那你就要放弃高收益的可能。高回报一般都会伴随高风险，否则人人都会去追逐它，这是有效市场理论的观点。

孔子说：“危邦不入，乱邦不居。”一个地方如果很危险，他就不进去，一个地方如果很混乱，他就不待。孔子是个保守的人，不愿冒险。大多数人也像孔子一样不肯冒险。人有避险的天性，就像你正在开车时，看到迎面有一辆大卡车开过来，本能地你会踩刹车减速，即使你知道被卡车撞上的机会很小，但是你更知道被卡车撞上的成本很大。

我曾在几家跨国公司工作，时不时要直面很多风险问题，包括因为外界金融环境变化而带来的汇率风险。

第一次是我在负责美国品食乐公司大中国区的财务分析时，要负责台湾、大陆、香港三



地的财务结果。当时台币的汇率波动频繁，台湾主要经营从美国进口的绿巨人玉米罐头，季度末核算的业绩经常被汇率困扰，这同时也影响了与此相关的高层管理人员的绩效评估。台湾分公司强烈要求使用外汇市场对冲或期货的办法减少汇兑损失甚或赚取汇差。报告到美国总部，总部经过慎重考虑，下了一道指令，明确所有国家的分公司无权经营外汇买卖，违者必究。总部认为，分公司必须以主营业务为重，不得因为小利而误了抢占市场份额的长期正事。另外，如果一旦松口，汇率市场有赚就会有赔，这种授权的风险太大。权衡利弊，总部决定承受台湾地区的汇率损失。

母公司一再强调我们的定位是食品公司，不是金融投资公司。母公司考虑更多的是管理风险。

第二次是我在施乐工作的时候。从 1999 年开始，由于巴西经济的衰退，货币贬值，施乐被迫在资产负债表上减去了 10 亿美元的资产。施乐巴西的业务占整个施乐的 10% 左右，影响很大。

巴西经济的动荡和衰退不是一天两天的事。在如此高风险的经济环境里，施乐为什么不采取一些必要的措施来规避风险以保护自己呢？华尔街的投资分析家们感到不解和震惊。2000 年，我在迈阿密开会的时候，遇到巴西来的财务总监。我们讨论了很久，他提到一个重要原因是巴西的经营方式中融资租赁所占比重很大。

施乐向客户提供了许多分期付款的融资购买方式，客户在 3 至 5 年内每月向施乐付租金。按融资租赁的一般会计收入原则，施乐可以通过折现提前实现销售的收入和利润，尽管真正付款要在以后才能收到。

按照财务上的折现公式是：

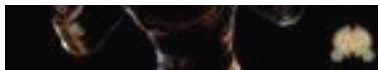
$$PV = FV / (1+i)^n$$

这里，PV:现值；FV:终值； $i$ :贴现率； $n$ :年份

贴现率越高，现值越低；贴现率越低，所得出的现值就越高。贴现率的制定跟一个国家在租赁期内的通货膨胀率和银行利率（即币值）相关，另外还要考虑到其他的风险因素，如政治风险、行业风险等。

从 1995 年开始，施乐巴西一直使用 6% 的年利率，而按照巴西的高通胀的经济状况，25% 才是比较合适的比率。施乐巴西通过人为降低年利率来夸大账面上的租赁收入。不久，美国证券交易委员会对施乐公司近年来的收入报告提出了质疑，并处以 1000 万美元的罚款。施乐公司既未承认也未否认存在着违规行为，但却支付了 1000 万美元的民事罚款，创下美国历史上金额最大的企业财务违规行为罚金纪录。

**“最有效的防御就是主动的进攻。” — 《X 战警》**



虽然我们掌握不了风向，但我们应该学会感知风向

面对未来的不确定，我们如同站在如海洋般波涛汹涌的大雾面前，茫然无措。如果能够有一阵清风吹散一些迷雾，会把前面的路看得稍微清楚些。尽管我们掌握不了风向，但是我们应该学会感知风向。电影《魔戒》中有一个镜头表现烽火相传的预警系统。这种方法不仅在中国古代的长城上使用，在古罗马帝国时代，也有类似管理风险的瞭望台。

风险管理的主要方法之一是利用时间跨度。比如融资的对冲原则，就是通过匹配时间来管理风险的。对冲原则的基本思想是将资产产生的现金流特性与为取得该资产而进行融资所形成的负债的到期日相匹配。对冲原则要求公司保持一定的流动水平，以保证公司能够按时偿付各种到期债务。

“下雪了,天晴了,下雪别忘穿棉袄。 下雪了,天晴了,天晴别忘戴草帽。”刘欢在《便衣警察》中高声吟唱道。 这是利用对冲原则的另一方法—自然规避法。

一些行业因为季节的特点明显，通过雇佣临时的季节工来降低固定成本。美国早年有一部电影叫《愤怒的葡萄》，就是讲季节性的葡萄采摘工在加州的葡萄庄园之间四处辗转，寻找短期工作，并反雇主压迫的故事。我在美国读书时，每到夏天，阿拉斯加的渔业公司还会从大学里大量雇佣临时水手，报酬不低。对于渔业公司来说，这是经营上的对冲；对于大学生来说，利用机会成本较低的暑假去经历阿拉斯加的海上生活，也是通过时间上的对冲来获益。我的一个同学就曾做过三个月的水手，说起阿拉斯加的海上生活，他的眼睛里满是兴奋，“你没有在海上看见过银河吧？”现在他是一家律师事务所的合伙人了。

在社会上，对冲的现象也会经常看到，比如危害健康的烟草公司总是热衷于赞助旨在提高人类体质的竞技体育。在很大程度上，能源公司特别是石油公司是人类环境的最大破坏

者，然而，你会发现，最热心倡导并慷慨解囊环境保护的大多是石油公司，出产黑色石油的英国石油公司 BP 甚至把自己的公司标志漆成绿色，成为绿色 BP。

**对冲原则的基本思想是将资产产生的现金流与为取得该资产而形成的负债的到期日相匹配。**



### 对冲交易和索罗斯

在“对冲”的英文“Hedge”词意中包含了避险、套期保值的含义。有时对冲又被称做套期保值。对冲交易是指盈亏相抵的交易，即同时进行两笔行情相关、方向相反、数量相当、盈亏相抵的交易。对冲交易是金融衍生工具诞生以后在国际市场上越来越受人们关注的一种投资方式。而期货市场则是这些对冲基金最热衷的投资场所。

在对冲操作中，基金管理者在购入一种股票后，同时购入这种股票的一定价位和时效的看跌期权（Put Option）。所谓看跌期权，就是当股票价位跌破期权限定的价格时，卖方期权的持有者可以将手中持有的股票以期权限定的价格卖出，从而使股票跌价的风险得到对冲。或者基金管理人选定某类行情看涨的行业，买进该行业中看好的几只优质股，同时以一定比率卖出该行业中较差的几只劣质股。如果该行业预期表现良好，优质股涨幅必超过其他同行业的股票，买入优质股的收益将大于卖空劣质股所引致的损失；如果预期错误，此行业股票不涨反跌，那么较差公司的股票跌幅必大于优质股，卖空劣质股所获利润必高于买入优质股下跌造成的损失。正因如此的操作手段，早期的对冲基金可以说是用于避险保值的保守投资策略。

乔治·索罗斯旗下经营了五个风格各异的对冲基金。其中，量子基金规模最大。量子基金的 60 亿美元资产投资于商品、外汇、股票和债券，并大量运用金融衍生产品和杠杆融资，从事全方位的国际性金融操作。

20 世纪 90 年代初，为配合欧共体内部的联系汇率，英镑汇率被人为固定在一个较高水平。量子基金率先发难，在市场上大规模抛售英镑而买入德国马克。英格兰银行虽下大力抛出德国马克购入英镑，并配以提高利率的措施，仍不敌量子基金的攻击而退守，英镑被迫退出欧洲货币汇率体系而自由浮动，短短 1 个月内英镑汇率下挫 20%，而量子基金在此英镑危机中获取了数亿美元的暴利。在此后不久，意大利里拉亦遭受同样命运，量子基金同样扮演主角。

1994 年，索罗斯的量子基金对墨西哥比索发起攻击。墨西哥在 1994 年之前的经济良性增长，是建立在过分依赖中短期外资贷款的基础之上的。为控制国内的通货膨胀，比索汇率被高估并与美元挂钩浮动。由量子基金发起的对比索的攻击，使墨西哥外汇储备在短时间内告罄，不得不放弃与美元的挂钩，实行自由浮动，从而造成墨西哥比索和国内股市的崩溃。

1997 年下半年，东南亚发生金融危机。与 1994 年的墨西哥一样，许多东南亚国家如泰国、马来西亚和韩国等长期依赖中短期外资贷款维持国际收支平衡，汇率偏高并大多维持与美元或一揽子货币的固定或联系汇率，这给国际投机资金提供了一个很好的捕猎机会。量子基金扮演了狙击者的角色，从大量卖空泰铢开始，迫使泰国放弃维持已久的与美元挂钩的固定汇率而实行自由浮动，从而引发了一场泰国金融市场前所未有的危机。危机很快波及到所有东南亚实行货币自由兑换的国家和地区，迫使除了港币之外的所有东南亚主要货币在短期

内急剧贬值，东南亚各国货币体系和股市崩溃，以及由此引发的大批外资撤退和国内通货膨胀的巨大压力，给这个地区的经济发展蒙上了一层阴影。从那以后，乔治·索罗斯成为被东南亚各国政府和人民诅咒的对象。



### “危机” = “有危险的机会”

有一次我和一个美国同事讨论发展中国家的投资风险时，他问“危机”在中文里是什么意思，我说照字面上解释就是指“有危险的机会”。他说：“对呀，危机就是一种特别的机会。”

《007》的作者伊安·佛莱明说：“永远不要对历险说不，永远说是。不然的话，你的生活将会乏味无比。”

风险管理的主要方法之二是情景分析。情景分析在商业决策中经常使用，通过对未来不同情形的预测准备不同的战略和方案。田忌赛马就是利用情景分析来赌赢的一场智力上的竞技。这种方法在军事中使用最多。

英文里有个词叫“Guts”，指内脏也指勇气，与中文里的“胆略”是同样的意思。冒险需要内在的勇气和胆量。2002年底，两位曾在美军突击队服役的好朋友卡斯特和巴特雷斯靠银行贷款成立了个小安保公司。9个月后，他们拿到了保安巴格达机场的合同。没人、没枪，甚至没有会计，靠着两人丰富的野战经验，卡斯特和巴特雷斯公司竟说服了美国国防部负责合同承包的官员。虽然付出了一年内4名员工命丧伊拉克的惨痛代价，这家小公司还

是迅速发展壮大，从开始只有一些尼泊尔雇佣兵，到目前拥有 700 多名雇员，经营范围也从在伊拉克当保安扩展到回国开养虾场，公司 2005 年的年收入达到 2 亿美元。根据五角大楼的统计，伊拉克重建费用的 1/4 都投向了安全领域。《华尔街日报》报道，安保公司付给在伊拉克工作人员的工资最高可以达到每月 2 万美元。在伊拉克的战场上，也有中国人的身影。有两个年轻人在炮火硝烟中开起中餐馆，名字很响亮，叫中国龙，卖美式的中餐，像蛋炒饭之类都卖疯了，收入是和平时期的十倍。当情形更加恶化时，他们全身而退。

破解风险迷雾的前提是度量风险。怎样量化风险呢？金融企业，比如银行保险公司等实质上是风险的经纪人，先购买一种风险然后出售另一种风险。金融企业的商业本质就是通过经营风险来赢利。量化风险的专家正是这些金融企业。

银行利用计算机模型对各种可能的情况进行评估，然后计算出每一个公司的风险值。最简单的方法是用风险价值的概念(VaR: Value at Risk)，风险价值是指某一时刻有多少钱处在风险中。比如中国商业银行目前的一年期定期存款利率为 2.25%，5 年期为 3.15%，长短期利差并不很大。一边是长期贷款增加，一边是短期存款增加，各商业银行面临短存长贷带来的期限结构风险。

量化财务风险的另一个办法是利用概率。分析师爱说这样的话：“80%的概率你会获得 7%的回报，但是有 20%的可能你会失去你投资的三分之一。”概率的好处是可度量因而可比较，不好的地方是概率只对长期的普遍的情形有用，对具体的一次性的决策作用不大。仿佛女人说世上的男人都不是好东西本身没有任何意义，女人真正想说的是面前的这个男人不是好东西。财务在起源上就是一种微观经济学，更多情况下对具体的问题感兴趣。

保险是建立在概率精算基础上的避险方法。由赔率来决定赢利能力。在美国，自己开诊所独立经营的医生常要买医疗事故险以保护自己。萨班斯法案颁布后，许多上市公司的财务管理人员也开始购买职业险。

风险投资之所以不同于一般意义上的投资，主要在于投资者可能获取高额收益的同时，也蕴含着巨大的风险。风险投资界有句名言："风险投资成功的第一要素是人，第二要素是人，第三要素还是人。"而人是最不确定的因素。统计资料表明，风险投资业务的失败率高达70%—80%。但由于成功的项目回报率很高，所以仍能吸引一批投资人。为了分散风险，风险投资通常投资于一些包含若干个项目以上的项目群，利用成功项目所取得的高回报来弥补失败项目的损失并获得收益。

投资组合基金也是利用概率来规避风险。猴子选股的故事在华尔街的投资家们中间流传。据说有人做了一个试验，把上千种上市公司的股票放在一只猴子面前，请这位“大圣”来选股。猴子挑出来的股票组合就是猴氏基金。再看一下回报率，猴氏基金一点不比华尔街的基金经理们利用各种模式组成的基金回报低。考虑到没有高昂的手续费，猴氏基金似乎更有投资价值。

理论上说，投资组合的总风险由两部分组成，即系统风险和非系统风险。乘飞机旅行，你不会因为是坐在头等舱，就比坐经济舱的旅客更安全，头等舱和经济舱的危险程度是一样的，这就是系统风险。在森林里遇到野兽，逃生的关键不是你能跑多快，而是你能否比同伴跑得更快，这是一种非系统风险。系统风险是由那些影响整个市场的风险因素所引起的，非系统风险是指特定公司或行业所特有的风险，它与政治、经济等影响整个证券市场的因素无关。对于典型的股票，总风险中有75%是非系统风险，25%是系统风险。随着组合



中随机选入股票种数的增加，非系统风险以递减速度下降，并趋于零。一般来说，随机选择 15 至 20 种股票就已足够抵消大部分非系统风险，不要把所有鸡蛋放在同一个篮子里，适度的分散化投资可使非系统风险大幅减少。

我的朋友在华尔街的投资机构工作，复旦物理系出身，对数学模型方面很有造诣。他采用的是数量化投资的方式，不用分析师做基本面分析，而是利用优化组合，大规模分散投资(比如持有 300 支股票)。这样没有任何主观因素带来的风险，虽然预期业绩超出平均值有限，但能较稳地达到。他的优化标准很简单，主要看市盈率（决定股票价格），看资产回报率（决定股票价值），以及暗示趋势逆转的警戒信号（决定未来走向）如应收款是否增加太快，库存是否太高。这三个标准的权重不同，最高的是市盈率。相对于人治色彩的传统型管理，数量化管理更像是法治，虽然模型尚不完美，但却能保持良好、稳定的业绩。

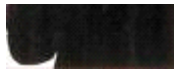
巴菲特在解释自己选股的原则时这样说过：“我从不试图通过股票赚钱。我购买股票是在假设他们次日关闭股市，或在五年之内不再重新开放股市的基础上。”在巴菲特看来，市场本身的变化就不再重要，市场反应是否足够有效也不重要，股价波动导致的风险存在与否也不再重要，唯一重要的是企业经营的能力。“从短期来看，市场是一家投票计算器。但从长期看，它是一架称重器。”因此，巴菲特说：“我对风险因素的理念毫不在乎，所谓的风险因素就是你不知道自己在干什么。”如同丘吉尔在二战时说：“无论战争进行得多么糟糕，我都能睡好觉，因为我总能知道事情的真相。”

在中国古代，年轻的吕不韦曾经向他父亲请教投资方向。他父亲说，从事农业，获利将会是投资的一倍；从事商业贸易，获利将会是投资的十倍；而投资一个国家（即君主如嬴政），获利将会是成百上千倍，当然风险也最大。类似《管子》的论点。吕不韦考虑再三，挑选

了回报最大的比较虚无的政治投资项目，可惜，最终被嬴政赐死。

西汉时的司马迁曾经提出一个鱼与熊掌可以得兼的理想办法：“以末致财，用本守之”，就是说通过经商来发财、然后通过务农来守财，这样就可以去弊留利。当时，人们对商业的理解主要指贸易，相对于土地来说，贸易自然显得太虚无了。后来的几乎所有中国商人成功后，都会广置良田，遵循的就是这样的战略。

**“永远不要对历险说不，永远说是。不然的话，你的生活将会乏味无比。” — 《007》**  
**的作者伊安·佛莱明**



#### 赌场里的内部控制

《Casino》（译作“赌场风云”）是罗伯特·德尼罗和莎朗·斯通在 1995 主演的电影。这是一部精彩的以拉斯维加斯为背景的赌博电影。影片中，罗伯特·德尼罗扮演一个叫爱司(Ace)的职业赌场经理人。电影开始的时候，爱司的画外音在介绍赌场的内部监控体系：“在拉斯维加斯，每一个人都在监视别人。发牌的人时刻监视着赌客，小领班坐在场中间监视发牌手，楼层领班站在身后监视小领办，大堂领班监视楼层领班，当值领班监视大堂领班，赌场经理监视当值领班，我监视赌场经理。空中的眼睛监视我们所有人。”

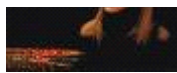
*“In Vegas, everybody's gotta watch everybody else. Since the players are looking to beat the*

*casino, the dealers are watching the players. The box men are watching the dealers. The floor men are watching the box men. The pit bosses are watching the floor men. The shift bosses are watching the pit bosses. The casino manager is watching the shift bosses. I'm watching the casino manager. And the eye-in-the-sky is watching us all. ”*

镜头转向楼上的电视监视室。 同时在楼上还有一些人手持望远镜在观察。

爱司的画外音继续：“还有更厉害的，我们雇了十几个人，这些家伙都是些老千前辈，对赌场中的所有骗术个个了如指掌。

*“Plus...we had a dozen guys up there, most of them ex-cheats, who knew every trick in the house.”*



#### 十四年前的 COSO 模型

赌场中的古老的内控体系在原理上与企业的内部控制思想一样。尤其是在内部控制制度出现的初期，在 20 世纪 40 年代的美国，内部控制就是最先以一种“内部牵制制度”的形式出现的。它的出发点很简单，就是将一项由一个人做让人不放心的业务，同时交给两位或两位以上的人去实施，客观上造成实施人之间的一种相互牵制关系，从而预防可能发生的差错。最常见的牵制规则是管钱、管物、管账分工负责，相互制约。付款的人不能负责记账，采购的人不能负责收货，做销售的不可以自定信用额。到了 ERP 的信息时代，变成系统操作人员不可以修改系统，修改系统的人不可以操作， 以及不同等级的人被授予不同的权限等等。这些方法是企业内部控制的硬办法。

随着商业的发展，内部控制的软技巧也开始多起来，比如业绩评估奖惩、培训、流程和制度，以及员工的行为规范等等。内部控制开始从单纯的财务审计问题转化为企业内部管理问题， 尽管在许多企业控制长(Controllor)一职还是由财务担任。

1992 年，美国五家会计协会（注会协会，会计协会，内部审计师协会，管理会计协会以及财务管理协会）组成了一个委员会叫 COSO （“Committee of Sponsoring Organizations”）。COSO 委员会把内部控制系统化，提出内部控制的三大目的， 即取得经营效果和效率、确保财务报告的可靠性以及遵循适当的法律法规。按照 COSO 的解释，内部控制是一个过程，像西西弗斯推石头一样永远没有结束的那一天， 有企业存在，就有内部控制。 而且，内部控制不是一些人的事情，而是企业所有人的事情，企业的流程和制度制约每一个人，无论是好人还是坏人。好的内部控制制度可以帮助企业达成它的目标，尽管内部控制不能保证企业成功。对于上市公司来说，内部控制保证了投资者对财务报告的信心。因此，财务审计的核心实际上也就是内部控制。

COSO 提出了著名的 COSO 模型，认为内部控制主要由控制环境、风险评估、控制活动、信息交流、监督五项要素构成。

企业的内部控制环境包含了企业管理层的领导能力、组织结构、预算和内部报告体系、内部稽核、人事架构、健全的实务等。说到环境，中国人相信“水至清则无鱼，人至察则无徒”， 好处是处处有弹性和活力，不好处是弄不好就过了度导致污染环境，长期结果是鱼虾皆亡。企业的风险评估是财务人的敏感区域，风险管理以预防为主，即通过增加、补充或规范各内部控制环节来规避可能面临的风险。 如果风险实在避不开时，就转嫁风险，如购

买保险、利用对冲和远期合约等。

控制活动是确保管理阶层的指令得以实现的政策和程序。控制活动是针对关键控制点而制定的，因此，企业在制定控制活动时关键就是要寻找关键控制点。比如生产、经营性企业的采购作业的交易数量通常都较大，而且存货易于因废弃、变质和偷窃等而发生损失，导致重大错误或舞弊的可能性也提高。因此，包括采购在内的物流体系是控制活动的关键。

现在越来越多的企业使用公开投标的方式控制采购。软银的孙正义全额投资了一家日本公司，提供专业的第三方网上竞价服务，使价格决定过程透明化，不受人为主观左右。在日本企业的三个利润来源销售、生产、物流之外，增加了采购。这家公司在日本获得了很大成功，正在试图将其模式移至中国。中国国有企业内部控制制度最薄弱的环节一是货币资金，二就是采购业务。采购业务中弄虚作假、吃“回扣”等现象也许会因采用第三方网上竞价而有所控制。

企业的内部监督是一种随着时间的推移而评估制度执行质量的过程。监督的背后是有效的考核制度和激励制度，这也是中国企业目前比较薄弱的地方。

另外，还有信息交流。这里信息不仅仅是指文书程序、会计记录以及财务报告，还包括其他商业信息。这本是企业管理的基本要求，但是这几年却遇到前所未有的挑战，最终导致了 SOX 法案的出现。

**COSO 模型认为内部控制主要由控制环境、风险评估、控制活动、信息交流、监督五要素构成。**

## 十年之后的 SOX 法案

COSO 的内部控制模型在世界各地的企业界里盛行了十年，直到 2002 年 7 月 25 日，美国《萨班斯-奥克斯莱法案》（暨《2002 年公众公司会计改革和投资者保护法案》，英文是 Sarbanes—Oxley Act，简称 SOX）的公布。

SOX 法案的背景是 2001 年底的安然公司倒闭案以及 2002 年中的世界通信会计丑闻事件，投资人对上市公司财务报告出现空前的信任危机。罗斯福总统签署了 1933 年的《证券法》和 1934 年的《证券交易法》。布什总统称他自己所签署的 SOX 法案是自《证券法》和《证券交易法》以来美国资本市场最大幅度的变革。

SOX 法案的内容分为两部分：一是主要涉及对会计职业及公司行为的监管，包括建立一个独立的“公众公司会计监管委员会”，对上市公司审计进行监管；通过负责合伙人轮换制度以及咨询与审计服务不兼容等提高审计的独立性；对公司高管人员的行为进行限定以及改善公司治理结构等，以增进公司的报告责任；加强财务报告的披露；通过增加拨款和雇员等来提高 SEC（证券交易委员会）的执法能力。二是提高对公司高管及白领犯罪的刑事责任，比如，规定销毁审计档案最高可判 10 年监禁、在联邦调查及破产事件中销毁档案最高可判 20 年监禁；为强化公司高管层对财务报告的责任，要求公司高管对财务报告的真实性宣誓，并就提供不实财务报告分别设定了 10 年或 20 年的刑事责任。这与持枪抢劫的最高刑罚一样了。

SOX 法案虽然只针对美国上市公司，但是其影响力波及几乎世界上所有大公司。因为它们也遇到类似的挑战。SOX 法案的核心是内部控制，体现在它的第 404 章。

SOX 法案第 404 章要求 SEC 出台相关规定，所有除投资公司以外的企业在其年报中都必须包括管理层建立和维护适当内部控制结构和财务报告程序的责任报告，以及管理层就公司内部控制结构和财务报告程序的有效性在该财政年度终了出具的评价。公司的 CEO 和 CFO 们不仅要签字担保所在公司财务报告的真实性，还要保证公司拥有完善的内部控制系统，能够及时发现并阻止公司欺诈及其他不当行为。若因不当行为而被要求重编会计报表，则公司 CEO 与 CFO 应偿还公司 12 个月内从公司收到的所有奖金、红利或其他奖金性或权益性酬金以及通过买卖该公司证券而实现的收益。有更严重违规情节者，还将受严厉的刑事处罚。

美国许多公司正在支出数百万美元更新各自的内部控制措施，更新合规机制，编写职业道德规范，建立内部投诉热线，编写公司治理准则和董事会委员会章程。社会上的专业机构如审计师、律师以及相关财务软件公司的收入因此提高了不少。

**布什总统称他自己所签署的“萨奥”法案是自《证券法》和《证券交易法》以来美国资本市场最大幅度的变革。**

尼克·里森事件和两千年前的扁鹊

1999 年，英国拍摄了一部电影叫《流氓交易员》(Rogue Trader)，影片中的交易员原型就是在 1995 年搞垮了英国巴林银行的年轻的尼克·里森。这是内部控制失败的典型案例。

尼克·里森 1989 年加盟巴林银行，1992 年被派往新加坡，成为巴林银行新加坡期货公司总经理。巴林银行有一个账号为“88888”的“错误账号”，专门处理交易过程中因疏忽所造成的小错误。这原本是一个金融体系运作过程中正常的错误账户，但是由于内控的失职，这个小小的账户内竟被尼克·里森隐藏了 5000 万英镑的损失。尼克里森在狱中写的自传里这样说：“有一群人本来可以揭穿并阻止我的把戏，但他们没有这么做。我不知道他们的疏忽与罪犯级的疏忽之间界限何在，也不清楚他们是否对我负有什么责任。但如果是在任何其他一家银行，我是不会有机会开始这项犯罪的”。

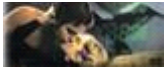
这让我想起两千年前的扁鹊的故事：

魏文王问名医扁鹊说：“你们家兄弟三人，都精于医术，到底哪一位最好呢？”扁鹊答：“长兄最好，中兄次之，我最差。”文王再问：“那么为什么你最出名呢？”扁鹊答：“长兄治病，是治病于病情发作之前。由于一般人不知道他事先能铲除病因，所以他的名气无法传出去；中兄治病，是治病于病情初起时。一般人以为他只能治轻微的小病，所以他的名气只及本乡里。而我是治病于病情严重之时。一般人都看到我在经脉上穿针管放血、在皮肤上敷药等大手术，所以以为我的医术高明，名气因此响遍全国。”

无论是 COSO 模型 还是 SOX 法案，无论是拉斯维加斯赌场的人盯人战术，还是曾经一度闹得沸沸扬扬的中国政府的审计风暴，防患于未然，是内部控制的真义。



扁鹊说：长兄治病，是治病于病情发作之前。中兄治病，是治病于病情初起时。而我是治病于病情严重之时。我最差。



“会计，当而已矣。”

#### 《美国丽人》与财务美学

“我四十二岁。再有不到一年就会死去。当然，那时我还不知道。不过从某种意义上说，我已经死了。”《美国丽人》影片一开始，男主人公莱斯特的旁白就告诉我们故事的结尾：他死了。

而这之前的莱斯特是什么样子呢？他非常、非常的不快乐。他有一份在杂志社写稿的讨厌工作；他有一个小他一半且认为他没有使用价值的老板；他有一个钻到钱眼里整天抱怨他无能的老婆；他还有一个打心眼里蔑视他的女儿珍。几乎周围所有的人都不关心他的存在。“没关系，”他说，“连我自己都不会记得自己的存在。”

直到有一天他和妻子去女儿的学校体育馆看她的拉拉队演出，安吉拉异常耀眼的出现使他瞬间看到无数朵美丽的玫瑰花在她胸前绽放。终于，他“求生”的欲望被激起，对生活开始有

了一点想象力, 健身,抽大麻,并不停的幻想安吉拉。

“美国丽人”实际上是玫瑰家族的一种。导演用这种玫瑰象征生命中的完美。莱斯特对安吉拉的性幻想永远在铺天盖地的玫瑰花瓣中展开。

影片里, 美就是自由, 就是打破禁锢的思想, 就是无拘无束的灵魂。

财务的美似乎与痛苦始终如影相随。亚里士多德说, 幸福或者不幸福是人的一种选择。选择做财务似乎就意味着在选择痛苦和挑战。痛苦的表现在于无时无刻不处在两难的境地。两难, 英文叫“Dilemma”, 本意是在两个相反的极端之间做出选择, 无论结果是什么, 都会使一方痛苦。这种感觉就像寓言中的蝙蝠一样, 无论怎样选择, 鸟类和兽类都不肯认同。

由于性质决定, 财务本身要求保守, 要求审慎, 要求理性, 要求干干净净, 要求冷冷地看路, 必要时毫不留情地踩刹车。而商业本身则要求无中生有的创造, 要求敢于冒险, 要求两眼放光的激情。古人说,“太行耸巍峨, 是天产不平; 黄河奔浊流, 是地生不清。”商业世界的复杂更甚于自然界的复杂。理想与现实存在巨大落差, 如何进行折中和平衡, 需要的不仅是科学精神, 有时更需要智慧和勇气。

现代企业越来越要求财务从幕后走向台前, 从数字警察变为价值管理者, 尽管内部控制仍是财务管理的基石。这种转型的挑战加剧了财务的两难境遇。财务是给自己看病开药方并吃下去的医生。

影片中, 珍和男友坐在黑暗中, 看白色的废纸在风中飘舞 15 分钟, 让人感动。

在人们对一切都变得漠然的时候，美提供了一个情感的出口，让人们忽然明白，原来自己也可以生动地存在。



**财务的美表现在于无时无刻不存在的痛苦的两难境地。**

### 贪婪的华尔街

“慌乱的人们左手拿着一只电话，右肩和脸颊夹住另一只电话，右手则用铅笔在白纸上写写画画，眼前的彭博机(*Bloomberg Machine*)闪烁着绿色荧光，旁边不断传来“做多”、“做空”和证券代码以及骂人的声音。”

这是电影《华尔街》里的场景。

“贪欲是世界上最美好的东西。”这是华尔街“公司收购与兼并(M&A)大亨”格顿的格言。年轻的经纪人巴德极度崇拜着格顿，加入了他的公司，为格顿尽心尽力地工作。巴德很快就学会了格顿残忍、冷酷、血腥的作风，他渐渐背离了自己的道德标准。巴德的父亲是一

家小型航空公司的工会负责人。格顿通过巴德去蒙骗其父，结果将那家公司的所有股票全部并吞。

我在纽约工作的时候，有时会经过现实中的华尔街，那是一条窄窄的小街，两边是金融机构，街的一头通向河边，另一头正对着一个教堂。教堂屋顶上，黑沉沉的十字架无言地注视着在小街上行色匆匆的金融人员。

经济学的边际效用递减原理说，当人饥饿吃汉堡包的时候，第一个汉堡包的效用最大，第二个汉堡包的效用次之，依次递减。人类满足贪婪欲望的情形也是这样的，即便是为了要得到同样的满足感，满足欲望用的金钱数量要加倍增加才行。我们只有暂时的喜悦。当喜悦暗淡下去的时候，我们又要开始新一轮的追逐。这种追逐永无止境，看不到胜利的希望。

这是一个与吃有关的黑色幽默故事。说有一个人遇到海难，被遗弃在一个荒岛上。岛上什么可以吃的东西都没有。岛的四周全是险恶的礁岩，鱼类绝迹。这人太饿了，没有办法，他把自己身上的衣服全吃了。挨过了几天，他又饿了，他咬咬牙，开始吃自己身上的肌肉，先从四肢开始，然后是胸和背。这样过了十几天，他把自己身上的肌肉全吃完了。他还是饿。他开始吃自己的内脏，心呀肝呀的，但是等到他吃到了一样东西后，他一点儿也不饿了。望着自己骷髅一样的身体，他懊悔不及。那最后吃下去的东西是他自己的胃。

如果任由贪婪的野心无限膨胀，就会如同这个患有饥饿狂的人，最后只有把自己的胃吃掉才能免于饥饿。金圣叹是清朝的才子。有人问道：“幽谷空室之中，有金万两；露白菅葭之外，有美一人，试问君子动心否？”金圣叹在宣纸上连书：“动，动，动……”总共三十九个动心，以示四十而不惑。人到了一定年纪就不应该再受外界的诱惑了。



**“贪欲是世界上最美好的东西。” — 《华尔街》**

子曰：“会计，当而已矣。”

孔子是个智慧的老人。孔子说自己的理想是，“暮春者，春服既成，冠者五六人，童子六七人，浴乎沂，风乎舞雩，咏而归。”在明媚的春光里，在沂水之上戏水，在风中起舞，唱着歌儿回家。恬淡怡然的快乐画面。

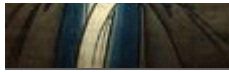
两千多年前，孔子 21 岁时到鲁国贵族季氏家中做管账目的“委吏”。孔子说：“会计，当而已矣。”这句话虽然很简单，不过意义却很深刻，孔子一说出口，影响便出去了，接下来，他的门徒把这句话记录下来，一代一代往下传，成为中国最早的会计名言。

孔子认为会计在礼帛约束之列，一切收支事项务必以礼制为准绳。当收则收，即不许少收，也不可超过规定的标准多收；当用则用，既不可因少用而违礼，亦不可违反财制规定的标准滥用无度。总之，在孔子的心目中，一切应力求适中、适当，适可而行，适可而止。

宋玉写《登徒子好色赋》说：“天下之佳人，莫若楚国；楚国之丽者，莫若臣里；臣里之美者，莫若臣东家之子。东家之子，增之一分则太长，减之一分则太短；著粉则太白，施朱则太赤。”宋玉用佳人作比喻，描写的是“当而已矣”的审美概念。

财务智慧的第一层是想通，透彻地思考；第二层是审慎，这是财务的判断力；第三层是预见未来，知道下一步做什么；第四层就是平衡，不要过于贪婪，凡事适可而行，“当而已矣”。

**在孔子的心目中，一切应力求适中、适当，适可而行，适可而止。**



### 瑞典的森林

《重庆森林》写的是香港的故事，可是那里只有钢筋水泥的楼群。瑞典有很多森林，整个国家的国土有一多半被森林覆盖。在瑞典的森林里漫步，身处在古老的罕有人迹的密林深处，你会感觉时间停滞，时间以及很多世俗的让人眼花缭乱的东西都已经不再有任何实质的意义。大自然似乎最希望的是维持平衡。

自然界检验一个物种成功的尺度，是看这个物种是否能延续下去。市场检验一个企业的成功标准实际上也不是发展速度，而是生存能力，看这个企业能否长久生存下来。企业的发展有一定的速度限制。如同人体细胞每天都在生长、衰退、死亡和再生，如果细胞的生长速度过慢，会导致组织萎缩，最终会被竞争所淘汰。如果速度过快，无法抑制，导致的却是细胞的异化，是癌细胞的生成。一味追求快速的短期效益是企业的致癌因素。博弈理论说，企业要使利润最大化的最有效办法是通过与客户及竞争对手合作，寻求次好而不是最好的方案，达到一种均衡。

兔子在任何时候速度都比乌龟快。但是，在寓言中，每次比赛耐心的乌龟都能战胜不耐烦的兔子。其实，兔子的致命缺陷不是骄傲，也不是轻敌。兔子的致命缺陷是需要休息。高速奔跑的动物都无法持久，这是自然的规律。比赛的路程越长，乌龟取胜的概率越大。如果这个路程设定得足够长的话，兔子永远会是输的一方，因为它的寿命不如乌龟长。

经营企业不是百米冲刺，是马拉松赛跑。在马拉松的赛跑中，起跑的时候大家都在起跑线上，五公里以后开始出现先后次序，但最重要的也是决定比赛胜负的是最后五公里，而那时坚持下来的人已经不多了。世界上的好企业都是百年不衰的企业。如美国的通用电器公司、可口可乐公司、吉列安全剃刀公司都有超过百年的历史，欧洲几代人经营的百年公司就更多了。

今天的中国社会在加速早熟，生长周期在加速缩短。青少年总是希望跟自己的同伴们不一样，于是拼命挤入成人的行列，像人为催熟的早市水果，似乎只要比别人领先一步就会取胜，结果往往是所有青少年又都一样了。有人把这种现象归因于快餐食品里的生长激素和无限制发展的电视频道。成年人则在拼命挤入少数成功人的行列，不惜一切代价，只要成功得越早越好，40岁就退休快成了成功人的标杆。很多人忘了高速发展同时意味着的是加速折旧。

耕耘收获是个自然法则，需要足够的时间，不能着急。这与电视剧中长今试图依靠炉火炮制需要7天才能晒干的米粒的教训一样。商业也有自己的生长规律，跟机器不同，商业需要的是长期培养，不是短期的修理。财务管理对于过度行为和超常利润都要很谨慎。1970年名列《财富》杂志500强企业排行榜的公司，到了80年代有三分之一销声匿迹了。壳牌

公司曾对一些有着 200 多年悠久历史的百年老店进行专门研究,发现他们有一个共同特征是能够忍受较低的利润空间。

快速增长的公司总是忙于制定更快的增长计划,有时会忘了增长并不等于发展。在快速增长的时候,如果不把利润投在成长速度下降时候可能需要的发展上,当公司的成长确实下降的时候,公司将不再有可利用的资金和人力了。就像狄更斯所说,这是最好的时代也是最糟的时代,当我们陶醉在最好的时代的时候,一定要为最糟的时代的出现做好准备。

英格玛·伯格曼是瑞典最伟大的导演。在他的《野草莓》里,时钟没有了指针,一个即将走完人生道路的垂暮老人捡起地上的铁环,在森林边的山坡草地上踉踉跄跄地奔跑,他呵呵地笑着,像少年一样,童真和生命仿佛又回到了身上。

**自然界检验一个物种成功的尺度,是看这个物种是否能延续下去。**

**CF0 之路**

如何成为 CF0?



财务管理随企业的发展而发展。财务经理人也是如此。清朝的时候，在店铺里就有账房先生“上奉业主使命，下管全店收支，对内有监督保管之权，对外有制约营业之职能，具左右逢源，上勾下通之管理机能”。现代企业对财务经理人的要求不仅在日常管理，更在战略策划，在财务智慧。

中国 CFO 的成长道路如同蝉蜕一般，跟随中国既高速发展又险象环生的经济环境一起，在不断地改过自新。在上海和北京，我曾经与不少的同行探讨中国 CFO 的成长之路，我们发现从一个传统的会计师转变成优秀的现代财务管理者，一些脱胎换骨的转变不可避免。

从专业到跨业

在前苏联的默片电影《战舰波将金号》里字幕显示说：“All for One; One for All”。所有的人为了一个人，一个人为了所有的人。

所有部分的最优化并不能必然地导致整体的最优化。商业是个整体的行为，只加强部分的能力，并不能带来商业的必然成功。在企业内部，有个很有趣的现象，往往两个都很强大的部门配合总是不太好，因为不能或不肯换位思考，导致合力很弱。

财务是企业最敏感的部门，更应该把商业活动作为一个整体看待。财务不是财务部的财务，财务是商业的财务。财务经理人要成长为 CFO，就应该具备比较高的财商，而财商不仅包括会计知识，还包括投资融资，市场，销售，法律等各方面。关注你的世界时应该通过

广角镜而不是望远镜，这样你才能观察到你的行动是如何与其他部门人的活动相互联系的。

好的财务经理人应该对企业的核心竞争力非常熟悉，应该学会跳出习惯的盒子思考。

你不必知道所有问题的答案，但是必须知道组织内谁知道答案。

### 从数黑论黄到运筹帷幄

那些骨子里仍是数豆子的传统簿记人员，因为他们只是财务信息的过道，而不是在过滤信息。信息如果不能转化成知识和智慧的时候，我们只能是信息的奴隶。必须知其然，同时知其所以然。好的财务经理应该像教练和导师，或者是组织的牧师，能够深刻地看透问题，参与并引领战略的讨论、制定和实施，而不是一味数黑论黄，执着于统计针尖上到底有多少天使在跳舞。

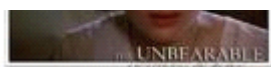
经济周期的变动越来越快，客户的期望值也在不断提高，市场能够给予的决策时间越来越短。CFO 将被迫根据不完整的信息来作出决策。这时，如何找出主要矛盾，抓住主要矛盾的主要方面是关键。无论做什么决策，先要确定什么是正确的，然后再考虑什么是可以接受的，因为妥协永远存在。只有确定做的是正确的决策，才有可能分辨出正确的妥协还是错误的妥协。

### 从骑墙到平衡

骑墙是没有原则、丧失独立的判断力、随时改变立场的机会主义者。经过专业训练的财务管理者应该具有独立的判断能力,在精神和思想上独立,不要为各种利益所迫或所惑。在企业管理中,很多时候决策要面临复杂的矛盾关系,比如是选择集权管理还是分权管理,是执行固定预算还是弹性预算,是在景气的时候大量雇人在萧条的时候大量裁人还是走折中路线,好的 CFO 要学会在各种矛盾关系中寻找平衡点,要脚踏实地,在资源分配上适可而止,使企业在平衡中发展。

在《生命中不能承受之轻》中,米兰·昆德拉说:“最沉重的负担压迫着我们,让我们屈服于它,把我们压到地上。负担越重,我们的生命越贴近大地,它就越真切实在。相反,当负担完全缺失,人就变得比空气还轻,就会飘起来,就会远离大地和大地上的生命,人也就只是一个半真的存在,其运动也会变得自由而没有意义。那么,到底选择什么?是重还是轻?重与轻的对立是所有对立中最神秘、最模糊的。”

管理就如同跷跷板,其中的乐趣就在于努力去平衡互相矛盾的力量,而这些矛盾无时无刻不萦绕在我们的周围。



从被动保守到主动积极

如何迎接未来不可知的风险,既要谨小慎微地谋划,又要有无所畏惧的勇气。不要忧心忡忡害怕未来的变化,要积极主动地迎接它,这样变化反而不再那么可怕。我们都有这样的经验,一个不好的消息,知道的越早,准备得越充分,伤害的程度越小。在企业里,财务一般是最早能预感到危机的。这时,能否力排众议站出来靠的不仅是专业知识,更是勇气。

主动积极（Be Proactive）是人生的一种态度，它让你遇到变化时提早一步做准备，能使你有机会掌握自己的命运，主动引领变革。

亚伯拉罕·林肯曾讲过一只青蛙的故事。有一只青蛙掉进了深深的、泥泞的车辙里。两天后，它还在那儿呆着。它的朋友发现了它，于是催它赶紧摆脱困境。它稍稍尝试了几下，但是仍旧陷在车辙里。接下来的几天，它的朋友们继续鼓励它更加努力地试一试，没有效果，它们不得不放弃了，回到它们的池塘里。一天早上，朋友们惊讶地看到，这只青蛙正在池塘边心满意足地晒着太阳。于是，它的朋友们问它：“你是怎么出来的？”“噢，正如你们知道的，”这只青蛙说，“本来我没法出来，但是有一辆马车过来了，我不得不出来。”

越早愿意改变，也就是在不得不改变之前进行改变，你的选择余地就越大。

## 从聪明到智慧

达利曾经雕塑过一个铜像叫《牛顿》，他把牛顿的头部和心脏都雕刻成空洞，意思是说只有你把自己的心胸打开，头脑解放了才有可能有智慧的发现。

聪明的 CEO 总会找一个更聪明的 CFO。而更聪明的 CFO 往往寻找比自己还要聪明的东西，比如流程。好的流程是很多聪明人的管理智慧的结果。企业的人员总在流动，但是流程规章保证了企业的长治久安。流程可以帮助制定好的游戏规则，避开人治的陷阱。比如两个小

孩为一个苹果争吵时，最好的解决方案是先切的人后分的流程。

财务的聪明反映在损益表上，使成本最小，效率最高，而财务的智慧体现在资产负债的资产方，智慧是一种能够带来未来受益的资产。

## 从我到国王

每个人都很渺小，在企业里似乎永远有个老板在自己的头上，即便做到了 CEO，还有董事会在监管着；即便做到了董事长，还有股东大会在上面，而股东大会成员里很可能你的秘书就在其中。

但是我们每个人在自己各自的领域里其实都是国王。国王不仅是决策者，而且是具有影响力的领导者。他的存在影响了其他人的行为方式甚至存在。在你的家庭里，在小圈子里，在某些你擅长的小王国里，你跟国王的地位一样。虽然没有王冠加冕，但是在灵魂深处，在某些不被人注意的角落里都零星散落着国王的独立的精神，国王的影响力，国王的智慧和战略，以及国王骨子里的霸气。

清晨，浓雾依然弥漫在天地之间，一辆马车正向远处驶去。车上的小女孩问赶车的汉子：“爹爹，江湖在哪里？我怎么看不见？”赶车人说：“有人的地方就有恩怨，有恩怨就有江湖。人就是江湖。”香港导演徐克在他的早期武侠片《刀》中这样解释江湖。《纽约黑帮》中也有类似的话：“美国人是在街道上诞生的。”江湖固然险恶，但是美也正在其中。

“什么是江湖？有人的地方就有恩怨，有恩怨就有江湖。人就是江湖。” — 《刀》



### 《天堂影院》的故事

二战期间,在意大利西西里岛詹卡多村庄中,托托是一个在教堂里打杂的小男孩,跟所有的小孩一样,灰色肃穆的教堂让他无法想象出天堂的样子。在托托的童年,人们疯狂地热爱着电影,“天堂乐园戏院”是这个小镇上的唯一的娱乐场所,对小镇居民来说仿佛就是天堂。在这里人们没有身份、年龄、地位、相貌的区分,当灯光熄灭、银幕亮起时,一个与外边现实完全不同的世界出现在每个人眼前。在这个封闭幽暗的空间里,你可以与身边所有人一起分享爱、眼泪、快乐、恐惧与忧伤,人们用掌声、跺脚声、笑声、哭声进行灵魂的交流。

室内放映无法满足众多观众的需求,老放映员阿尔夫莱多将放映孔对准影院外的一面墙壁。“天堂”被转移到放映间外,人们欢呼着享受着“天堂”的气息。但是,胶片起火了,影院被烧毁,企图改变“天堂”位置的阿尔夫莱多被烧瞎了双目。托托踮脚站在木墩上接替了阿尔夫莱多。

若干年后,成长为电影导演的托托回到小镇。阿尔夫莱多死后,留给托托一盒胶卷—阿尔夫莱多剪辑完成的“爱情镜头系列”。当时这些接吻镜头是被审查大员们勒令剪掉的。当这些来自不同电影里的各种各样的爱的镜头在小镇的白色墙壁上重叠、追逐时,现实不存在了,我们仿佛回到孩童时期,重新体味那种单纯和快乐。

“别想念,别回头,别写信,别向乡愁投降,忘掉我们,回来别看我,别进我家门。不

“不管你做什么职业都爱它，就像小时候爱那间放映室一样。”这是在《天堂影院》的结尾，已经当了导演的托托回忆自己年轻的时候，老放映员阿尔夫莱多叮嘱他的话。



## 后记

北京是个藏龙卧虎的地方。在那儿，我曾有两年多的北漂经历。我的北漂不是经济上的，而是精神上的。那段时间我刚离开美国施乐公司，经历了施乐公司的跌宕起伏，写完《悲情施乐》之后，一时茫然。我认识了一个财经记者出身的人，叫綦久宏。他对公司财务有着特别的兴趣，甚至与朋友合办了个 CFO 的网站。他坚信，中国需要优秀的 CFO，中国的企业需要好的财务管理，中国的老百姓需要财务知识和财务智慧的普及。他带领一群年轻人在昆玉河畔的一座民宅内创办了一本杂志，是供应链管理方面国内的第一本杂志。綦久宏邀请我写一个专栏，给非财务人员介绍财务管理的基础知识，取名就叫“财务 DNA”。我一直认为很多企业的财务问题都是出在了最基本的概念的错误上，而要改变一个组织的认识最彻底有效的途径是改变其基因。这个专栏坚持了近两年，后来在美国做财务总监的陈蓉和在广州从事资本运作的吴屏相继加入。

借此机会，我对于公司战略以及自己所从事的财务管理进行重新思考，试图寻找现象背后的智慧。十几年来，枯燥的财务数字和报表是我与外界沟通的主要语言。我一时不知道该用什么非财务的方式去解释财务思想。我曾经试图用巴赫的音乐去诠释财务的理念，但这太形而上了；后来我改用电影故事。綦久宏说好，我相信他。

有些人喜欢一天从早到晚像旋转的陀螺一样忙忙碌碌，不得一点空闲，这样晚上躺在床上才感觉充实。也有些人刚好相反，每天必须留出一两个小时，什么事也不做，安安静静坐在那儿思考，只有这样才会觉得这一天没有白过。我属于后一类人。回到上海后，我



常会延续在北京时的习惯，继续满脑门子官司似的想些有关财务智慧的问题，并且希望能够与人分享。积累多了，就成了这本书。

**163 短信群发平台 国内最具规模的短信群发平台**

下载地址: **[www.163duanxin.com](http://www.163duanxin.com)**

客服 QQ: **123617893**

**163 短信群发平台使用说明**

一、术语解释

下行:从短信客户端发送短信到用户手机上

上行:用户手机发短信到客户端上

## 二、程序特点:

- 1、界面简单，直观
- 2、操作方便
- 3、可自行设置某些操作
- 4、可接收回复短信，支持多种方式显示
- 5、可将接收到的短信转发到某手机
- 6、对于上行信息可设置自动回复功能
- 7、断点续发功能，如果上次发送短信没有发完，出现异常情况，下次启动后系统会提示你是否续断发送
- 8、号码，内容记忆功能，如果你正在编辑号码或内容出现异常情况，下次启动后会提示你有正在编辑的内容是否继续编辑
- 9、定时发送功能
- 10、名片夹管理功能
- 11、客户信息导入导出功能，
- 12、临时发送号码导入功能
- 13、超长短信自动分割功能
- 14、当天发送内容与上次发送号码记忆功能
- 15、提醒功能，可对生日，节日提醒设置提醒功能;
- 16、账户余额自动更新功能
- 17、登陆密码修改功能
- 18、支持代理功能
- 19、数据库备份功能

20、压缩数据库加快访问功能

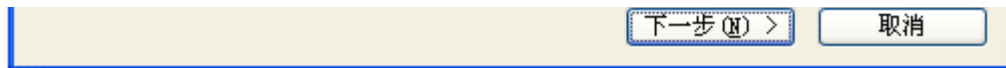
21、自动升级功能

### 三、操作说明

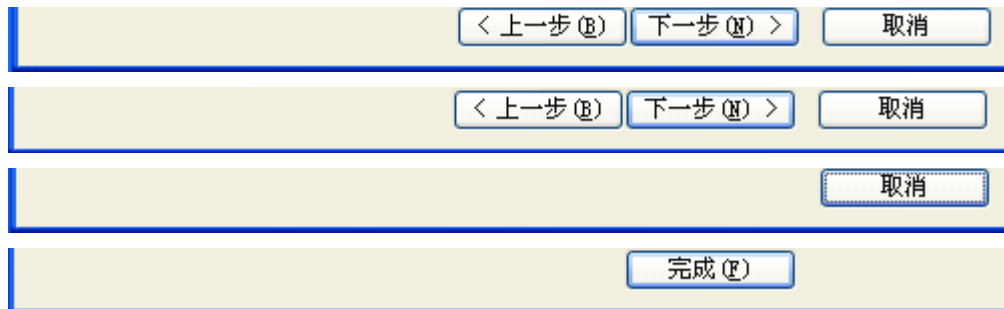
#### 1、安装

1.1 从网站 [www.163duanxin.com](http://www.163duanxin.com) 上免费下载安装程序

1.2 运行安装程序



选择“下一步”



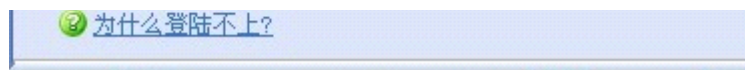
如果选择了在“创建桌面快捷方式”则会在桌面上创建如下图的快捷方式



#### 2、运行

##### 2.1、登陆

程序运行后出现以下界面



选择输入项说明：

【选择网关】：系统已经内置了几个要连接的 163 短信平台服务器网关用来选择；

【我的账号】：您申请使用 163 短信平台时分配给您的用户名或您通过网络注册的用户名与密码；

说明：第一次登陆后系统将记住您的账号，如果用多个账号登陆，只要您登陆过，

系统将记录下来;

**【我的密码】:** 在申请账号的同时分给您的默认密码或您自己通过网络注册的密码

“记住密码”选项用来记录您上次登陆的密码; 您下次登陆时可以直接登陆

按钮说明

**【V】:** 单击扩展选项,设置登陆参数(代理服务器设置)

**【登陆】:** 输入登陆信息或设置完扩展选项后, 用来登陆系统;

**【取消】:** 取消本次操作, 退出程序

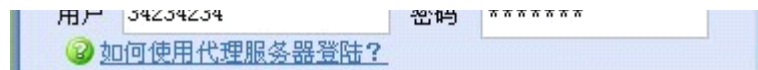
**【注册】:** 如果没有用户名则可以通过网络注册;

扩展选项说明:

用途:

如果你是通过代理服务上网的, 例如: 长城宽带等方式上网, 就要设置代理服务器, 才能上网这时就要用扩展选项来实现此功能;

界面如下:



**【类型】:** 选择您的代理服务器类型; 默认 “不使用代理” 有 SOCKS4、SOCKS5、HTTP 等代理方式

**【地址】:** 代理服务器地址, 填 IP 地址;

**【端口】:** 输入代理服务器的端口号

如果是 SOCKS5 或 HTTP 类型 , 如果有用户名与密码限制则在;

**【用户】:** 输入登陆代理服务器的用户名

**【密码】:** 输入登陆代理服务器的密码

上面选项设置完毕后, 点 “登陆” 进入下一步

## 2.2、读取客户信息，进入主界面

界面如下:

The screenshot shows a software interface with several distinct regions labeled in red text:

- 功能操作区 (Function Operation Area):** Located at the top, containing a toolbar with buttons: 主部 (Main Department), 反选 (Reverse Selection), 添加到接收号码 (Add to Receiving Number), 删除 (Delete), 复制到其他类别 (Copy to Other Category), and 查找 (Find).
- 用户信息区 (User Information Area):** A horizontal bar located below the function operation area.
- 短信编辑区 (SMS Editing Area):** A large rectangular area in the center of the interface.
- 客户信息编辑区 (Customer Information Editing Area):** A rectangular area at the bottom, outlined in magenta. It contains the text: 【客户信息编辑区】，可以增加、删除修改客户信息。
- 状态显示区 (Status Display Area):** A horizontal bar at the very bottom of the interface.

操作介绍:

### 2.2.1、功能操作区

**【上线】:** 与服务连接，用户只有连接上该项才能进行相应的短信发送等操作；

**【下线】:** 与服务器断开连接，断开连接后**【上线】**功能可用

**【导入】:** 导入客户资料

界面如下图:

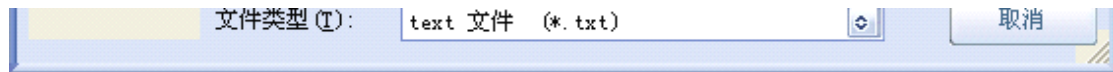
The screenshot shows a horizontal bar with three buttons: 上一步 (Previous Step), 下一步 (Next Step), and 取消 (Cancel).

说明:

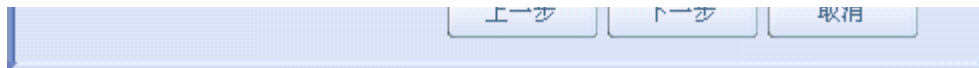
系统可导入两种格式的文件下面有格式说明，必须是图例中的格式，否则系统无法识别（ 1、EXCEL 2、文本）

以文本为例操作说明:

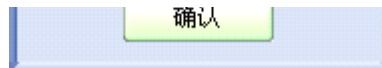
选择文本格式 点击“下一步”，进入选择导入文件界面



选择要导入的文件后出现如下界面



再点击“下一步”，导入工作完成;



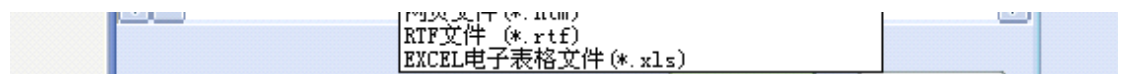
完成后“客户信息编辑区”会显示出你导入的用户信息

说明:

导入的内容中，如果“类别”在名片夹中不存在则系统会自动创建

**【导出】:** 将名片夹中的所有数据导出到指定的文件中

图例：



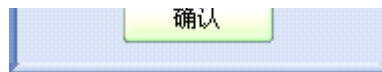
**【历史】:** 查询发送与接收的历史记录



**【更改密码】:** 更改用户密码



更改成功后系统会提示



【系统设置】：系统的功能设置



## 一般功能设置

皮肤设置：系统为你提供了几十种皮肤，供你选择,你只要选择相应的皮肤后，下次进入就是你设置的皮肤

其他设置

**开机自动运行：**如果设置此选项，则每次开机时程序会自动运行；

**运行缩至任务栏：**如果设置了“开机自动运行”则此项可设置，如果设置此功能，程序自动运行后会缩至任务栏中

**以存储设置自动登陆：**如果设置此选项，则系统会按你上次成功登陆的用户名与密码进入；前提是必须存储密码，否则会登陆失败

## 数据库设置

可设置对数据库的每周，每天自动备份；

“手动备份”，是你点一次备份一次

“退出程序时压缩数据库”设置用来设置，每次程序退出时自动压缩数据，以

加快访问速度



## 收信设置

任务栏图标滚动显示：设置此选项，如果有上行信息则在任务栏右下角有收信图标滚动显示；



弹出窗口提示: 设置此选项, 如果有上行信息则在任务栏右下角弹出窗口显示“您有新的短信息”;

显示信息内容: 如果设置“弹出窗口提示”选项, 此功能可用, 选择此项后则有上行信息则会在任务栏右下角弹出窗口显示上行短信内容;

转发到手机: 设置此选项, 并输入要将上行信息转发到的手机号, 如果有上行信息则会将上行内容发到您设定的手机上;

启用自动回复: 选择此项功能, 如果有上行短信, 系统会自动回复您指定的内容;

客户端转发与服务端转发功能, 是用来设置、收信转发与自动回复是有客户端(本程序)收到信息后转发, 还是服务端收到后直接转发, 客户端不用处理。

说明: 客户端转发利弊: 客户端必须处于运行状态, 如果关机或关闭则转发不成功; 在统计下行条数时会将转发与自动回复的条数统计出, 数据准确  
服务端转发, 客户端可以处于运行状态, 就能将信息转发出去, 客户端也可以收到上行信息; 但服务端转发的下行则在客户端无法统计出;



## 提醒设置

启用生日提醒: 启动此功能后, 程序会每天判断一名片信息, 如果有今天生日的人员, 则会弹出信息提示您;



如果选择是, 则会将今天生日的人员与祝福语同时放到发送区, 您只要点击发送就可以将信息发送出去;

注意: 此功能只在当天第一次登陆时处理一次;

## 节日提醒设置

当爱意来临的时候,一个人会感到非常幸福的。就算不能够得到,就算爱他,爱情不会因为理智而变得淡漠,也不会因为雄心壮志而弄至殆尽。它是第一,

**【帮助】：**显示帮助文档

意见建议
关闭

显示你的基本信息(说明: 账户余额为你的点数, 发送一条短信扣 1 点)

用户名称:测试1      登陆账号:ceshi1      客户编号:03710019      账号余额:1条

### 2.2.3.1 名片夹管理

操作说明：

下載名片數據

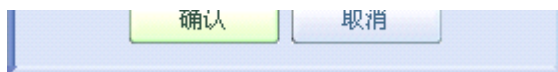
上面三项用来管理人员，中间三项用来管理名片夹，最后一项增加子名片夹

管理人员下面在说:

增加名片夹用来增加同级名片夹，点击后出现如下界面



输入要建立的名夹后在名片夹管理处显示出你增加的名称;增加子名片夹界面如下，



增加后结果如下：



### 2.2.3.2 客户名片管理



操作：

右键单击名片区，弹出如上图界面，点击“新建名片”，弹出如下界面



如果相应的内容后点“保存”出现如下界面



如果选择“是”则继续录入名片，选否则退出增加“名片”功能

要编辑名片则选择要编辑的人员，右键选择“编辑名片”或（双击相应的人员）出

现如“增加名片”界面，修改相应的信息点“保存”即可；

如果要删除则点击要删除的人员，右键选择“删除”；

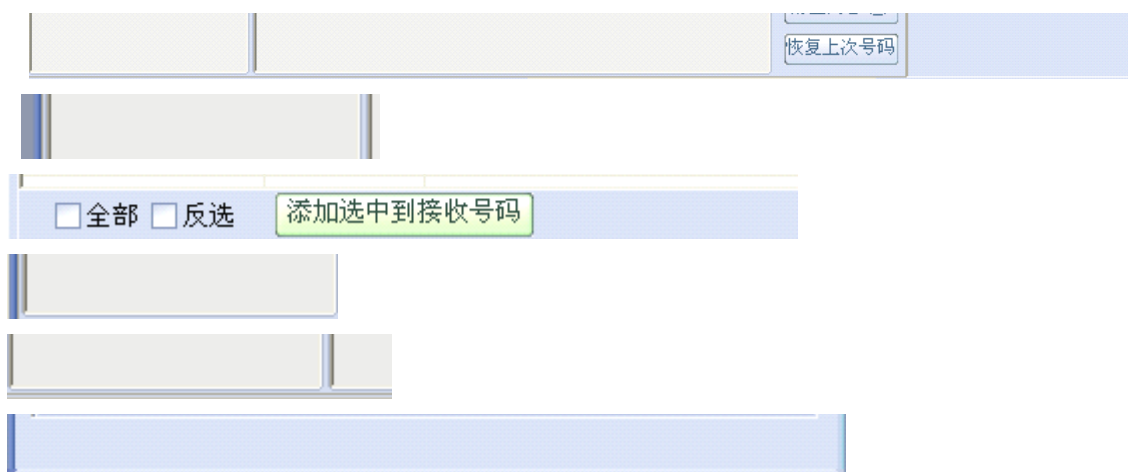


### 2.2.4、短信编辑区

#### 2.2.4.1 设置接收号码

接收号码有四种方式添加：

- 1、手功在接收号码框中输入号码，手机 11 位时自动增加到接收区，小灵通输入完后按回车增加到接收区；
  - 2、从名片夹管理中拖拽一个组到接收区，会将这个组下面的用户添加到接收区；
  - 3、在名片编辑区选择要发更新的号码，点”添加选中到接收号码”可以将选择的号码添加到发送区；
  - 4、从 EXCEL 文件中导入
- 操作界面如下面几个图片



说明：添加时接收区将去掉重复号码，即一个号码只能出现一次

#### 2.2.4.2 编辑要发送短信

短信内容可以自己写，也可以选择系统内置的内容，点击“选择短语”出现如下界面



左边是短语分组：右面是分给的具体内容；

分类编辑：

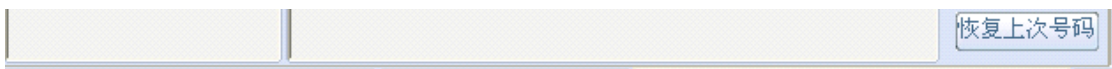
在“添加”按钮前输入分组的内容，点“添加”增加分组,在分类表格上要删除的内容，右键选择“删除”删除分组

短语编辑：

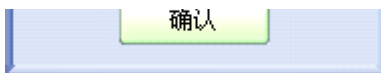
您选择短语列表中的短语后，下面显示全部的内容，如果你要修改可直接修改，点“保存”即可，如果点“增加”则增加一条短语，点“删除”则删除当前选中短语；

选择要发送的内容有两种方法：

- 1、双击你要选择发送的短语，程序会将你选择的内容自动带到发送内容中
- 2、选择你要发送的内容，然后点“选择”；



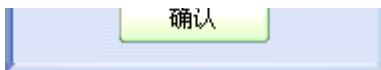
内容检查：如果你发的内容中有非法字符系统将提示你



【清空号码】、【清空内容】、则清除你编辑的原号码与内容

【发送短信】是把你设置的号码与内容提交到服务端发送,发送同时对内容进行检查

如果成功提交到服务端则提示您成功提交了几条,发送后将清空发送号码与内容



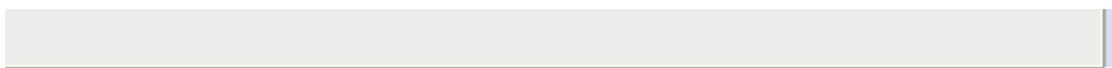
如果有上行信息同时也会出现在“信息接收”的页面里



对于您今天发出的内容程序将记录下来，以你发送的顺序先发的在下显示,双击某条信息可将此内容重新放到发送内容中



对于上次您发送的号码系统也记录下来（重启程序后不存在，只存在缓存中，且只记最后一次发送的号码），你如果点“信息发送”页面上的“恢复上次号码”此信息将会被放到接收号码区；



### 2.2.5 状态区

显示与服务端的连接状态与系统状态，短信发送状态与进度



## 3、短信发送流程

### 163 短信群发平台 国内最具规模的短信群发平台

下载地址: [www.163duanxin.com](http://www.163duanxin.com)

客服 QQ: 123617893

#### 163 短信群发平台功能

- 对所有客户进行群发短信：主要应用开会通知、节日祝福、新产品发布、与客户沟通等信息，同时向大量移动、联通、小灵通用户进行群发短信；便捷的操作设计，让群发短信更简单。
- 添加、删除、修改类别及客户信息：企业可以将用户按类别不同，进行分类管理，同时也可以随时进行修改，删除及转换所属类别等。按用户输入所定制的信息分类发送；
- 触发条件发送：根据用户要求企业可以设定时间对自身的用户进行节日问候，过节祝福等亲情沟通。信息生成后，系统将会在指定的时间自动将信息发送给用户。
- 地址本的导出导入：为方便企业用户的输入，用户可以将原有的地址导入或导出（或在 EXECL 固定格式）到神州快信软件中。
- 客户资料的查询：针对企业某一特定用户或特定类别，通过输入关键词的形式来加以查找；
- 发送历史记录及发送日志：软件本身可将成功或失败的信息，在通过“神州快信”短信发送平台所发送的条数进行登记备案，以便于企业客户的帐目核实。

- 系统支持短信回复，用户可在接收短信后，回复新短信到目标特服号，进行信息交流。

### 163 短信群发平台应用范围

- 企业办公：会议通知短信确认、短信日程提醒、公告订阅短信、招聘短信联系等；
- 商品流通业：商场促销活动通知、会员管理、供应商管理等；
- 物业管理公司：客户关怀、缴费通知短信、小区公告短信等；
- 银行：企业对帐通知、内部信息沟通、外部信息交流、短信客户关怀、短信帐务变动通知等；
- 证券：中签短信通知、实时解盘资讯短信、股评短信、股票买卖通知短信、实时解盘短信等；
- 医院：短信挂号、住院病情通知、看病咨询短信、医院保健预约等；
- 酒店：住宿信息、服务信息、客房信息；
- 餐饮行业：促销打折优惠活动通知、VIP 客户管理、短信抽奖等；
- 会员制俱乐部：活动通知、积分查询、客户关怀等；
- 旅游公司：短信会员管理、旅游信息发布、组团优惠通知、旅游新线路消息等；
- 保险：保单查询、续费提醒、客户生日提醒、保费计算等、代理人通过短信联络客户、维系客户；
- 工商、税务：向法人、纳税人及时传递各类政策信息等等；
- 社团、协会：通过短信向会员提供服务，也可通过短信发送活动通知等等；
- 汽车销售、服务：用于跟进买主，为车主提供专业的保养知识服务，发送活动通知等
- 彩票中心：开奖信息、试机号信息、投注资讯等等；
- 拍卖行：拍卖活动通知、会员关怀等；
- 物流行业：收单短信确认、到货短信确认、车辆调配等；

- 房地产行业：房讯通知短信、节日问候短信、入住通知等；
- 电力：监控信息通知、客户缴费通知等；
- 邮政行业：收汇确认通知、EMS 短信确认等；
- 考试培训中心：培训通知、考分查询等；

**163 短信群发平台 国内最具规模的短信群发平台**

下载地址：[\*\*www.163duanxin.com\*\*](http://www.163duanxin.com)

客服 QQ: **123617893**