

<<财务反超>>

图书基本信息

书名：<<财务反超>>

13位ISBN编号：9787508031651

10位ISBN编号：7508031652

出版时间：2003-1

出版时间：华夏出版

作者：[美]亨利\*戴维斯等

页数：292

字数：280000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<财务反超>>

### 内容概要

本书由世界上两位顶级的财务反超专家为您介绍成功地进行了财务反超所必须采取的基本措施；当然，更好的结局是，通过采取这些措施，您可以使您的公司避免陷入财务困境，从而不需要进行财务反超。

本书对每一个主要行业的公司所进行的财务反超进行了深入细致的分析。

作者对个案研究进行了总结，提供了早期预警信号，并分析了对制造业、零售业、高科技行业、房地产业和服务业里的公司所进行的财务反超的主要研究结果。

<<财务反超>>

作者简介

作者：（美国）戴维斯（美国）席勒 译者：屈李坤 栗晋霞

<<财务反超>>

书籍目录

第1章 总论第2章 执行概论第3章 个案研究总结、主要研究结果和早期预警信号第4章 财务转折类型比  
第5章 财务转折方法比较第6章 健康公司的预防药个案研究 第7章 制造业 第8章 零售业 第9章 高科技  
业 第10章 房地产业 第11章 服务业 附录 致谢 译后记

## &lt;&lt;财务反超&gt;&gt;

## 章节摘录

引起财务困难的主要原因

外部原因·商业周期·市场变化·恶意接管  
 内部原因·综合管理·利润很少或利润不断下降·优柔寡断  
 书摘 企图/候缺者·工人罢工  
 ·收购引起问题·战略·需要必需的规模和市场份  
 额·过度扩张·过度多样化·投资不足·  
 市场营销·缺少顾客/产品关注·缺少客户赢利性分析·定价不合适·产品质量太差·财务管理  
 ·高杠杆率·需要合适的业绩指标·缺乏有效的会计核算、控制和信息系统·缺少现金流量  
 管理 财务转折或重组程序共有三个主要的阶段：稳定阶段、改组阶段和重组阶段。

但是，在公司的管理者认识到问题的存在之前，公司往往会经历一段观望时期，在这一段时间里管理者不会采取有效措施对公司做出改进。

下一个阶段管理者意识到问题的存在，在这一阶段不幸的征兆显露出来，不过管理者马上又否认存在问题。

管理者往往不会迅速开始改组，因为他们未能认识到那些征兆源于更大的问题。

即使问题已经变得显而易见，管理者往往也很难承认问题的存在。

通常来说，管理者认为改组的前景是令人恐惧的。

一旦管理者使短期现金保留问题得到了控制，他就要把注意力转移到公司的战略方向上去。

五家个案研究里的公司重新将注意力集中在公司现有的核心竞争力上面，并把这作为它们财务转折战略的一部分。

埃姆斯百货商店有限公司的方法是把注意力放在中等收入的家庭主妇和老年人身上，这些人过去就已经是公司的业务支柱。

在高科技行业，尖锐有限公司和科尔摩根公司都因为多样化而偏离自己的核心竞争力太远。

尖锐有限公司重新把自己的精力向测试设备上调整，然后以那个业务作为基础，为汽车公司和其他一些大的制造商提供软件和诊断系统。

科尔摩根公司将自己的半导体业务出售，以便于把精力集中到运作控制和电子光学设备上面。

在制造业，航星国际公司为了生存下去，被迫出售了它的农业机械和建筑设备业务。

它继续生产卡车，因为那是公司的实力所在。

USG公司也对自己的业务做出了同样的决定。

在经过了一次包装好的破产并重新开始经营之后，管理者意识到公司拥有成为市场主导者和进行全球扩张的资源，但这只是针对公司最强的两项业务——墙板和天花板系列——而言的。

当财务转折进行到一定程度时，公司就需要对自己员工的价值观和管理者的风格进行深刻的反省了。

它们有效吗？是否需要根据职工总数的变化而对它们做些更新？可以改进它们以更好地反映、提高并支持公司新的模式和发展方向吗？对于个案研究里的好几家公司来说，答案是不容置疑的肯定。

尖锐有限公司和USG司都开始更大范围地减少权力机构，将它们的组织结构扁平化。

红公鸡汽车用品商店的管理者则开始与员工共享更多的财务信息。

这有助于员工理解他们可以如何改善公司的业绩，同时增加自己的补偿。

百事可乐装瓶公司的管理风格沿着不同的途径改变，家长式的作风减少了，而加入了更多的专业化作风。

费尔蒙度假饭店的市场研究结果表明，消费者感觉以前的管理者傲慢自大、顽固不化、不友好，而且不愿意听取他们的需要。

对于一家服务业的公司来说，这是一个很严重的问题。

公司新的管理者借鉴了优秀员工的一些品质，比如说自尊和乐于助人，用来作为改进公司面试和雇佣程序的指导原则。

费尔蒙度假饭店还发现，类似的员工培训对于提高公司的销售额和服务能力来说，是一个非常重要的因素。

有趣的是，富杂尼集团有限公司在其财务转折过程中也得出了同样的结论。

显然，那些对客户关系依赖性很强的企业——无论是零售业还是服务业——都不可以感性地认为自己

## &lt;&lt;财务反超&gt;&gt;

不用很快地对消费者需求做出反应。

电脑视景公司的管理风格也发生了不太显著的变化，但是这种变化的重要性并没有因此而降低。在电脑视景公司被参数技术公司收购之后仍然留在公司的那些执行官发现，参数技术公司的管理决策程序比电脑视景公司迅速、果断，官僚作风也要少——这对于一家在快速变化的环境中展开竞争的高科技企业来说是一种非常重要的品质。

航星国际公司有着大不一样的人力资源问题。

这家公司长期以来就和联合汽车工人协会的关系处理得很糟糕，而航星国际公司的大多数员工都是联合汽车工人协会的会员。

但是当航星国际公司的管理者不再指责联合汽车工人协会，并开始在自己的控制之下集中精力解决生产率问题时，联合汽车工人协会也开始在讨论剩下的问题时采取更为合作的态度了。

结果，管理者慢慢认识到需要自己去改善与员工的关系，而不是把与员工的沟通问题提交给联合汽车工人协会。

**激励补偿** 有效的激励补偿需要公司建立健全的控制和报告系统。

因此，如果你发现一家正在重建它们的控制系统的公司同时也在调整补偿计划，就不要大惊小怪了，它们这样做往往是为了使它们的生产更有效率。

例如，乔·A·本克服装有限公司目前对商店管理人员的补偿包括两部分，基本薪金和以季度利润指标为基础的奖金，商店管理人员还必须达到销售限额。

富杂尼集团有限公司重新设计了补偿计划，以使每一个销售人员的行为更像企业家。

红公鸡汽车用品商店首先必须对以前按毛利润某一百分比提取的员工补偿进行削减，使它更接近汽车用品商店的行业平均水平。

然后，公司建立了一个激励补偿计划，该计划以公司、商店和个人的业绩为基础发放红利。

在航星国际公司，所有关键的执行官都可以得到以公司总体业绩为基础发放的红利。

而且职位最高的50位执行官必须按照他们薪金的一定倍数购买公司股票，每个人的具体倍数取决于他们的级别等级。

USG公司是世界上最大的石膏墙板制造商，它主要生产Sheetrock牌石膏墙板；USG公司同时还是世界上最大的天花板吊格生产商；公司的天花板瓷砖业务也位居全球第二。

1988年，USG公司的资产负债表还显得比较保守，并确立了在基本建筑材料销售市场的领先地位。

它将多余现金投资于与建筑相关产品的生产以实现多样化。

一项恶意收购企图把USG公司卷了进去，公司管理层通过以扩大债务资本为主的资本结构调整来做出反应。

20世纪90年代初，在高杠杆率和低迷的住房建筑市场的共同作用下，USG公司不得不对好几笔贷款采取了违约的做法，并不得不进行了复杂的财务重组，这一重组最终导致了预先包装好的破产。

所幸的是，尽管它的资产负债表存在问题，但是USG公司还有潜在的业务保留价值。

它再次得到了投资等级的信用评级，并建立了官僚化程度很低、以鼓励创新和团队合作为导向的公司文化。

**背景** 石膏是一种白色的矿物质，常用于生产石灰、石膏板、水泥和化肥。

1902年，西韦尔·艾弗里(Swell Avery)创立了美国石膏公司(United States Cypsum Company)。

1905年，艾弗里将38家石膏工厂联合起来，形成了那个时候所谓的托拉斯(现在可能会被称为积累)。

作为一家管理保守、成本低廉的生产商，美国石膏公司在大萧条之后幸存下来。

就在那时，美国石膏公司用一种节省劳动力的墙板取代了传统的石膏墙板。

从1921年到1956年，美国石膏公司一直没有出现过负债。

20世纪80年代，美国石膏公司更名为USG公司，因为公司已经偏离其基础的石膏业务，实现多样化经营，并形成了一种在建筑材料领域跨行业经营的公司战略。

之所以会形成这种公司战略，其一部分原因在于，公司在石膏市场的份额可能会受到反垄断法律的限制。

USG公司收购了生产木质纤维壁板的美森耐公司(Masonite)、生产粘合剂和生石灰的DAP公司以及在国际上颇具实力的天花板栅格制造商丹恩公司(Donn)。

## &lt;&lt;财务反超&gt;&gt;

收购了丹恩公司之后，USG公司就成第一家有能力生产和销售整套天花板系列产品的公司。

作为一个稳定的、风险规避型的市场领导者，USG公司创造了非常舒适的工作环境。

许多雇员在USG公司度过了他们的整个职业生涯。

这也使得其公司文化显得有些保守。

出现财务困难的原因 致使USG公司出现财务困难的主要原因在于，就在USG公司进行了以提高杠杆率为主要内容的资本重组之后，马上受到了一项恶意收购企图的威胁，再加上经济环境恶化，使USG公司难于承受其超过正常水平的债务规模。

1987年末，作为一家在周期性波动行业里面现金创造能力很强的公司，USG公司的财务状况看起来还是比较正常的。

长期债务占公司账面资本总额的55%，占公司资本市场价值总额的比例则只有27%。

公司用于支付股利的现金大约占公司利润总额的30%。

但是，20世纪80年代后期的那段时间太不正常了。

不可否认，现实中的确有许多很明显的因素，促使发生了一些杠杆收购和恶意接管，然而，发行垃圾债券融资的便利性更是鼓励了一些高杠杆交易，这些交易主要是为了获取短期利润。

在这样的环境里，USG公司比较审慎的资产负债管理和跨行业经营的公司结构成了一种不利因素。

因为USG公司很低的债务规模和潜在的破产清算价值，使它成了一个很有吸引力的恶意接管目标。

.....

## &lt;&lt;财务反超&gt;&gt;

## 媒体关注与评论

序只有那些坚强的人才可以承受转折。

财务转折最难用书面形式表达的一面就是它会给每一个相关者带来精神压力。

养家糊口的人失去了工作，并为偿还抵押贷款而忧心忡忡。

财务官员、律师、一线管理者以及其他与财务转折有关的人每天工作18个小时，每周工作七天，挣扎在最终期限的边缘。

他们的肾上腺素日见衰减。

公司违背了其贷款协议。

银行勒令公司在下一次会议之前——大约两周的时间——遏制资金大量流出，重新配置公司业务，激励员工，并制定计划降低其资产负债表的杠杆率。

公司银行家们不会轻易同意放宽一些贷款协议的条件。

除非满屋子的律师们大声争辩，施加压力，他们才会做出一些让步。

当一个财务转折工作组进驻一家公司并进行改革时，可能会遭到公司雇员的怨恨、批评和怀疑，这些雇员觉得他们对公司事务的管理工作正在接受判决。

不过，一旦资金大量流出得到遏制，公司经营稳固下来，许多持怀疑态度的雇员就得继续留在公司，以确保财务转折取得成功。

因此，公司必须说服雇员，让他们把财务转折工作组的成员视为新的经营方向上的基本要素，而不是把他们视为外来者。

简而言之，财务转折并不仅仅是对公司产品开发、市场营销或财务战略进行修修补补。

它是象征一种根本性巨变的富有激情的“过山车”。

财务转折掌握着一个公司及其雇员的命运。

即使没有成千上万，至少也有数百人的生计取决于财务转折工作组的决定和行动，以及夹杂于其中的发自内心的情感——对公众失败的恐惧——使财务转折成为可以想像得到的压力最大的商业活动之一。

尽管一些管理者在这种压力之下表现很好，甚至于把财务转折视为一种职业机遇，但是其他管理者却因为优柔寡断而不知所措。

这正是本书财务转折过程的指导为何如此重要的原因所在。

书中对20家处于不同行业的公司进行了个案分析，解释了它们是如何陷入财务困境，又是如何通过财务重组、战略定位、新的市场营销策略、加强控制以及采用其他措施使自己摆脱困境的。

如果你是一位高层财务管理者——尤其如果你是贵公司的CFO的话——你可以在与你们的CEO讨论战略问题时带上这本书——无论消息是好是坏。

罗伯特·萨特

富杂尼集团有限公司 总裁、业务支

持兼CFO



<<财务反超>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>