

EMBA名师讲坛：企业血液凝固十二种危险信号 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/457/2021_2022_EMBA_E5_90_8D_E5_B8_88_c71_457978.htm “华服”裹身的国企亟待“造血”从会计学角度分析国有企业生存现状，毛付根认为，企业负债过高、包袱过重、资金不足和亏损等问题较普遍地存在。从全球视野来看，一些产销两旺、规模超群的企业，因资金断流而垂死挣扎的惨剧，在现实经济社会频繁开演，其演出版本有欧洲版、美洲版、日韩版，也有来自本土的国产剧。曾经荣登央视广告黄金时段“标王”宝座的至尊“秦池”一泻千里，巍峨的“巨人”大厦一夜之间轰然倒地，“德隆”的辉煌也渐成尘封于资本造星史册的神话。对于一度普遍陷入困境的国有企业，工业化的美好前景为其生存发展拓展出更广阔的市场版图，在高产值、高销售甚至高利润“华服”厚裹之下，日积月累已筑成高台的应收账款，如让血液滞留的凝固剂，侵蚀着企业“肌体”并日益危及生命。为帮助国企解困，企业“健康专家”开出“药方”，其中较常用的有：资产重组和置换、上市、债转股。像前两者一样，对于新“处方”债转股，毛付根认为，它仍属于短期对企业减轻负担有积极作用，长期看还是治标不治本的思路，属于向企业“输血”以缓解病痛而非助其“造血”以康复身体的方案。透析企业“血液”循环规律 确保一个人身体健康，首先要保证血液的循环周转，其次要保证血液在人体各部位的均衡分布。企业作为一个具有生命力的经济体同样如此。毛付根教授认为，要确保企业的持续发展，首先必须保证公司现金流的正常循环周转，同时要求现金在企业的资产和负债

等方面均衡分布。既要避免现金流动过程中资金的沉淀，影响现金流动的速度和流量，从而造成公司现金流量不足；又要避免存量结构的失衡造成公司现金流的的中断。只有辩证地处理好存量与流量之间的关系，方能确保公司的健康稳定发展。当公司面临严重财务压力，“血液”循环出现障碍时，动态上把握现金流动的关键在于，形成并保持良好的造血功能机制；静态上把握现金流动的关键在于，在确保资产负债表左右两边各自平衡的基础上，确保资产负债表左右两边的平衡；做好企业的财务计划，合理安排资金调度，避免因短贷长投带来的资金周转压力；正确处理好现金流动的动态与静态的辩证关系，实现“动态中求平衡，平衡中求发展”。

企业“血液”凝固十二种危险信号 一些曾经风光无限的明星企业，在事业看似如日中天时，却出人意料猝死“疆场”。毛付根教授对于这类事件分析的结果却是，企业猝死其实早有征兆。他说，导致企业“肌体”“血液”凝固的危险信号，有以下十二种：

- 未加解释的会计政策和会计估计变动，经营恶化时出现此类变动尤其应当注意；
- 未加解释的旨在“提升”利润的异常交易；
- 与销售有关的应收账款的非正常增长；
- 与销售有关的存货的非正常增长；
- 报告利润与经营性现金流量之间的差距日益扩大；
- 报告利润与应税所得之间的差距日益扩大；
- 过分热衷于融资机制，如与关联方合作从事研究开发活动，带有追索权的应收账款转让；
- 出人意料的大额资产冲销；
- 第四季度和第一季度的大额调整；
- 被出具“不干净意见”的审计报告，或更换CPA的理由不充分；
- 频繁的关联交易、资产重组和剥离、股权转让、资产评估；
- 巨额的补贴收入、资产捐赠。

寻找链条最薄

弱环节 对于任何一个有多个相关的环节构成的系统来讲，毛付根教授从他的研究成果中得出结论：产出率最低的环节决定着整个系统的产出水平。经济学有个著名的木桶理论，即就是说，木桶盛水的深度由最短木头的高度决定。同样的，在系统中，一个链条的强度则由其中最薄弱的环节决定。企业经营业务流程中，任何一个环节只要它阻碍了企业更大程度地增加产销率，或减少库存和运行费，那么它就是一个“约束”或“瓶颈”。根据专家研究，现金流不足现在已成为许多企业发展的“瓶颈”或猝死的诱因。成功商人之大忌：囊中羞涩 品读成功商人苦尽甘来的回忆录，毛付根总结出一个共同规律，即：无论他们是聪慧过人的技术权威，还是仅仅拥有一种用途不大的产品的推销商，他们几乎无一例外都会对现金流量严加控制特别是力求避免大量持有存货和应收账款。那些惨遭失败的才子们，则总是专注于高超的技术或巨额的销售，却不同程度地忽略了现金流量的控制最终导致关门大吉。看上去美未必真美 描述一个人的美可以用词语，描述一个企业的美却大多依仗一些数据。深谙公司理财之道的毛付根教授认为，公司财务数据仅仅是一种表面现象，是冰山一角；公司实力的真正表达不在于财务数据，而在于企业的业务层面。通过财务数据找出深藏于企业业务层面的问题根源，才是分析企业持续发展能力的关键。传统衡量赚钱的指标包括净利润、投资收益率、现金流量，这种衡量的局限在于决策预期的滞延性；局部标准与整体优化的不一致性；直接指导生产的不适应性。竞争差异源于“细节”在现实经济社会，相同行业的企业总有优、劣差异。经济学家研究发现，各竞争对手获得的原材料、资本、技术、设备和机器、

卖主和供应商、劳动力和顾客的差别是很小的，但竞争却导致业绩不同。其原因在于“细节”作业和流程业绩存在差异，作业业绩是竞争优势的重要来源。从根本上来说，公司之间成本或价格方面的所有差异都来自于企业设计、生产、销售与配送产品或服务流程中的成百上千个作业，例如：与客户联系、组装最终产品以及培训员工；成本产生于执行各项作业，成本优势也来自于能比竞争对手更有效率地完成某些特殊作业。差异化优势来自于选择作业以及怎样执行这些作业。锐意进取企业的“座右铭”毛付根认为，想成为百年老店，把事业做长久的企业，通常都严格控制以下四个方面：

 年利润增长率大于或等于销售增长率； 追求现金流量效果，使对外负债达到最低； 追求资产使用效率，即以最少的资产实现最大的销售目标； 力求避免不必要的利息费用。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com