

<<向财务要利润>>

图书基本信息

书名：<<向财务要利润>>

13位ISBN编号：9787111351801

10位ISBN编号：7111351800

出版时间：2011-7

出版时间：机械工业出版社

作者：史永祥

页数：269

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>

## &lt;&lt;向财务要利润&gt;&gt;

## 前言

本书的出版对我来讲具有重要的意义，可以说是用我的生命历程写成的。它汇集了我在企业管理研究与实践中的成果，我说的，就是我所做的；我做的，可以被证明是有效的！

作为一个企业管理的实践者，需要的是自己准确的判断、有效的执行、显著的成果，否则就会影响自己的生计了！

2007年我出版了自己的第一本专著《搞通财务出利润》，尝试用实例的方式帮助读者理解财务在管理实践中的运用，受到读者的热烈欢迎，加印达12次之多。

这本相对专业的书籍如此畅销，也证明了企业界读者对管理实践运用的渴望。

第一本书的成功，坚定了我对管理实践的研究，而我对研究实际问题的偏好，来自于父亲从小对我在生存艺术上的培养，生存的关键是直面现实的勇气和创造性地解决问题的能力！

从2007年下半年开始，我不再困扰于理论的局限，而是大胆地投入实践应用，从现实问题出发，提炼归纳出方法与规律，再回到实践中指导操作。

由此似有顿悟，通过一年的准备，我总结出了一套围绕企业利润提升的决策与执行系统，并在2008年6月份开办了“YTT利润决策特训营”课程，让更多的企业家学习和使用这套具有实战性的企业管理方法。

课程内容的使用效果非常惊人，使用的企业百分之百地提升了利润，企业家的学习参与度很高，截至2010年年底此课程已开办了13期，先后有近千名企业管理者走进这个课堂。

为了提升质量，每次课程均有修改，每次内容更新率都达到20%以上，这些使得这个利润决策系统课程更加完善。

这个课程今天已发展成为一个固定开设的课程。

本书就是根据“YTT利润决策特训营”课程的部分内容扩展而成的，具体教会大家如何从市场开发、运营管理和财务设计三个方面快速提升利润。

既有概念，也有方法。

为了帮助大家理解、消化和实际应用，书中运用了大量案例，这些案例都是真实的，并发生在我们的身边。

案例的运用重在理解，并警示自己，不要犯别人犯过的错误，也敬请读者不要对号入座和我打笔墨官司。

在本书出版之后，我也准备将“YTT利润决策特训营”课程上的其他内容再整理成书，让更多的经营管理者学习使用。

生命的意义就在于分享，能帮助到更多的人是我最愉悦的事情。

本书的内容来自于实践积累，我先后用了四年时间，最后修订完成是在南极的考察船上。

我正迈向知天命之年，而生命的精彩却刚刚开始。

正在读大学的儿子史记，不久前送我一本书，并在内封上题写了两句话：“生命不息，奋斗不止！”

这使我产生了动力与信心。

感谢那些与我一起实践的企业家朋友，感谢北京大学汇丰商学院的工作平台，感谢YTT的工作伙伴们，感谢本书的编辑石美华女士，尤其感谢一直支持我的妻子张怀荣，没有他们的帮助，我很难有今天的成就。

史永翔 于南极考察船阿尔贝尔二世亲王号 2010年12月12日

## <<向财务要利润>>

### 内容概要

本书是国内著名的财务和管理培训专家，曾任多家著名外企财务总监和总经理等职务。

《向财务要利润》根据史永翔著名培训课程“YTT利润决策特训营”的内容编写而成，旨在帮助读者透彻掌握三大财务报表，读懂财务报告；掌握提高利润和赢利水平的有效途径和方法；建立起清晰的成本控制意识；强化现金流意识，提高资金运作效率；学会使用财务管理工具加强内部管理；完善企业各个部门组织架构，增强实际操作能力，有效地财务防范和风险控制；掌握提高企业整体效益的方式方法。

书中还精心设计了大量真实案例，为董事长、总经理、创业者、财务总监、财务经理、企业经理人等搞通企业经营、创造高利润，提供思路和方法。

## <<向财务要利润>>

### 作者简介

史永翔，著名利润管理专家，北京大学汇丰商学院EDP教务长、国际经理人联合会（IMU）中国区专家委员会主任、国家发改委国际经济交流中心国际经济研究室首席专家。

16年跨国公司工作经验，担任过财务总监、市场总监、总裁等职务，有将濒临倒闭的企业起死回生，将普通企业推进上市并成为沪深两市第一高股的辅导经历。

1998年创办顶峰效益管理顾问有限公司，致力于为企业管理者提供最有效的管理指导，成果显著。

现受聘于北京大学、清华大学、中山大学、上海交通大学等多所知名院校EMBA总裁班，讲授“总经理财务管理”、“企业战略经营”、“企业竞争策略”等课程。

曾出版光盘《总经理财务管理》、《如何提升企业效益》、《不懂财务当不好总经理》等。著有图书《搞通财务出利润》、《向财务要利润》。

## &lt;&lt;向财务要利润&gt;&gt;

## 书籍目录

## 前言

## 第1章 管理大智慧，价值新思维1

## 1.1 如何衡量赚钱的方式4

案例1-1 案例：老夫妇买卖房屋——赚了还是赔了？

4

## 1.2 如何正确地对待企业问题8

案例1-2 企业家正确的上市观念13

案例1-3 新员工的工作价值取向14

案例1-4 利润率高就是经营好吗？

17

案例1-5 手机竞争的尴尬——站在客户角度看自己20

案例1-6 万科总裁的顿悟——实现1 000亿元的秘密23

## 第2章 如何建立企业盈利的衡量标准26

## 2.1 资产、营业额、利润、现金之间可以画等号吗27

案例2-1 要贷款必先要资产吗？

——企业家的“资产情结” 28

案例2-2 真的需要建办公楼吗？

——建造办公楼的纠结29

案例2-3 我要投资吗？

——企业长，资产涨31

案例2-4 规模扩充后利润的持续——新盈利模式的创新33

案例2-5 会赚钱就一定会有钱吗？

——财富要有合理的规划38

案例2-6 谁偷走了餐饮店的利润？

——管好企业的现金流40

案例2-7 伸向美容院看不见的手——用财务去管住钱41

案例2-8 图书经营的困境——供应链长导致成本高43

案例2-9 美容院的经营的失败——成本后置的控制44

## 2.2 不能衡量的东西，一定是无法管理的45

案例2-10 不开发票真能避税吗？

——无知者无畏45

## 第3章 观千剑而识器——运用财务理念，解决经营难题50

## 3.1 财务思维的实际运用50

案例3-1 獐子岛渔业成本的管控——搞通财务出利润50

案例3-2 轮胎公司的利润困扰——发现利润的空间51

案例3-3 低盈利的公司选择——利润提升一倍的秘密52

## 3.2 什么阻碍了企业发展进程53

案例3-4 做价值还是做成本？

——自动门企业的价格战危机54

案例3-5 大型集团的懊悔莫及——由“全”到“专”的选择策略56

## 3.3 如何做到有效的财务分析59

案例3-6 企业真正发展的正确判断——数字的关联度分析62

案例3-7 开会的目的是什么？

——思维的导向性连接64

案例3-8 大库存能有大盈利吗？

## &lt;&lt;向财务要利润&gt;&gt;

——企业家的系统分析能力66

第4章 于无声处听惊雷——从经营者的角度分析财务报表71

4.1 企业价值是如何形成的72

案例4-1 百丽国际——产品市场积极开拓、资本市场长袖善舞73

案例4-2 新企业的投入——了解整个行业的市场容量81

4.2 企业的底气从哪里来84

案例4-3 耐克与阿迪达斯的财务数据——资产负债率的比较84

案例4-4 米高梅公司——高负债引发的破产87

案例4-5 白毛女的故事——杨白劳的经济账89

案例4-6 创维集团——企业财产非法转移侵权案90

案例4-7 胡志标的爱多一梦——融资来源和融资风险分析93

案例4-8 衬衫生产企业——同行之间的财产分配差异96

案例4-9 酒店老板的困惑——资产结构与盈利模式98

案例4-10 钢材贸易企业的扩张——经营模式与周转率99

案例4-11 七匹狼的财务报表分析——负债与资产的关系102

第5章 平衡企业的现在与未来——利润与现金流107

5.1 企业的经营业绩在哪里体现107

案例5-1 三类行业——行业毛利率的高低比较112

案例5-2 浪莎国际——投机收益下的净利润115

5.2 当家才知柴米贵——现金为王117

案例5-3 杨澜与阳光卫视——经营与融资活动中的现金流127

案例5-4 巨人大厦的坍塌——经营与投资活动中的现金流130

案例5-5 德隆集团的成败——企业现金流的三阶段132

案例5-6 长虹被骗欠款案——40亿元应收账款的教训138

案例5-7 大型超市如此便宜为哪般？

——现金流的重要性140

第6章 利润无疆，飙升股东回报——三大财务杠杆147

6.1 如何让企业价值变得更具吸引力148

案例6-1 应当做哪个行业——股东回报率经营比较153

6.2 撬动企业业绩的三根杠杆155

案例6-2 如何经营餐饮店——不提高投入的利润成长159

案例6-3 2007年度11家上市公司——股东权益收益率比较161

第7章 磨刀不误砍柴工——提高销售利润的七条途径165

7.1 毛利和毛利率167

案例7-1 餐饮型酒店经营——毛利率和总利润的关系167

案例7-2 华龙方便面组合营销——提高产品整体盈利168

7.2 定价水平与市场定位172

案例7-3 奔驰的市场挑战——如何避免价格战172

案例7-4 买房子应该买什么？

——买邻居啊174

案例7-5 采购部经理的选择——品牌的价值选择176

7.3 竞争压力与竞争方式179

案例7-6 苹果的产品定位——用时尚引领功能179

案例7-7 波音飞机的竞争优势——全球资源创建优势182

7.4 产品分类与市场组合188

案例7-8 理发店的销售利润率——产品组合和市场组合188

案例7-9 60元钱和7元钱之差——电影院的组合享受189

## &lt;&lt;向财务要利润&gt;&gt;

## 7.5 产品周期与市场周期190

案例7-10 ZARA的利润神话——产品周期迎合市场的典范190

案例7-11 格兰仕微波炉的成功——市场增长带动企业发展193

## 7.6 现金销售率与销售质量195

案例7-12 英特尔的芯片——产品的地位决定盈利能力195

## 7.7 销量达成与固定成本197

## 第8章 “转”出企业高收益——提高资产利用率202

## 8.1 资产是好东西吗204

案例8-1 海边别墅的诱惑——资产利用率的价值考虑204

## 8.2 资产价值怎么体现的206

案例8-2 经营的周转与住房投资——资产周转的价值体现206

案例8-3 盲目圈地的代价——固定的资产价值多少207

案例8-4 通用和大众的老大之争——同业间的资产周转率比较210

案例8-5 货运代理商的无奈——勤勉度与资产周转率212

## 8.3 如何将资产用足213

案例8-6 供应采购的技巧——什么才是好的采购管理215

案例8-7 供应部门经理的压力——如何保证供应管理有效216

案例8-8 汽车制造公司——供应商的卑微218

案例8-9 巧克力和建材制造企业——在制品周转率比较220

案例8-10 鞋子生产企业——流水线周转率测算的意义221

案例8-11 服装生产企业——工序耗时改善周转率221

案例8-12 企业库房的备用——库存真的有必要吗225

案例8-13 火锅店的客座之殇——资产利用的盈利性231

案例8-14 小店的客满之道——让客人“饥饿”最赚钱232

## 第9章 花小钱办大事——提高资本的利用率236

## 9.1 资本的利用率236

案例9-1 韩国大宇集团的解散——借债经营引发的危机240

案例9-2 日本企业参观感悟——在不生钱的地方少投钱241

## 9.2 三根杠杆撬开利润增收门250

案例9-3 一次爬山的经历——人们什么时候最害怕254

结语259

参考文献270

## &lt;&lt;向财务要利润&gt;&gt;

## 章节摘录

第1章 管理大智慧，价值新思维 案例导入：全国最大印染企业倒闭，董事长失踪被捕 2008年10月8日，浙江江龙控股集团有限公司业务员小高一到单位，就感觉怪怪的，台阶上所有租赁的花木被搬走了，办公室大门全都敞开着，一片凌乱，电脑等值钱的东西被搬抢一空。

富丽堂皇的总裁办公室，散落着好几本房产证，栋栋价值都有数百万元。

桌旁一个巨大的鱼缸里几尾价值上万元的龙鱼被捞走了，只剩下一些小热带鱼非常寂寥地游动着……一切都非常突然。

这家中国最大的印染企业顷刻间轰然倾塌，董事长夫妇突然失踪，债主纷纷上门。

集团旗下的印染厂在这个国庆长假期间还在加班加点，10月6日工人突然接到通知：把手中的活都停下来。

7日晚上，总公司各个办公室的电脑等物被哄抢一空。

据可靠消息，江龙控股欠银行贷款达12亿元，民间借贷至少8亿元，而江龙的银行贷款还牵涉到当地不少龙头企业的相互担保。

传奇起家 江龙控股的起家颇为传奇，董事长夫妇来自江苏，2000年来到浙江绍兴县。

董事长陶寿龙当时只是绍兴县某工厂的一个外贸业务员，但是他敏于思考，对资金的运作很有想法。

妻子严琪也就是后来江龙控股的总裁，行事泼辣，在贸易开拓上颇有一手，尤其是在中东地区，从事纺织贸易的客商几乎都知道，有位头发长过腰际的中国女人做生意和喝酒都很厉害。

两人几乎在三四年间神奇地建起了江龙控股集团，并于2006年9月使其在新加坡上市，股票名为“中国印染”。

根据公开资料显示，这是一家集纺织、印染、服装和贸易于一体的大型纺织企业，拥有总资产22亿元，员工4000多人，2007年销售额为20亿元。

老板的财务思维 一直以来，江龙在市场开拓上的作为还是很有思路的。

由于该企业不断投入新的行业，但新投资项目短期没有实现盈利，老投资项目又疏于管理与技术改造，所以企业的盈利状况不断下降。

在现金短缺的情况下，公司将到美国纳斯达克上市作为救命出路。

也正是由于预备上市，公司把所有资金孤注一掷，抽调了各子公司的流动资金，这对正常生产造成了严重影响。

加之2007年年底中央银根紧缩，银行对其收回了1亿多元的贷款资金。

可怕的是，江龙在资金内外交困的情况下转而求助民间借贷。

从2007年下半年开始，公司高层均纷纷出面联系民间借贷。

昨天纷纷上门讨债的债主说，2007年公司开出的是3分利，2008年六七月份都开出了7分利。

以6分利计算，利息就相当于本金的70%左右。

这些做法无疑都在加速着公司的倒闭。

无知导致牢狱之灾 江龙控股资金链断裂的问题在全面爆发之时，陶寿龙夫妇于10月3日将手机留给秘书之后便神秘失踪。

10月18日，绍兴警方在汕头将江龙控股董事长陶寿龙及其妻子严琪一并抓获，并将其判刑入狱。

案例思考 1. 如何衡量企业的正确盈利行为？

2. 企业经营的财务思维应当是什么？

3. 企业有了资金后应当如何分配资金？

树立财务管理理念，就是在没有钱的时候，学会如何利用最小的代价筹集最多的资金；在有钱的时候，学会合理地利用资金，同时在运用过程中不断监督资金的使用情况，做出合理的资金筹划。

P1-3



## &lt;&lt;向财务要利润&gt;&gt;

## 媒体关注与评论

本书将财务、决策和管理融为一体，进行数字化分析，令人折服！  
用统计控制运营，用财务管理利润，尤其是控制了资金的留存，企业管理与运营的根本是创造利润！  
&mdash;&mdash;曲超 北京中法派尔特医疗设备有限公司董事长 通过学习，我对公司管理的思路更加清晰了，懂得以结果为导向的思维方式，知道从哪里入手砍掉成本。  
现在我心中有一张清晰的管理地图：股东回报率、三根杠杆（管理、经营、财务杠杆）、四大决策能力、三条利润通道、十六根管理戒尺。  
&mdash;&mdash;李妙玲 中国冶金进出口广东公司总经理 通过学习，我发现用财务理念去经营非常重要。  
以前核价都是盲目地加一些管理费用，缺乏用财务数字分析的思维，而且没有运用变动成本。  
我现在明白了公司的问题所在，并把几个报表弄准确、弄清楚，加强财务数字的准确性。  
&mdash;&mdash;王有川 北京亿和众通服饰有限公司总经理 本套理论系统性强，深入浅出，把繁杂的财务知识用老太太卖茶蛋的语言讲出来，易懂易学，操作性强。  
通过学习，我看懂了三大财务报表，让我对财务再也不惧怕。  
我也知道了如何衡量一个项目或产品是否可以经营，三大杠杆解开了我多年的疑惑。  
&mdash;&mdash;邹英和 深圳平衡点文化发展有限公司董事总经理 我最大的收获是学会用财务的方法，从财务的角度做管理、做预算；学会跳出来看问题，针对“照片”（报表）反映出的问题我会做好相应的解决方案，而不是像原来一样做救火员，想到什么就去做什么。  
我以前认为财务就是算账的，现在懂得了：“学不好财务，就做不好总经理。”  
&mdash;&mdash;卢中伟 深圳市中利礼品有限公司总经理 我只想用一句话来形容我的感受：用财务的眼光看企业管理！  
本书改变了我以往的管理思维模式，让我在以后的企业管理中可以做到心中有数。  
&mdash;&mdash;孙成名 广西南宁市共泽运工贸有限公司总经理

<<向财务要利润>>

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>