

企业财务分析的四个维度和八个平台

企业管理的重点在于增加业务流程中的增值环节,减少或消除浪费及减值环节。西方著名经济学家萨缪尔森曾经说过:不懂得财务管理的人就不可能对企业的经济有深刻的理解。在我看来,的确如此,对企业经济缺乏深刻理解就不可能成为一名卓越的经营管理者,甚至不能成为基本合格的经营管理者。

企业管理的本质是流程管理,而财务管理是企业各项管理职能的共同基础,也是企业管理的中心,在整个流程中无处不在。企业管理的重点在于增加业务流程中的增值环节,减少或消除浪费及减值环节。做到业务流程中每一个环节都能增值,那么企业经营业绩就不可能不改善,财务报表就不可能不好看!如何衡量一个企业的好坏?传统的会计是从财务角度考核的,而管理会计理论中的平衡计分卡原理告诉我们,评价一个企业不能仅看财务指标,要从财务、客户、流程、学习与成长四个维度综合分析。在实践中,我把企业四维度提升总结为八个平台建设,即产品平台、技术平台、能力平台、市场平台、管理平台、资本平台、人才平台及文化平台。

经营者对财务管理有哪些期望呢?首先是转变观念。总会计师是财会工作的管理者、执行者,也是财会知识的传播者。一般来说,首席财务官(CFO)都比较理性,而首席执行官(CEO)往往比较有激情。激情是支撑创新的重要动力,因此希望 CFO 能够认识到激情是有价值的,对激情要肯定、保护和鼓励。另外,传统会计对有形资产看得比较重,没有重视无形资产价值管理,但从经营角度看,无形资产比有形资产更重要,比如关键人才流失、科研项目延缓都可能对企业造成重大损失。

其次是调整关注焦点。财务管理者要不局限财务领域,从企业生产经营的宏观层面看问题,以企业经营者的视角看问题。对财务管理者来说,公司发展必须要有清晰的战略作为引领。财务战略是公司战略的重要组成部分,要紧密关注财务战略和公司战略的协同。我认为,管理会计一定能成为企业管理的中心环节。

最后是改进工作方法。财务预算工作一定要同业务预算结合起来,提高战略协同能力,但当前的财务管理者如不深刻理解和了解各项经营业务规律、流程与需求,很难有好的预算结合。财务管理者一定要认识到,技术研发、营销体系建设不花钱或少花钱都是不正常的,尤其是战略性高科技产业,在有些环节要承受得住短期甚至长期的亏损。

(程理)

玉柴重工荣获第五届中国技术市场协会金桥奖先进集体奖

近日获悉,玉柴重工荣获“第五届中国技术市场协会金桥奖先进集体奖”。“金桥奖”是中国技术市场领域的最高奖项,每两年举办一届。该奖项经科技部批准,国家科技奖励办授权中国技术市场协会设立,是对国家科技进步奖的补充,主要奖励对技术市场发展做出突出贡献的集体、个人和项目。

近年来,玉柴重工加强与地方政府、行业主管部门和高校的合作,在技术市场建设等方面取得一定成绩,促进了产学研结合和科技成果转化,在行业中充分发挥了桥梁和纽带作用。

(姚健)



新东方集团创始人兼董事长 俞敏洪

冯仑评价新东方时说道:“新东方的成长秘诀:三流文人+痞子精神”。对于冯仑的评价,俞敏洪笑说那不光是指新东方,任何做成事情的人都必须这样。如果是一流文人,早就搞学问去了。

在新东方,俞敏洪以“勇于认错”著称。或许新东方的员工们无缘见到一个“威严”的董事长,然而他们却拥有一个尊重员工的董事长。所以俞敏洪将自己获得的最大的荣誉总结为“新东方的人都比较喜欢我,喜欢中带着尊重”。

创业先锋 | ChuangyeXianfeng

俞敏洪自称创业是“三流文人+痞子精神”

万通董事局主席冯仑的著作《野蛮成长》中对于中国民营企业成长状态的描述是:“其实我更喜欢用疯长的野草来形容,我喜欢那种状态,如野草般强韧,疯狂地成长,恣意地蔓延,霸气地扩张,好不快慰!”这种疯狂成长的背后,是被压抑的激情和喷涌的生命力,表现出一种不瞻前顾后,无知无畏的痞子精神。

冯仑是俞敏洪的好朋友,他评价新东方时说道:“新东方的成长秘诀:三流文人+痞子精神”。

对于冯仑的评价,俞敏洪笑说那不光是指新东方,任何做成事情的人都必须这样。如果是一流文人,早就搞学问去了。“不能说我就是这样,但是这个意思我懂。”

痞子精神,指无知无畏的精神。俞敏洪同事,新东方的李杜讲得幽默而到位:“老俞被北大处分,作为三流文人,既想保留文人的体面,又缺乏一流文人的风骨,不敢自沉未名湖。于是退而求其次,唯有辞职,落草为寇。此谓置死地而后生。”俞敏洪的“痞”是一种被逼无奈后显出的狠劲。“京城名痞”王朔说,“痞子坦荡荡,老师常戚戚。”不管怎样,教师、痞子和商人,风马牛不相及的名词,就这样被搅和在了一起。

当初俞敏洪之所在选择在北大教书,除了北大有他向往的自由精神之外,还有一个原因,那就是:

我对中国这个社会比较害怕,因为我从来没有到社会上摸爬滚打过,我不知道走进社会以后怎么样来梳理这个社会。

然而当俞敏洪在北大教书六七年,甚至想把终身都献给北大的时候,他却被北大踢出了象牙塔,不得不在社会上谋求生路。俞敏洪说,“北大踹了我一脚。当时我充满了怨恨,现在充满了感激。如果一直混下去,现在可能是北大英语系的一个副教授。”

文人不屑甚至不屑从事具体工作,总会沉醉于自己的理想世界之中,是人们对于文人的印象。文人似乎拥有较高的智商,但情商却很低。而文人欲从商,先过这一关,必须将智商和情商完美结合。

在 20 世纪 90 年代初,文人对商业的认识往往是两眼一抹黑,而且当时的市场环境也远不如今天规范。办企业,求生存,图发展,就意味着必须要跟社会方方面面的人打交道。对于直接从小象牙塔走出来,社会经验基本为零的俞敏洪来说,这无疑是一堵迈不过的墙。

(创业初期)这个阶段对我的最大挑战是,(我意识到)我不仅仅是一个教书匠了。我发现马上面临(着)好多我没有办法解决的问题。比如说,当我们面对这些公务员的时候,我就不知所措。我知道学生心里在想什

么,但我很难知道这些公务员心里在想什么,以及他们需要我做什么。

由于中国社会的特殊性,再加上中国社会五千年文明的复杂性,以及中国在表面的规则下面充满了潜规则,一个人要想深刻理解中国社会是很艰难的。所谓的潜规则就是没法用文字来表述,但是人们期盼你到了某个场合,某个场景就必须那样做的种种社会陋习。比如说你到一个地方去当官,人们就期待你请客吃饭,你到了当地,必须拜访各种地方名流和官吏,但是这种期盼并没有写成文字,只是在人们的心里。当你的行为不符合人们的期盼的时候,你就违反了社会的潜规则。

由于中国社会文明发展了几千年,所以潜规则的复杂性远远超过了表面的游戏规则。一个人要想在社会上生存并且得到机会,那么他就必须同时了解潜规则和表面的游戏规则,这对于任何一个人来说都是非常艰难的过程。

延伸阅读

俞敏洪:领导者要勇于承认错误

“权威说”在中国颇为流行,一个企业的领导者即便是错了,也不轻易

低下头来承认自己错了,因为担心因此破坏自己在下属心目中高大伟岸的“领导形象”。但在新东方,俞敏洪以“勇于认错”著称,勇于认错到一种什么程度呢?比如每一次董事会,俞敏洪总是成为首当其冲被批判的“第一人”,对他的批判也好,攻击也好,他统统照单全收,他说:

都盯在那儿了,我很清醒,我的话一出口,就会覆水难收,产生严重后果。要维系这个团队,我有再多的话,都必须烂在肚子里头。

在新东方,没有任何人把我当领导看,没有任何人会因为我犯了错误而放过我。在无数场合下,我都难堪到了无地自容的地步,我无数次后悔把这些精英人物召集到新东方来,又无数次因新东方有这么一大批出色的人才而骄傲。因为这些人的到来,我明显地进步了,新东方明显地进步了。没有他们,我到今天可能还只是个目光短浅的个体户,没有他们,新东方到今天可能还只是一个名不见经传的培训学校。

或许新东方的员工们无缘见到一个“威严”的董事长,然而他们又何其有幸,拥有一个尊重员工的董事长。正因为新东方所有员工在俞敏洪心里都是他的兄弟姐妹,所以他将自己获得的最大的荣誉总结为“新东方的人都比较喜欢我,喜欢中带着尊重”。

(文里)



鼎晖创业投资基金创始人 王功权

在网上走红“私奔帝”王功权先生,3月4日在美国纽约的哥伦比亚大学,与海外学子们一起,讲述了他几十年来的创业与人生道路。

王功权是中国风险投资的开拓者,也是中国互联网产业的先驱者。他自称“培养过数百名中国的董事长”。他投资培育了如奇虎 360、汉庭、民生银行、学大教育、亚信科技、俏江南等一批知名企业,其中有 12 家在美国成功上市。

他不仅是一个商人,也是一个文人。他是中华诗词研究院创始人、兼

“真诚的力量最强大”,这是王功权对情感、对生活、对做人的一条坚守准则。他认为许多人对自己的不真诚的“包装”实则加重了身上的枷锁,聪明反被聪明误,谁都有犯错的时候,只有真诚才是最好的解决方式。

王功权:我是中国为数不多站着把钱挣了的人

任北京诗词学会副会长。他的人生跌宕起伏,但无论是在事业的巅峰,还是情感的低谷,三十年的时代变革中,他维持着一份难能可贵的坚守。

“与其规划自己的未来,不如调整自己的现在”是王功权分享的第一条准则。他认为未来是由现在一步步搭建的,从青葱的 20 岁起,他就坚持听从自己内心的呼求,几次辞职放弃了在外人眼中的“铁饭碗”,毅然决定南下经商,创建了万通公司。随后又在事业的顶峰退出,赴美国硅谷考察。他打趣说几十年的经商过程中,他从来不肯违背自己的原则,坚持不行贿,并为此得罪了许多朋友和合作伙伴。虽然很多人认为放弃手中的一切需要付出很大的机会成本,但是王功权从身边真正的成功人士身上看到,他不是因为有钱才潇洒,而恰是因为潇洒、因为敢于取舍才有钱。他希望自己在晚年回忆时能够自信

地说:“我走的路虽然不好,但我后悔。”

谈到机遇时,王功权回忆了他在上世纪 90 年代和大陆工商界代表一起去台湾考察的情景,并分享了他的第二条准则“不论志向大小,你的心和时代一起跳动”。他认为一个人的命运和时代是紧密相联的,他第一次下海创业时刚刚赶上邓小平的改革开放机遇;他第一次到美国时,刚刚赶上互联网和风险投资的大浪潮。他希望当代的青年人看清时代的发展脉搏,作出正确的职业规划,并肩负起历史的使命,不仅能让国家赚钱,更能够令世人尊敬。

在具体的实践创业中,他的建议是“战胜虚荣,你自己才能强大”。作为一个企业家,许多人要承受特别多的压力,在追求成功的路途上,许多人丧失了幸福快乐的能力。“快乐的实现方式也许与金钱有关,但快乐的

程度缺与金钱无关”,他笑说没钱的人活在有钱的渴望中,而有钱人却活在没钱的恐惧中。许多海外学子因为虚荣,忍受着自己不喜欢专业的折磨,更不敢贸然放弃学业选择创业。他勉励大家说,他时常告诫自己是一个来自农村的孩子,坚决不让虚荣欺骗自己,只用业绩告诉别人他的智慧与成功。

去年的微博事件让王功权在全国“火”了好一阵,许多人对他的感情生活津津乐道,在讲座上,他坦诚地和大家讲述了“私奔事件”“的来龙去脉。“真诚的力量最强大”也是他对情感、对生活、对做人的一条坚守准则。许多人对自己的不真诚的“包装”实则加重了身上的枷锁,聪明反被聪明误。他认为谁都有犯错的时候,只有真诚才是最好的解决方式。

目前,王功权在哥伦比亚大学东亚研究所进修,这次讲座应哥大中国

学生学者联谊会邀请而举行。讲座中他不时拿自己的英语开玩笑,虽然在这样的年纪重拾书本比较吃力,但他却乐观地认为“学习是人生进步的前阶”。讲座最后,他提出“独立思想和追求自由,你才真正活过”的坚守准则。从激流中勇退,王功权分析了中美两国的市场现状,认为现在中国的创投公司前景已经不再乐观,过多的恶性竞争导致行业的发展有限。

王功权的六条人生坚守准则折射了他几十年的跌宕和蜕变,近 500 名慕名而来的观众对他的妙语连珠表示了赞赏,在问答环节,观众们就投资、创业、学习、个人选择诸多方面发问,王功权也就自己的经验耐心作出了答复。他的自我的评价总结“我是中国为数不多站着把钱挣了的人”。阵阵掌声为整场演说画上了句

(卜书剑)

最终互联网一定是属于年轻人的,中国不期望一夜之间冒出扎克伯格这样的人,但是我相信再过 5 年,80 后绝对要在中国互联网唱主角。如果不是这样,再过 5 年、10 年,还是我们这批人,我觉得这是不正常的。

周鸿祎:新一代创业者要有自己的师傅

年轻的创业者要自我突破、自我成长,但是这种成长不能靠自己去悟,这样太慢了,也不能靠摔跟头,因为万一一个跟头摔不起,可能你就再也爬不起来了。

当年我就不断地在找一些比我有经验的人,像王功权这样的来做我的顾问。听听比自己有经验的人在关键节点上给你的方向性、策略性的建议,是非常重要的。

很多年轻的创业者觉得自己无所不能,觉得拿点钱就能够打遍天下无敌手,其实不是这样。如果是这样,那么多的富二代不是都比你有钱吗?凭什么你能成功?钱真的不是最重要的。

最近有一些文章慢慢披露了硅谷的很多创业者都有师傅,像扎克伯格,其实他有谷歌里面相当有经验的

人做师傅,他经常跟乔布斯聊天请教问题。而谷歌早期的师傅一个是乔布斯,一个是马克·安德森,就是做网景的那个人,他经历了巨大的失败,有丰富的经验。这些人都隐身幕后,从来都不说。但是这些师傅在公司早期,对于创业者非常重要。

为什么呢?因为在公司早期的时候,是公司最危险的时候,容易夭折又容易找不到方向。这些师傅是在把硅谷这么多年,在这个行业里沉淀的经验,一代一代往下传递,硅谷很多公司的成功为什么速度快?就是因为每个公司都不用从零开始做,把别人犯的错误再犯一遍。

但是我们中国很多创业者不是这样,十年前已经有人犯过的错误,今天还要再犯一次。比如说这次团购大跃进、狂烧钱,我们看得很清楚,跟

2000 年发生的一模一样。那时候的互联网公司满大街刷广告、刷地铁,但是最后都灰飞烟灭。年轻的创业者,当他们融到了几千万美金,融到了几亿人民币的时候,很多人连 100 万都没花过,怎么去花 1 亿呢?

现在很多人找天使投资,天使投资最重要的是什么?就是找师傅,找来好的师傅,他有好的人脉,找钱就是一件特别容易的事情。年轻的创业者要接受师傅,师傅不是来吹捧你的,而是来挑战你的,他会不断地告诉你这样做有问题、那样做有问题,给你很多建议。创业者要有这种胸怀、要有这种学习能力。你把师傅干了 10 年的经验,通过两三年吸收收到很多,你的进步当然就快了。

我建议今天的年轻创业者减少一点虚荣心,少去个人炒作,要耐得

住寂寞、沉得住气。因为你是创业者,是企业家,要多把心思踏踏实实放在用户和产品身上。你应该关注内力,不要那么急着对外输出,你现在需要的是输入。给自己找一两个精神上的导师,把他们的内力能吸过来,学过来,再加上自己的聪明、努力和创新,体力好、对市场更敏锐,那你当然就能超越他们。

最终互联网一定是属于年轻人的,中国不期望一夜之间冒出扎克伯格这样的人,但是我相信再过 5 年,80 后绝对要在中国互联网唱主角。如果不是这样,再过 5 年、10 年,还是我们这批人,我觉得这是不正常的。

再过十年如果还是这批人,你觉得这是好事儿吗?一定不是好事儿,说明断档了,甚至可能是因为这批大佬的存在,压制了新的创业者的成长。



奇虎 360 董事长 周鸿祎

口述/周鸿祎 文/刘恒涛

要给年青一代创业者建议和忠告,我可以给的太多了,但我认为最重要的是,每个年轻的创业者应该找到自己的师傅,在精神上、在创业上能够真正给你帮助,因为不管这个行业怎么变,商业的本质没有变,商业模式没有变,公司的治理没有变,这些东西我认为老家伙们是有经验的。