

## 企業家之成功理財術與賺錢術

吳開霖／交大管研79級

由於作者專門研究企業財務，輔導過很多公司，也到工廠擔任起「企業醫生」的角色，故擬藉此一篇幅打算舉幾個實例與讀者分享作者的研究心得，讓各位企業家在制訂決策時勿迷失方向、迷航至經營誤區，遇到盲點時能夠有所警惕，避免辛苦一輩子的努力付諸一炬。

台灣經濟發展的結果，使得管理導向由「生產導向」（民國38年至61年），推進至「行銷導向」（62年至72年），現今已進入到「財務導向」（73年迄今），此一時期的特色是「財務掛帥」，以財務穩固為企業經營的重心，做生意不見得要生產得很多（因為不見得賣得出去），或賣得很多（因為價格競爭激烈，有的產品可能是賠錢在賣），而是怎麼賣才會賺錢？尤其目前台灣之經濟成長已進入低度成長的時期（有國民所得每年6%之成長率為根據），以前高成長、高利潤的榮景已不再來，故當今企業家之經營重點應改放在財務穩固上（詳見「財務穩固圓形圖」）。

公司、工廠經營倒閉是一件令人難過的事，所以我常想是否有預警措施可以及早預防避免這種狀況發生。導致企業倒閉最大的原因之一就是財務發生問題，財務的重心其實就是

「穩固」兩個字而已，財務之目的就是要維持企業穩固地經營。最近韓國三星集團因為金融風暴產生財務危機，那只是近因，而他們能夠在國際市場上搶走我們很多生意，原因是它們報價時沒有運用「成本加成訂價模式」，價格都訂得偏低；加上政府在背後支持，因而扭曲了經濟現象自由化的運作。所以他們的利潤也很低，我們可由他們負債是資本的四倍（正常比率是1：1），可看出他們的體質不健全。

財務穩固之消極目的是在「求生存」，積極目的則在「求發展」，而一家公司若要求生存、發展，最起碼要符合「企業成功四要件」，亦即「成本最低化」、「產品多角化」、「市場區隔化」及「組織利潤化」。其次，財務穩固的基礎是什麼呢？答案就是「現金」和「利潤」，企業家要掌握現金狀況，則每天應該看「現金日報」，每月應看「現金流量表」。同理，要掌握利潤，就須掌握「經營利潤」與「財務利潤」；要有良好的經營利潤，就得將銷貨成本及營業費用降到最低，財務利潤是理財得當所產生的利潤。在短期理財方面，其原則是首重資金的「安全性」，其次是資金的「流動性」（又稱「變現性」，亦即是轉化成現金之速度的快慢），

# 友聲

聲有聲友聲有聲友聲有聲友聲有聲友聲有聲友聲有聲  
友聲有聲友聲有聲友聲有聲友聲有聲友聲有聲友聲有聲

而資金的「獲利性」殿後，在民國78年股票狂飆時期，有很多人將此一理財原則逆向操作，而導致自食惡果的投機客比比皆是。在財務利潤之長期規劃方面，應注意各種理財工具或是投資管道之「投資報酬率」及「企業風險率」兩者的平衡，因為高風險總是和高投資報酬率相伴的。

企業家消極方面是要求公司的生存，積極方面才是求發展，而生存與發展的基礎就是財務穩固。但是要如何穩固呢？第一點就是「成本最低化」。我曾診斷過一家大營造廠，每年營業額達三十億，十年的時間由一家小公司發展到國際化大型的營造廠，最後卻發生財務危機，原因在那裡呢？就是成長太快。根據美國財務專家研究結果，只要企業每年業績成長超過45%以上，若理財不當，就容易爆發財務危機，就可能發生經營危機。而台灣企業倒閉有三大原因，第一是「庫存量太多」——在採購管理法則上有一條金科玉律：「有必要才購買」，而國內企業卻往往多買一點，多買一點的結果就造成了庫存壓力，屯積資金也等於將利潤吃掉，週轉就易不靈了。

第二個原因是「負債太大」，像我輔導過一家公司，負債佔總資產的八成，往往很多企業由小工廠做起，賺了二、三千萬後便急於購買上億元的廠房，因此背負太大的債務。正常營運的公司，其負債比率應不超過總

資產的一半。前述的企業，我問老闆為什麼要向銀行借那麼多錢？他回答：「有賺錢就要借錢啊！」，其實那是五〇年代的觀念，那時候開工廠利潤好，快的八個月，慢的兩年即可回收投入資本，但是現在卻是遙遙無期，尤其是越大的工廠越難回收。以往台幣與美金是40：1，外銷出口內含許多外匯兌換利潤存在，但現在政府不再干預匯率，而任由市場供需機能自行決定，目前只剩約31：1，外銷利潤今非昔比；而且國際間競爭也愈來愈激烈，因此若負債比率過高，容易吃掉賺來的利潤，公司就會發生財務危機。

再來第三個原因是「報表不準」。很多企業都不重視會計的功用，認為每年報稅就交給會計師申報算了，要向銀行借錢就填填銀行的制式表格即可。其實會計資訊的掌控對公司營運的成敗有很大的關係及影響，因為會計部門每天接收財務方面的訊息，資金的流向、資產的結構都是透過會計部門提供，故重視會計部門所提供的正確報表，方有健全的財務狀況，公司才能生存發展。

接著，我們談談企業要成功的必要要素，第一個是「成本最低化」。成本可分為固定成本及變動成本，前者與產量無關，如租金、土地稅等，這些成本要儘量壓低。企管專家帕金森有條定律：「辦公室若弄得金碧輝煌，工廠若弄得很大很漂亮，而坪效



