



《大宅门》的理财观 及给我们的启示

□ 苏万贵

电视剧《大宅门》有着丰富的理财内容,体现了主人公高超的理财艺术。概括起来有以下九大特点,即:珍视牌子如生命,祖传秘方不外传,重视人力资本,严格存货管理,明确经营战略和理财原则,树立正确的投资理念,确定合理的筹资渠道以及制定严密的管理体系。

当然,大宅门在理财上并不是完美无缺,也存在一些缺陷。主要表现在:

第一,掌门人排斥商业信用。受传统思想影响,对于商业信用的利用,基本持排斥态度,即不主张赊账。在白家大爷遭到变故后,在账房所能周转的银子不多的情况下,有人提出赊账,但白荫堂明确表示,不能赊账,白家不干这事儿。后来在白家连连事变,药材非进不可而又实在没有钱的情况下,才破了一回例。商业信用只是在特殊情况下的一种无奈之举。

第二,对资金缺乏控制。白景琦的理财是既能赚,也能花。他是个买卖人,却认为钱是王八蛋。给饭店伙计赏钱,掏出一个大钱包,连数都不数,全部作赏钱。为了杨九红,在妓院一掷万金。在搞工程时,被大总管王喜光“黑”了很多钱,却不知道。正如其佣人评论的那样:他有多少家产,一年多少进项,一年有多大开销,一月花多少钱,他也说不明白。挣钱没数儿,花钱没边儿,财来如山崩海啸,财去如大海决堤。这说明,在生财方面,他虽然遵循

了古训“为之者疾”,但却与其“用之者舒”的理财原则相违背。

第三,对当家人缺乏监督。譬如二奶奶给常公公送礼,账房却无记载,如果不是白颖宇说出,连白荫堂都不知道。另外,二奶奶存了许多银子以留全族之后路,临终才主动交出来,如果不交出来,别人也不知道。这说明大宅门或者有账外财产,或者对当家人的花钱只记数量不管去向。如果当家人不是大公无私,就将会造成财产的大量流失。即使是大公无私,恐怕也只能适用于家庭企业,而不适用于公众企业。

当年的财务管理远不能与今天的财务管理同日而语。金融环境、税收环境、企业组织环境都发生了很大变化。由于金融市场的迅速发展,各种证券的大量出现,衍生工具的不断产生,投资方向的多样化,资金来源的多元化,现值观念的普及,财务管理理论、财务管理技术、财务管理工具都有了极大的发展。市场有效性理论、投资组合理论、资本资产定价理论、套利定价理论、MM理论、期权定价理论,等等,都是近半个世纪的新贡献,从而使财务管理真正成为一门科学。从这个角度说,大宅门里的财务管理太简单了。但是,我们应该看到,目前我国大多数企业的经济业务也仍然集中在产品的生产和购销上,投资范围也不过集中在产品本身和企业兼并上。从这一点说,与大宅门的理财活动相比也并没有太

多复杂性可言。因而,白家的理财经验和教训,对目前的企业仍有借鉴意义。

作为白家,由于先后遭受大爷颖园的冤案,八国联军的劫难,军阀混战的灾祸,日本鬼子的入侵,使其发展屡屡受到重创。可以说,如果没有这些挫折,则凭借其独特的秘制药品,凭借其不断独创的秘方,凭借其良好的信誉,凭借其公认的品牌,一定会发展得更快,发展得更好。

有人可能会将大宅门的兴旺归结为秘方的力量。这一点,我们并不否认。但秘方是人创的。没有人就没有秘方。白家的秘方可分为祖传秘方和自创秘方两种。如果说继承祖上遗产,盘回百草厅,主要借助于祖传秘方,那么,白景琦独创天下,最后撑起家业,不断发展,则有许多靠的是自创秘方。正像他在遗嘱中自述的那样,自己就独创了32张秘方。今天,企业要生存,要发展,在很大程度上要靠品牌,要靠专利或非专利技术,但这些,归根结底,靠的是人。如果企业的所有者、经营者都能够充分调动人的积极性、主动性、创造性,充分地尊重知识,尊重人才,不断发明一些专利或非专利技术,这样企业的困境就会大大缓解。

有人也可能将本企业的困境归结为历史欠账太多。这一点,不可否认,但我认为,困难再多,再大,恐怕也没有当年二奶奶在被查封时和白景琦白手起家时的困难大。二奶奶就在被彻底查封的绝路中,经过运筹帷幄,努力拼搏,最后终于全部盘回百草厅,转败为胜;白景琦在手无分文的困境中,凭着自己研制的秘方,凭着自己的智慧和能力,终于兼并了济南20余家作坊,雄霸一方。

大宅门所以能如此,归根结底就在于当家人有一颗雄心,一颗热心,一颗恒心,全力投入到经营中,充分调动货币资本、实物资本和人力资本,并且实现了各管理要素的最佳组合。如果我们的企业负责人也有这样的雄心、热心和恒心,就不愁问题得不到解决。

我们应该通过《大宅门》，对照本企业经常问一问：该不该借款，该借多少款，借了能不能按期还上；应不应赊账，应赊多少账，除了能不能按期结清；还不上将对企业信誉产生什么影响。我们还可作进一步的分析：为什么要借款，所上项目效益如何，有没有保证，存在什么风险，产品的市场地位如何，有没有销路，根据什么确定产品的产量；如果真正作到以需定产，会不会出现产成品的积压，如果真正作到以产定进，会不会出现原材料的积压；产品应不应赊销，应对什么企业赊销，应赊销多少，赊销期限如何确定，如何化解赊销的信用风险，遇到账款不能及时收回，应采取什么办法；如果遇到始料不及的问题有没有应急措施，具体采取什么措施，如果没有应急措施，又应该怎么办；如果企业信誉受影响，又将对企业产生什么后果；如果企业经营不下去而破产，作为企业当家人，又该如何处置；等等。诸如此类的问题，实值得我们很好地研究和考虑。

总结大宅门理财成败的得失，我以为除了要加强企业内部控制和与管理者的经营监督外，还可得到以下几点启示：

1、讲究商德，维护信誉

道德问题，信誉问题，是一个十分重要的问题，目前社会道德滑坡，企业信誉扫地，是一个亟待解决的问题。各行各业，都有本身的职业道德，都要讲求信誉。为师，要有师德；为医，要有医德；为商，要有商德。在大宅门中，白颖园义救素不相识的老人，赠药赠钱，白景琦焚烧大量的不合格药材，慷慨陈词，都是商德的最好体现。我们现在搞市场经济，同样要讲商德，不说什么要重义轻利，但起码要讲公德，要遵守市场经济的“游戏”规则。

目前，我国假冒伪劣商品屡禁不止，并呈愈演愈烈之势。不讲商德，不讲信誉，重利轻义的现象比较普遍。这里当然有法制建设上的问题，但职业道德意识薄弱也不能不说是一种重要

原因。因而我们不仅要依法治国，而且要以德治国。如果我国企业经营者都有应有的商德，都有强烈的信誉观念，企业和地方政府有白家老号的商德，有为维护信誉而不计损失的气魄、决心和行动，就不愁问题的彻底解决。

2、强化无形资产观念，保护企业权益不受侵犯

在大宅门中，掌门人保存着秘方。他们对于秘方是绝不外传，具有强烈的无形资产意识。白景琦为了保护秘方，宁可打官司，逐儿子，绝不允许任何人采取任何手段窃取秘方，透漏秘方。目前，许多企业的无形资产意识包括商标意识、品牌意识、专利意识不强，或被内部所窃，或为外部所抢，造成无形资产的大量流失。因而，强化无形资产观念，大力开发无形资产，全力保护无形资产，是十分必要的。

3、发展企业，人才为本

在百草厅被查封的空前困境中，二奶奶对什么都可以节缩开支，惟有骨干力量不能解雇，充分体现了以人为本的思想。在知识经济时代，企业要发展，就必须重视人力资本、知识资本，因而必须将人力资本管理纳入财务管理的范围。要对企业的收益在人力资本和货币资本之间进行合理的分配，运用激励机制，充分调动人的主观能动性，实现企业价值的最大化。

4、战略目标，积极可靠

有没有一个明确的战略目标，事关事业的成败，因而格外重要。百草厅被查封后，二奶奶的战略目标就是盘回百草厅。经过艰苦卓绝的努力，终于如愿以偿。在市场经济下，没有目标，或者目标不明确，是必败无疑的。如果目标过高，没有达到的可能，就会挫伤员工的积极性；但如果目标过低，也难以激发员工的积极性。而这些问题，在现实社会中，还是比较普遍的。如何合理掌握这个度，必须结合企业实际情况确定。

5、敢于投资，善于投资

二奶奶独家承办南记，白景琦兼

并多家作坊，都是敢于投资、善于投资的例子。实践证明，敢不敢投资，会不会投资，是企业理财优劣的标志，也是企业兴衰的关键。如果我们的企业有大宅门当家人的气魄，能对市场充分把握，经过充分的分析，及时作出正确的投资决策，更新旧设备，开拓新领域，推出新产品，寻找新销路，就能够由小到大，由弱到强。但如果应投资而不敢投资，就会错过良机；不应投资而瞎投资，就会血本无归。在这方面，我们的教训太多了，太深刻了。要使企业敢于投资，善于投资，就必须建立投资效益责任制，以解决滥投资问题，同时建立企业目标考核制和投资效益激励机制，以解决不想投资和不敢投资问题。

6、控制风险，合理筹资

二奶奶为了盘回百草厅，承办南记，利用了银行借款；白景琦为了兼并20余家作坊，实行了抵押借款等。这些都是合理的筹资。尽管用今天的观点看，当时的筹资方式还比较单纯，但这是不能苛求于前人的。所谓合理筹资，就是应该取得预期的回报的适当的筹资方式。这里有一个应不应筹的问题，也有一个用什么方式筹的问题，还有一个各种筹资方式的结构问题。如果始终得不到预期的回报，或者方式不适宜，或者结构不合理，就是盲目的筹资。而盲目的筹资又缘于盲目的投资。现在不少企业，之所以还不起债务，尤其是新债务，往往是盲目筹资的结果。而筹资的方式、结构，又涉及控制、成本、风险等三个方面。我们应在有充分把握的前提下，开辟新的筹资渠道，选择好的筹资方式。

7、资产管理，存货为先

关于财务管理的职能，西方用三大决策概括。但具体内容有两种说法，其一是投资决策、筹资决策、股利决策，而股利决策涉及利润留存数额，而利润留存本身又是筹资决策的内容，因而有人不主张上述提法，从而提出了第二种提法，即投资决策、筹资决策、资产管理决策。当然，资产决策也

企业内部控制不可或缺

——一家支柱企业破产的启示

□ 张毓钟

1996年9月,贵州省德江县天麻酒厂这个曾红极一时,主要以生产“天麻酒”、“颐年春酒”等系列产品而备受消费者青睐和喜爱,曾多次在国内酒产品评比会上获奖,1992年在美国洛杉矶又一举捧回两项金奖,市场发展前景看好的县级支柱企业,愕然在巨额亏损、资不抵债的破产丧钟声中,终结了她摸爬滚打、风风雨雨近40年的生产经营旅程,留给了人们太多的惋惜和疑惑,也留给人们太多的反思与警示!

笔者曾受指派作为对该企业破产前一年资产、负债、损益情况进行审计的审计组组长和1996年对其实施破产清算的清算组负责人,在经历了前后累计长达七个多月的审计和破产清算后,对该企业破产倒闭的成因有了较为深切的了解。

导致德江县天麻酒厂严重亏损直至破产的原因是多方面的,不仅有企业在生产经营中不可控制或抗拒的诸如税收、利率、价格等政策以及行政干预等外部环境条件方面的客观因素,

更有企业自身忽视或放松内部管理控制等诸多主观因素。审计、破产清算认为,德江县天麻酒厂从亏损到破产,更多地源于企业缺乏健全而有效的以岗位责任为核心的人、财、物内部管理机制,忽视或放松了企业内部控制职能作用的有效发挥。

一、会计信息控制被搞乱

审计发现,该企业的会计核算和监督等职能长期被弱化。企业在九年中更换七任法人代表的同时,企业本应保持相对稳定的队伍也是“一朝天子一朝臣”,不仅一般会计人员,甚至会计主管人员,也是随之更换频繁!更换的动机和被更换人的思想政治素质如何姑且不谈,其结果无疑导致了“新会计不理(管)旧账”,会计核算缺乏规范化、连续性。企业财会工作多年处于混乱之中:职责分工不明确,各项审批手续和复核制度仅仅留于纸上,内部控制名存实亡,账务处理漏洞百出,账账、账表、账证、账实长期互不衔接,债权债务不明,企业家底不清,财务部门

提供的企业资金营运状况、经营成果等会计信息与实际情况差异悬殊。

企业在实际经济效益逐年下滑,亏损额(或潜亏额)不断增大的情况下,会计人员屈从或听命于企业领导或行政意图,无视《会计法》及有关规章,大玩数字游戏,将“领导”成本、“首长”费用、“长官”利润等渗入会计核算,以虚盈实亏或多亏少报等手法谎报经营业绩,隐瞒企业真实情况,掩盖企业存在的问题。有关部门由于不能准确了解企业的真情实况,盲目地满足企业“扩大再生产”要求,在短短两年左右时间向企业注入了1 200多万元的银行信贷资金和1 400余万元的上缴一次性拨入地方财政的三年定补资金。破产清算时,该企业除上述两项本金未归还外,另欠利息及占用费累计达1 700多万元。这既拖苦了银行,更拖累了年均地方收入只有2 000万元左右的地方县财政。在破产清算开始时,企业财务账面仅反映“未弥补亏损”(而且是误列“应付利润”科目)308.1万元,但破产清算结果反映,该企业“未弥补亏损”的实际数额竟高达4 261万元,悬差近13倍!事实上,多年来在会计监督乏力、会计信息失真、企业应有的内审机构又一直未予建立和健全的情形下,一些销售及经营管理人员借机慷国家或企业之慨,大手大脚、铺张浪费甚至铤而走险、中饱私囊、挪用贪污等现象愈演愈烈。1993年才开始先后设立的10个销售组(其中含一个办事处和一位受聘人)在短短两年左右时间便累计拖欠货款473.63万元;企业内部职工80多人历年累计拖欠各种款

可以包括在广义的投资决策中。在资产中,由于存货是流动的,可分的,比重较大的,是企业收入的主要来源,因而企业都应将存货作为资产管理决策的重点。大宅门在这方面表现十分突出,他们对存货格外重视,从采购计划、采购行动、存货保管,到提料、生

产、销售,一个环节也没有漏洞。因而,没有积压,没有断档,保持了生产经营的顺利进行。而我国现阶段,这又是企业一个老大难问题。不管是否有销路,只管生产,造成产成品的积压;不管是否达到质量要求,只管购进,结果影响产品质量,进而影响产品销售;不管需

求量多少,只管购进,造成材料及库存物资的积压。因而,将材料购销比价管理、成本否决制等纳入企业管理系统,是十分必要的。

(作者单位:天津轻工业学院
经管系) 责任编辑 王教育