

集团企业财务战略与资本运营实务

课程收益：

财务战略管理到底是什么？有哪些实用的战略分析工具？公司如何因时因地做出财务战略的选择？都是摆在企业管理层和财务总监面前的现实问题……

对上市公司或集团性企业而言，最重要的或许不是图文并茂的财务战略规划文本，而是财务战略性的理念和视角。上市公司或集团化企业，如何使企业在更加激烈的竞争和全球化进程中保持业界地位、并以较高的速度平稳扩张成长，成为企业高管与财务总监必须面对的课题……

企业在走向强大的过程中必须关注财务战略与资本市场的运营，本课程通过为企业财务管理与资本运营的高管们武装超强且适用的理念和方法，明了企业未来获得财富的方向，运用新一轮的资本竞争方式与工具，使企业与个人都获得巨大的成功……

培训对象：

董事长、管理层、财务分管副总裁、财务总监与财务部门经理

培训时间：

2天（上午9：00-12：00，下午2：00-5：00）

课程大纲：

引子：案例

第一章 集团企业财务战略与案例解析

第一节 财务战略管理的定位

- 一、企业战略管理的含义及特征
- 二、财务战略管理研究视角的定位
- 三、财务战略管理的理论依据

第二节 竞争力是财务战略管理的核心

- 一、核心能力是形成企业竞争力的支撑点
- 二、环境分析是企业竞争力定位有效工具

1、宏观竞争环境分析

2、行业竞争环境分析

3、企业内部环境分析

第三节 企业如何进行战略成本的管理

一、财务战略管理的分析工具

二、成本动因分析：寻找企业竞争优势的源泉

1、价值链管理：战略性成本管理信息的来源

2、作业成本法：提高价值增值作业效率的手段

3、产品生命周期成本管理：实现成本持续改善的利器

4、质量成本管理：实现持续竞争优势的保证

第四节 企业财务战略的类型与选择有哪些

一、财务战略的类型有哪些

二、财务战略选择的方式是什么

三、企业财务战略的决策与如何选择

四、财务战略选择的总体原则是什么

五、财务战略钟的模型与解析

第五节 企业财务战略管理的实施与控制

一、财务战略实施的前期准备有哪些

- 二、财务战略实施中的杠杆如何控制
- 三、财务战略实施中的预算如何控制
- 第六节 财务战略的业绩计量与如何评价
- 一、财务战略业绩评价的对象是什么
- 二、基于企业竞争力的财务计量与如何评价
- 三、基于价值管理的财务战略业绩如何评价
- 四、基于平衡记分卡的综合性战略业绩如何评价

第二章 集团企业的价值如何管理

- 第一节 企业经营的目的归根结底是什么
- 一、现代中国企业价值管理的特点
- 二、欧美日本企业对于股东价值认知与特征
- 三、企业的价值就是为股东创造财富吗
- 四、企业价值的创造来源于哪里
- 五、什么是衡量企业价值的标准
- 六、如何看待企业业绩衡量方法和指标
- 七、为何企业经营目的就是股东价值最大化

第二节 价值评估与价值管理

- 一、价值管理的内容有哪些
 - 二、价值管理的关键点在哪里
 - 三、价值管理的支柱是什么
 - 1、价值是进行资源配置的较好尺度
 - 2、运用价值进行资源配置的决策
 - 四、价值管理的实施步骤有哪些
 - 五、评估价值创造机会的五角形框架
 - 六、企业价值分析与行动要点有哪些
 - 1、经济利润的计算过程
 - 2、投资资本回报率(ROIC)
 - 3、加权平均资本成本(WACC)
 - 4、经济利润(EP)
 - 5、企业价值(折现现金流量)
 - 6、预测自由现金流量
 - 7、计算连续价值
 - 8、根据加权平均资本成本折现
- 小结：管理者要清楚如何为创造股东价值

第三章 集团企业如何运作资本

- 第一节 资本运营的涵义与要点解析
- 一、资本运营的涵义与要点
- 二、资本运营对上市暨集团企业的意义
- 第二节 解析资本运营的实体与虚拟的形式及案例
- 一、资本运营的扩张模式
- 1、扩张模式之一：收购模式解析与案例
- 2、扩张模式之二：合并解析与案例
- 二、资本运营的收缩模式
- 1、收缩模式之一：公司分拆解析与案例

2、收缩模式之二：公司股票回购解析与案例
案例：美国上市公司回购金额最大的十大企业
案例：宝钢股份

3、收缩模式之三：资产剥离解析与案例
三、资本运营的置换重组模式

1、置换与重组模式之一：资产置换解析与案例
案例：资产置换：中石化
案例：G 上汽资产置换

2、置换与重组模式之二：改制重组解析与案例
(1) 整体改制
(2) 部分改制
(3) 企业制度或形式：、业主制、合伙制、公司制

案例：美国企业改制

(4) 企业改制重组方案
3、置换与重组模式之三：破产重组解析与案例
案例：美国第二大长途电话公司世界通信

4、置换与重组模式之四：债务重组解析与案例
(1) 如何以资产清偿债务
(2) 如何以债务转为资本
(3) 如何修改其他债务条件
(4) 如何采用混合重组的方式

5、置换与重组模式之五：股权无偿划转解析与案例
四、资本运营的虚拟形式解析与案例

1、无形资本运营：品牌，技术，市场，管理
2、发行股票解析与案例
3、发行债券解析与案例
4、风险投资解析与案例
5、期货套期保值解析与案例

第四章 集团企业资本运营综合案例解析与反思

案例 1：德隆系资本运营的兴衰与反思

一、德隆系资本运营的第一桶金

1、5000 人下深圳
2、初识股市
3、德隆问世
4、国债市场的试水

二、德隆系的三驾马车被夸大的整合神话

1、德隆的公司战略
2、“老三股”的收购与整合
3、德隆整合功不可没
4、整合的绩效显然被夸大

三、股不在优有“德”则名的第一庄家

1、三驾马车股市狂奔
2、德隆坐庄
3、借贷+私募的坐庄资金

4、德隆坐庄是善庄乎

四、危机重重的德隆资本漩涡

- 1、保持对企业的高控股率
- 2、德隆差的就是钱
- 3、德隆的融资渠道或操作手法

例：重庆实业

- 4、产融整合背后的“真实的谎言”
 - 5、业绩不错的企业变成融资机器
- ### 五、末路狂奔下的没有节制的游戏

- 1、曾经低调的德隆
- 2、郎咸平的调查揭开了面纱
- 3、德隆模式面临严重质疑
- 4、最后的疯狂
- 5、进军地方城市银行意味着垂死挣扎
- 6、局势无法自控
- 7、大厦倾覆
- 8、全民买单的最终结局

六、讨论（思考）问题

- 1、唐万新事业起步靠的是什么？
- 2、你认为德隆集团有没有战略？如果有，是什么战略？
- 3、从财务战略角度看，唐万新采用的资本运作模式或方法有哪些？
- 4、唐万新和德隆集团主要的问题出在哪儿？借鉴意义何在？
- 5、中国企业的海外并购为什么失败的多、成功的少？其中共性的、深层次的原因是什么？
- 6、多元化（或多样化）究竟是战略，还是策略？

……

案例 2：千金难买的资本运作经验，剖析海航集团的“钱”从哪里

一、海航集团的发展和步伐如何令人侧目的

- 1、近年来境外收购英迈、CWT、曼哈顿写字楼、Avolon、Swissport、Gategroup
- 2、近年来国内的并购
- 3、揭秘海航集团的六大板块八家上市公司
- 4、揭秘海航集团的报表与海航集团的全貌

二、海航集团的基本财务数据：

- 1、付息债务占比高到多少
 - 2、揭秘海航的借款利率为何高于 ROE
- #### 二、为你揭开海航的财务杠杆多高面纱
- 1、海航集团总资产 5000 多亿由哪几部分支撑
 - 2、1:20 的撬动效应的方法是怎样用极致的
 - 3、海航如何以 1:4 的比例还能保持对子公司的控制权
 - 4、海航集团如何以“摊大饼”式控制海航创新（600555）
 - 5、公司的资产负债率 75%是如何形成的
 - 6、负债+少数股东权益/总资产高达 95%与风险在哪里
 - 7、海航债务融资手段有哪些可以借鉴的高明之处

三、海航集团是如何进行“开源节流”的

1、海航的现金流情况如何的

2、公司 2014、2015、2016 年“子公司支付给少数股东股利”为 0 意味着什么

四、海航负债率是否过高？

1、未来需要偿还巨额债务与财务风险

2、对外担保金额较高与经营风险

4、汇率风险对海航的财务战略的风险影响

五、小结：

1、海航集团如何把财务杠杆用到了极致的

2、“主动”的精心设计股权架构与资金流筹划

3、海航“在高台走钢丝”的正反两面

4、未来海航会有一波出售公司的潮流

总结