



民营企业集团 财务战略管理创新：

以传化集团为例

MinYing QiYe JiTuan CaiWu ZhanLue GuanLi ChuangXin
Yi ChuanHua JiTuan WeiLi

浙江省总会计师协会 编著



经济科学出版社
Economic Science Press

浙江省总会计师协会“十二五”规划重点著作

民营企业集团财务战略管理创新： 以传化集团为例

浙江省总会计师协会/编著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

民营企业集团财务战略管理创新：以传化集团为例/
浙江省总会计师协会编著. —北京：经济科学
出版社，2010. 10

ISBN 978 - 7 - 5058 - 9991 - 9

I. ①民… II. ①浙… III. ①私营企业 - 企业管理：
财务管理 - 经验 - 浙江省 IV. ①F279. 245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 198473 号

责任编辑：边 江

责任校对：刘 昕

版式设计：代小卫

技术编辑：潘泽新

民营企业集团财务战略管理创新：以传化集团为例

浙江省总会计师协会/编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www. esp. com. cn

电子邮件：esp@ esp. com. cn

北京中科印刷有限公司印装

880 × 1230 32 开 8. 25 印张 220000 字

2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 9991 - 9 定价：25. 00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

编委会名单

主 任：王家俊

副主任：杨柏樟 王问梅 邵捍华

主 编：袁益政 杨柏樟

副主编：马 荣

编委会成员：俞乐平 巩建荣 舒 静 金丽琴

序 言 1

改革开放 30 年来，尤其是我国建设社会主义市场经济以来，民营经济有了长足的发展，经济地位日益重要。浙江省是民营经济先发省份，也是民营经济最活跃的地区，目前民营经济已经成为浙江省经济发展的重要支柱，民营经济 GDP 的贡献率已经超过 60%，2009 年，民营企业的出口额已占全省出口总额的 50% 以上。全省出现了一批在国内外颇有知名度的民营企业集团，如浙江万向集团、正泰集团、西子集团、娃哈哈集团和传化集团等。不久前吉利集团并购沃尔沃更是成为民营企业集团跨国兼并的一道靓丽风景线。

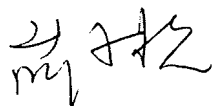
尽管浙江民营经济发展势头如钱江大潮般汹涌澎湃，经济总量持续健康增长，但我们也必须看到，在全球金融海啸的冲击下，不少民营企业集团纷纷落马：有的倒闭了，有的在困境中挣扎。它们经受不住金融危机的冲击，究其原因是管理基础的薄弱和战略规划缺乏。而传化集团从 2000 年到 2008 年，销售收入、利润、上交税金、净资产分别增长 17.2 倍、76.8 倍、28.3 倍和 17.7 倍。在国际金融危机冲击全球经济的大环境下，如此高速增长而没有遭遇到重大的财务挫折，扎实的企业战略规划和部署，特别是财务战略管理的深化实施起到了积极的保障作用。

从财务会计视角研究如何增强民营企业集团在复杂环境下的生存能力和发展能力，是新时期会计理论界和实务界需要共同面对的重大课题。浙江省总会计师协会在组织“当代浙学论坛”

时，发现了浙江传化集团这个典型，组织高校教授、传化集团和协会有关专家进行深入的调查、研究、分析、提炼，总结出传化集团“大股东理念创新”、“以财务引领战略管理”等这样的崭新观点，系统地、层层深入地介绍了传化集团财务战略管理的经验与方法。

鉴于该著作研究对象具有重大的现实意义，研究内容具有前瞻性 and 系统性，研究方法具有科学性以及研究程序具有合理性，我相信，该著作的出版将有利于民营企业集团改善财务管理水平，促进战略型财务管理人才培养，对浙江省乃至我国的民营企业集团规避发展中的财务风险，保持快速健康发展均具有重要的意义；同时该著作的出版也有利于繁荣民营企业集团财务管理研究。

我真诚地希望，本书的出版能够作为一个样板，以此推动财务会计理论界与企业实务界人员的紧密联系和结合，使我们的财务会计理论研究具有更广泛的应用价值；也希望浙江总会计师协会能够再接再厉，取得更辉煌的成果，为浙江省涵养财源、繁荣财务会计事业再立新功！



序 言 2

企业财务战略管理是战略管理理论在企业财务方面的延伸与应用，是以价值分析为基础，以促使企业资金长期均衡有效流转与配置为衡量标准，以维持企业长期盈利能力为目的的战略性思维方式和决策活动。由于战略管理理论与方法的快速发展以及企业对于有效控制财务风险的渴望，财务战略管理的理论与方法从20世纪90年代开始也得到了理论界的重视，相关的文献也层出不穷。财务战略管理作为战略管理的重要分支已经成为共识。

由浙江总会计师协会组织高校教授与企业集团财务总监共同编写的《民营企业集团财务战略管理创新研究：以传化集团为例》一书与以往的财务战略管理研究相比实现了以下几个方面的创新：

第一，提出了“财务战略引领企业战略实施”的观点。与传统的“财务战略管理是战略管理的重要分支论”相比，该观点进一步提升了财务战略管理的地位与作用，该著作运用了翔实的案例素材对此核心观点进行佐证。

第二，提出“大股东理念创新是民营企业集团财务战略管理创新的基础”的观点。该书分析了民营企业集团大股东理念对企业集团资本社会化和治理社会化的影响作用，并以传化集团为例说明了大股东理念创新促进了财务战略管理赖以依存的财务人才团队形成，推动了企业集团现代企业制度的建立，构建了财务战略管理创新的基石。

第三，从两个视角六个方面对传化集团财务战略管理创新进行了总结。两个视角是财务战略管理的外延性视角和内涵性视角，其中外延性视角主要是分析民营企业集团财务战略管理成功实施的关键要素，包括“注重发挥大股东的作用”、“构建财务战略执行力体系”和“注重以环境分析为导向”三个方面；内涵性视角则主要分析传化集团结合自身实际进行投资战略、融资战略、成本管控战略的创新。

值得一提的是，该著作采用了实地研究的方法，由高校教授与传化集团的财务领导及社会团体的专家组共同研讨，保证了研究质量，使该著作的研究成果更容易被实务界认同，因此将具有更高的应用价值。

读完该书，我的总体感觉是该书既具有较好的理论价值，又具有很好的应用价值。该书在“财务战略管理与战略管理关系”以及“民营企业大股东对财务战略管理的影响”等方面实现了理论的深化。同时，该书丰富的案例素材，详细的管理理念和方法相信会对更多民营企业集团应用财务战略管理起到较好的示范和借鉴作用。中国的民营企业集团正处于快速发展阶段，该书的出版对民营企业集团财务管理水平的提升，促进企业集团快速健康发展必将起到较好的推进作用。

中国人民大学 王化成

2010. 7. 3

前 言

近年来，企业集团化已经成为与民营企业成长相适应的最重要的组织变革形式之一，呈现出三个主要特点：一是我国民营企业集团发展迅猛，数量显著增加。二是民营企业集团的规模效益日益明显，部分民营企业集团借助于组织形式变革实现了持续快速发展，如浙江传化集团、万向集团、正泰集团等。无论是从资产和收入规模，还是利润水平，民营企业集团都出现了快速增长，对地区经济发展的拉动效应十分显著。三是部分民营企业集团在快速成长过程中，由于财务战略的缺失或财务战略管理的失误，集团“增长性失败”的风险剧增，在金融危机冲击下，不少民营企业集团遭遇了资金链断裂之苦。

财务战略管理是以价值分析为基础，以促使企业资金长期均衡有效流转与配置为衡量标准，以维持企业长期盈利能力为目的的战略性思维方式和决策活动。财务战略管理对民营企业集团防范资金断裂风险，保障集团持续健康发展具有重要的价值。如何对正在成长的一大批民营企业集团进行财务战略管理的指导，使这些企业集团能够建立有效的财务战略管理体系并付诸实践是一个迫切需要解决的重点课题。浙江省总会计师协会在广泛调研的基础上，最后选择传化集团财务战略管理创新作为研究对象，主要有三个原因：（1）传化集团从 21 世纪初到 2008 年实现了跨越式发展，2008 年，集团总资产比 2000 年增加了约 18.9 倍，净资产增加了 17.7 倍，销售额增加了 17.2 倍，利润总额增加了

76.8 倍，且资产负债率控制在 60% 以下。财务战略管理对集团的超常规发展起到了显著的促进作用。(2) 传化集团的财务工作受到了集团高层，包括大股东和董事会的高度重视，董事长徐冠巨提出，企业管理的核心是财务管理创新，从此，企业管理以财务管理为中心的理念得到了长期有效实践，集团的财务战略管理工作启动时间长，效果也特别显著。(3) 传化集团经过长期的财务战略管理实践，形成了一个在创新性理念指引下的财务战略管理创新体系，而且不仅仅是局部创新，这在浙江乃至全国的民营企业集团财务战略管理实践中是不多见的。

浙江总会计师协会意图通过全面深入总结传化集团的财务战略管理创新性经验，为浙江省乃至全国的民营企业集团的财务战略管理工作提供参考和借鉴。经过本专著作者的深入调研，总结出传化集团具有以下六大方面的财务战略管理创新：

第一个创新是大股东理念的创新。在民营企业集团中，大股东始终对于集团的财务与经营政策拥有控制权。因此，大股东理念创新是传化财务战略管理创新的基石。传化集团大股东提出了“融合社会资本”的理念，认为家族企业要实现跨越式发展，必须摆脱企业家族化治理的局限，实现三个社会化：即用人社会化、管理社会化和资本社会化。三个社会化为传化集团的财务战略管理奠定了人才基础，使优秀的职业经理人具有参与财务战略管理的能动性，也为集团财务部投融资规划拓展了视野。同时，传化大股东还深化了“企业管理以财务管理为中心”的理念，将“企业管理以财务管理为中心”的理念写进公司年度工作纲要的指导思想，该理念得到充分的应用和实践，使集团的管理达到了纵向到底、横向到边的效果。

第二个创新是以环境分析为导向的财务战略管理方法的创新。传化集团自 2006 年以来，一直把环境分析作为财务战略设计的起点，同时在环境分析时注意内外部环境分析相结合，根据

环境变化设计新的财务战略，或调整原来的财务战略。这种以环境为导向的财务战略规划有助于民营企业集团认清形势，预估风险，对保障民营企业集团的健康发展起到保驾护航的作用。

第三个到第五个创新是财务战略管理内容的创新，分别是投资战略管理创新、融资战略管理创新和战略成本管理创新。(1) 在投资战略管理创新方面，传化集团以社会责任投资理念为特色的新产业选择，以高度前瞻性为特色的产业布局，以商业模式创新为特色的投资内涵，以研究性投资为特色的投资节奏控制，以及以制度和信息保障为特色的投资风险控制共同构建了传化集团投资战略管理创新体系。(2) 传化集团的融资战略管理已经历时6年，是传化集团探索时间最长的财务战略管理活动。传化集团“财务管理以资金管理为重点”、“以融资多元化应对投资多元化”以及“项目规划以融资规划为基础”的融资战略管理理念创新，以内外环境分析为导向的融资战略规划，以产业融资平台构建为特色的集团融资管理体制创新，以制度保障、预算控制、总量与结构优化以及融资多元化为特色的融资风险管控共同构筑了传化集团融资战略管理创新体系。(3) 在战略成本管理创新方面，传化创建了“三点一线”式的成本管控系统，即以数据管理为基础，组织保障为推动，绩效考核为引导，以产品价值链各环节为主线的成本管控系统。通过构建这种创新性的成本系统，传化旗下的华洋化工在2009年实现节约采购成本580万元。传化还积极推行战略成本分析与常态化运行机制并行的成本管理机制。通过战略宏观环境分析、历史纵向对比分析和与竞争对手的分析，发现公司的重点成本管理要素，并通过建立快速的成本传导机制，建立采购运行跟踪报告和降本激励机制，加强产销平衡分析降低固定成本等一系列应对措施，有效的解决了原材料价格波动较大和固定成本偏高问题。此外，传化还通过小核算的精细化管理，与责任班组、员工的效益实行挂钩，极大地调动

了责任人员的工作积极性，取得了良好的成本节约效果。

第六个创新是构建财务战略执行力保障创新体系。财务战略执行力是民营企业集团财务战略管理过程的重要环节，也是难点所在。传化从四个方面构建了财务战略执行力保障创新体系：首先是财务人员组织管理体制创新。传化集团通过会计人员委派制，解决了集团与各分、子公司信息不对称以及核算口径不同的问题，统一了财务制度，并提升了财务人员在企业管理决策中的地位；其次是传化集团通过构建组织机构、信息手段和企业制度三位一体的信息保障创新体系，实现了财务数据与经营数据在企业管理信息网中的实时传递，消除了集团与各分、子公司的信息不对称，促进和提升了战略工具全面预算功能的发挥，提高了集团战略决策的科学性；再其次是预算管理体系创新。传化集团以管理信息化为契机，建立了以战略为导向的全面预算管理体系，通过预算目标设定、预算过程控制、预算结果分析、预算考核等流程始终把握财务战略的方向和进度，使战略处于可控的状态中；最后是以战略为导向的财务分析模式创新。传化集团在进行财务分析时注重“三结合”：即财务分析要与宏观环境相结合、要与市场经营相结合、要与企业内部管理（预算目标管理、成本管控等）相结合。财务分析的三结合，使财务分析成为财务战略规划与实施的重要工具。

本书使用的研究方法主要是对现有传化经验总结材料的深入阅读与分析；相关国内外文献的阅读与分析；与传化集团各管理层级财务会计人员的深入访谈，实地调研，以及专家会议讨论等。在对传化集团财务战略管理创新经验作系统总结后，本书还分析了传化经验对我国民营企业集团推进财务战略管理的借鉴作用，提出了一系列有针对性的建议。我们真诚地希望，本书的出版能够帮助我国的民营企业集团在财务战略管理水平和方法上更上一层楼，对企业集团持续快速健康发展的保障作用更为显著。

本书的主要阅读对象是民营企业集团的董事长和财务总监，大学 EMBA 和 MBA 的教师和学员，其他类型企业集团的财务总监、企业的财务人员相信从本书的阅读中也能获得收获。此外，大中专院校的财务会计专业老师和学生也可以将本书作为财务管理系列课程的教学与学习参考书。

目 录

第一章 导 论	1
第一节 民营企业集团财务战略管理的实施背景	1
一、民营企业在国民经济中的地位日益重要	1
二、民营企业快速成长：集团化发展趋势	3
三、民营企业寿命短期化	5
四、我国民营企业集团财务管理问题	6
第二节 民营企业集团财务战略管理需解决的问题	7
一、财务战略管理是民营企业集团增强企业 长期竞争能力的需要	7
二、民营企业集团财务战略管理拟解决的问题	9
第三节 民营企业集团财务战略管理典型案例选择： 浙江传化集团	12
一、传化集团是具有优秀财务业绩的民营企业集团	13
二、财务战略创新对传化集团的发展具有 较好的推动作用	14
三、传化集团构建了财务战略管理创新体系	16

第四节 财务战略理论基础	18
一、财务战略的概念与类型	18
二、财务战略管理流程	19
第二章 大股东理念创新	23
第一节 大股东理念对民营企业集团 财务战略的影响	25
一、大股东对民营企业集团拥有实质控制权	25
二、大股东理念对民营企业集团财务战略的影响	27
三、传化集团大股东理念创新效果	27
第二节 传化集团大股东理念创新	29
一、融合社会资本的理念	29
二、推行“企业管理以财务管理为中心”理念	38
本章点评	42
第三章 以环境分析为导向	47
第一节 民营企业集团财务战略管理的环境导向	48
一、环境分析的重要性	49
二、传化集团以环境分析为导向的财务战略规划	53
第二节 传化集团内部环境分析与财务战略规划	54
一、内部环境分析的背景	54
二、内部环境分析揭示的问题	54
三、基于内部环境分析的财务战略规划	55

第三节 传化集团内外部环境分析与财务战略规划	58
一、传化集团的内外部环境分析	58
二、基于内外部环境分析的财务战略规划	62
第四节 以环境分析为导向调整传化	
集团财务战略规划	66
一、应对税收政策变化：加大科技投入	66
二、加强资本运营，扩展产业链	67
三、重新梳理战略规划，实施战略转型	67
本章点评	68
 第四章 投资战略管理创新	71
第一节 投资战略管理创新概述	73
一、投资战略管理的内涵	73
二、民营企业集团投资战略管理的关键问题	75
三、传化集团投资战略管理创新	77
第二节 传化基于社会责任投资视角的	
产业选择理念创新	78
一、社会责任投资的理念	78
二、传化产业选择标准：社会需要的、	
政府支持的、企业能做的	79
第三节 传化产业布局时机选择：提前十年想，	
提前五年干	86
一、理念阐释	86

二、传化集团投资物流产业 10 年探索	87
三、传化公路港物流模式：物流园区商业模式创新	88
四、传化物流的经济效益和社会效益	92
第四节 传化集团资源资本化创新	95
一、资源资本化的内涵	95
二、有形资源资本化创新：以股权转让为例	97
三、无形资源资本化	101
第五节 以延伸产业链为特色的传化资本 经营战略创新	106
一、以环境分析为导向，提出资本经营的理念	106
二、抓住环境变化有利时机，实施低成本资本运营， 拓展产业链	107
第六节 投资风险控制创新	111
一、完善集团公司治理结构	111
二、建立规范高效的投资管控运行机制	112
三、利用信息化平台控制投资风险	115
四、以研究性投资为特色的集团投资节奏控制	118
本章点评	119
第五章 融资战略管理创新	122
第一节 融资战略管理创新概述	123
一、融资战略管理的内涵	123
二、民营企业集团融资战略管理的重要性	124