

# 经济学者文库

冯巧根·著

## 竞争财务论

*Jingzheng Caiwulun*



立信会计出版社

*Lixin Kuaiji Chubanshe*

经济学者文库

# 竞 争 财 务 论

---

*Jingzheng Caiwulun*

冯巧根 • 著

立信会计出版社

图书在版编目 ( C I P ) 数据

竞争财务论 / 冯巧根著. —上海: 立信会计出版社,  
2001. 10

(经济学者文库)

ISBN 7-5429-0918-5

I. 竞... II. 冯... III. 企业管理: 财务管理  
IV. F275

中国版本图书馆CIP数据核字 (2001) 第071174号

---

出版发行 立信会计出版社  
经 销 各地新华书店  
电 话 (021) 64695050 × 215  
(021) 64391885(传真)  
(021) 64388409  
地 址 上海市中山西路 2230 号  
邮 编 200235  
E-mail [lxaph@sh163c.sta.net.cn](mailto:lxaph@sh163c.sta.net.cn)  
出 版 人 陈惠丽

---

印 刷 上海申松立信印刷厂  
开 本 850 × 1168 毫米 1/32  
印 张 10  
插 页 2  
字 数 220 千字  
版 次 2001 年 10 月第 1 版  
印 次 2001 年 10 月第 1 次  
印 数 3 000  
书 号 ISBN 7-5429-0918-5/F · 0840  
定 价 18.00 元

---

如有印订差错 请与本社联系

## 《经济学者文库》编纂委员会

主  
编

编  
委

于光远

(以姓氏笔画为序)

王美鸿	王新奎	石 磊	石良平	卢根鑫
叶远胜	朱东平	刘世锦	孙时平	孙海鸣
杜恂诚	李会明	吴尚云	沈敖大	张 军
张 帆	张 雄	张幼文	张宇燕	张克难
张晖明	张道根	张维迎	张曙光	陈 宪
陈家海	茅于軾	林毅夫	周振华	胡汝银
胡雄飞	胡冀燕	姜波克	袁志刚	殷醒民
唐寿宁	黄亚钧	曹均伟	盛 洪	银温泉
谢 康	樊 纲			

## 总 序

自党的十一届三中全会以来，随着经济改革的深入和经济发展战略的实施，在邓小平同志建设有中国特色的社会主义理论的指引下，中国经济获得了全面的增长，社会的面貌发生了巨大的变化。这一场历史性的经济发展和社会变迁赋予了社会科学家和经济学家双重的使命：一方面，在经济的发展和社会结构的变迁过程中出现的我们并不熟悉的新的问题、新的矛盾或冲突，需要理论工作者来研究、来解释，帮助人们提高对这些新生事物的认识水平，提供可供借鉴的理论依据和“政策含义”；另一方面，经济的发展和社会的变迁又为理论工作者提供了理论创新和理论发展的历史机遇。中国的经济制度和社会结构的变迁为经济理论工作者提供了宝贵的经验素材和社会实验室，它使经济理论工作者开始有可能用中国的经验和案例来检验已有的，甚至是长期居主流地位的现成理论，也为中国的经济理论提供了理论创新的新机遇。

中国的经济学如同中国的经济一样，正以前所未有的方式发展着。中国的经济学家在马克思主义的基本原理与中国的具体实践相结合方面，为研究和总结中国的

特殊问题并推动中国的经济学研究水平的提高方面作出了有益的努力和辛勤的探索。特别是中国的经济理论家运用马克思主义关于生产力和生产关系的基本原理,结合中国的特殊条件,为探索有中国特色的社会经济制度和经济社会的发展道路,作出了不懈的努力,也取得了丰硕的研究成果。当然,在当前社会经济正在发生着迅速变化的阶段上,理论的研究看上去总是滞后的。理论的相对滞后不是说明理论的贫困,而是表明理论的强大生命力。真正有价值的理论必然是对经验的总结和升华,没有经验的基础理论就将失去生命力。理论是在对经验观察的基础上,试图通过对经验作出进一步解释的过程中逐步成型的,而它的存在又为指导、预测和把握未来提供了知识的来源和自信。本着这样一个观念,立信会计出版社于1994年成功地策划、组织并出版了《经济新论文丛》,将活跃在全国而又工作在上海地区的中青年经济学家的最新著作以丛书的形式推向全国,得到了良好的评价。为进一步推动中国经济学发展和繁荣经济理论的研究,立信会计出版社决定在已有成功经验的基础上推出《经济学者文库》。为此,该社组织了由几十位著名经济学者参加的编纂委员会,广泛吸纳中国经济学界的中青年经济学家,将他们研究的最新成果及时地推向学人,引向社会。感到荣幸的是,本丛书被列为国家教委“九五”重点图书。

读罢编辑计划,我感到,本套丛书的选题和编审坚持以下方针:第一,从选题来看,把眼光放在对发展中国的经济研究有推动作用,对中国当前的经济社会问题有独

特视角的学术著作上；第二，将在坚持严格遴选制度（包括匿名审稿）的前提下，实行约稿和投稿相结合以确保学术的水平；第三，提倡学术著作应具有高度的精炼性和简洁性，思路清晰，观点鲜明，逻辑一致，篇幅不在大小，以精取胜；第四，在研究方法上，可以多样化，理论论证也好，经验实证也好，概念分析，抑或数量分析，不求雷同，贵在说理。我希望这一努力能够得到经济学界的同仁志士和广大读者的理解、支持和承认，进而一同为促进学术交流，传播学术成果，推动中国经济学的发展作出贡献。

我虽年事已高，精力有限，兼之本人的社会活动和著述计划也排得很满，但立信会计出版社的盛情，这么多在京和在沪的经济学者的期盼，使我盛情难却，我只能勉为其难了。

我期盼与众共勉，拿出高精尖的书稿来！

姚彦

## 内 容 提 要

当人类纪元进入一个新的世纪之时,财务学同样也正在进行着一场世纪的抉择。财务学能否实现历史的跨越,在 21 世纪寻找一个新的起点,值得世纪之交的财务学人深思,这是一种不可推卸的历史责任。财务学范式<sup>①</sup>已经或正在发生着新的变化,一种以顾客价值为目的,围绕企业竞争优势,以培育和发展企业核心竞争力为宗旨,服务于企业竞争战略的财务管理,即竞争财务管理应运而生。

### (一)

价值观是竞争财务的基础观念,其中价值链在竞争财务管理中最具外部性特征。竞争财务研究的目的是要围绕企业核心竞争力寻求这种组合价值链,发现价值链中的“战略环节”,在追踪发达国家财务管理先进经验和理论、方法的基础上,结合中国实际,构建一套扎根于企业竞争理论与实践之中的竞争财务管理的框架结构。“顾客价值”是竞争财务管理中最核心的概念。所谓顾客价值是顾客所得(顾客实现)与顾客所弃(顾客牺牲)之间的差额。顾客所得是指顾客从所购的产品中得到的全部有形和无形利益,它包括基本和特殊的产品、服务、质量、使用说明、声誉、商标和顾客

---

<sup>①</sup> “范式(paradigm)”一词由美国著名哲学家托马斯·萨缪尔·库恩(Thomas Somual Kuhn)首先提出。范式的广义解释是指某个时代人类共有的对事物的见解、思维方式及思维框架的总称。库恩认为,理论不是在相同的思维框架内连续发展的,而是在不断地改变思维框架的前提下向前发展的。



认为重要的任何因素。顾客牺牲包括购买成本、取得并学会使用该产品的时间和努力,以及购后成本。所谓购后成本是指使用、维护和处理产品所花费的成本。增加顾客价值意味着增加顾客实现,或减少顾客牺牲,或既增加顾客实现,又减少顾客牺牲。着眼于顾客价值,意味着竞争财务系统要同时提供顾客实现和顾客牺牲的有关信息;收集有关顾客牺牲的信息意味着收集公司外部的信息。概括地说,竞争财务管理的目的就是要为顾客创造价值。

核心竞争力是竞争财务形成与发展的基础和动力。竞争财务是以现代竞争与战略理论为其理论依据的。从竞争的演进过程看,经济学视角的“竞争”与管理学视角的“竞争”,在实际工作中往往是统一的。亦即,企业制定管理科学的竞争战略,谋求竞争优势,往往需要结合市场经济的竞争特性去认识和把握。换言之,市场经济作为竞争型经济,其竞争具有广泛性、长期性、公平性和合作性等基本特征。在竞争主体多元化,竞争对象不断变化的市场经济环境下,企业财务管理必须树立竞争意识。只有充分考虑竞争对手的战略,才能结合企业自身情况作出战略安排,在市场竞争中争取主动,获得竞争优势。竞争与战略是相辅相成的,竞争财务本身可以看作是财务管理与企业竞争战略有机结合的产物。在竞争财务实践中,企业往往借助于竞争战略制定相应的竞争财务预测、决策模型,并围绕培育与发展企业的核心竞争力制定相应的财务战略,以获得和保持企业持续的竞争优势和战略地位。

随着市场全球化趋势的增强,企业核心业务与非核心业务在形成企业核心竞争力方面的作用日渐突出,现阶段,依据结构学派的竞争战略理论,似乎难以反映不同业务对企业的贡献程度。从竞争财务的视角看,必须采取措施通过提高核心业务的比重来培育和发展企业的核心竞争力。可以认为,核心竞争力是建立在能力学派与资源学派理论基础之上的一个概念,或者说是两种学派的共同产物。核心竞争力,从根本上来讲,是企业独特的知识和技能的集

合,它对企业的作用,在于用动态整合的资源,提供与企业环境变化相适应的能力。这种特殊的能力还在于从企业的基础就开始产生战胜竞争对手的力量。由于核心竞争力的知识性,因而它在企业的优势上更多地表现为知识或积累性技能的力量,从而使核心竞争力不仅成为竞争优势的根,而且也是企业竞争力之源。

竞争财务管理认为,企业本身的资源、能力是有限的,通过资源外向配置,与外部的合作伙伴分担风险,企业可以变得更有柔性,更能适应变化的外部竞争环境。其具体思路是,首先确定企业的核心竞争力,并把企业内部的智能和资源集中在那些有竞争优势的活动上,然后将剩余的其他企业活动外包给最好的专业公司。这些实行业务外包的企业更强调集中企业资源于经过仔细挑选的少数具有竞争力的核心业务,也就是集中在那些使他们真正区别于竞争对手的技能和知识上,而把其他一些虽然重要但不是核心的业务职能外包给世界范围内的“专家”企业,并与这些企业保持紧密合作的关系。从而使自己企业的整个运作提高到世界级水平,而所需要的费用则与目前的开支相等甚至有所减少,并且往往可以省去一些巨额投资。更重要的是,实行业务外包的公司出现财务麻烦的可能性仅为没有业务外包公司的三分之一。

竞争优势是企业特定业务经营中能够提供超过竞争对手的价值,这些顾客购买的较高价值源于以低于竞争对手的价格向顾客提供同等利益,或者提供远远超出较高价格的独特利益。进一步分析,优势真正的来源在于管理者能够将公司内所有的技术诀窍和产品功能整合为竞争的能力,而且这种能力使各个业务单位快速地适应机会的变化。企业超额利润来源于其核心能力和核心资源,而与企业所在行业的竞争结构并不具有紧密相关性。核心能力的观念不鼓励企业进入那些与其核心优势缺乏较强战略关联的产业领域,认为只有建立在现有优势基础之上的战略才会引导企业获取或保持持久的战略优势。也就是说,与企业外部条件相比,企

业内部条件对于企业在市场中的竞争地位具有决定性意义。企业内部能力、资源和知识的积累(即核心能力),是企业获得超额收益和保持企业竞争优势的关键。

在当前网络、信息经济不断发展,跨国经营不断深入的新形势下,开展对竞争财务问题的研究与探讨具有十分重要的现实意义。所谓竞争财务,就是在一系列竞争理论的指导下,以市场竞争为动力,以培育企业核心竞争力,获取竞争优势,进而为顾客创造价值为目的的一种系统的财务控制和管理的方法。竞争财务是现代财务管理的发展,它在整合传统财务管理职能的基础上,不断扩展和丰富财务管理理论和方法体系。它具有竞争性、战略性、动态性、并行性、长期性和全面性等的基本特征。竞争财务是现代财务管理的一个重要组成部分。从外延上看,它由竞争财务控制、竞争财务预测、决策和竞争财务战略组成。竞争财务是现代财务学科体系中不可或缺的重要组成部分,它的发展规律体现了竞争发展的一般规律。竞争财务严格地说应当称之为“核心业务财务”或称“核心竞争力财务”,它是与现代制造环境的变化相适应而发展起来的一种财务管理新领域<sup>①</sup>。竞争财务在其发展过程中不可避免地会与有关概念发生联系,如竞争财务与财务竞争、竞争财务与战略财务、竞争财务与财务战略、竞争财务与战略管理会计等,明确这些概念对于发展和完善竞争财务管理理论与方法体系具有十分重要的作用。

## (二)

竞争财务是客观存在的,它的实践与发展是建立在一定的理

---

<sup>①</sup> 与竞争财务概念相对称的“非竞争财务”概念本文未作详细研究,我初步的想法是,若将竞争财务定义为“核心业务财务”的话,那么与此相对称的非核心业务财务就是“非竞争财务”;若将竞争财务定义为“核心竞争力”财务的话,则“一般竞争力”财务就可以视同为非竞争财务的内涵了。

论基础之上的。一方面,竞争财务的发展离不开相关的理论基础;另一方面竞争实践的进一步发展反过来又促进着相关理论的丰富与完善。竞争财务的理论依据主要有核心竞争力理论、竞争战略理论、资源配置理论、网络理论、交易成本理论和资本市场理论等。在竞争财务实践中,企业往往借助于竞争战略制定相应的竞争财务预测、决策模型,并围绕培育与发展企业的核心竞争力制定相应的财务战略,以获得和保持企业持续的竞争优势和战略地位。本书从利润(利润库)视角、财务经营视角、控制视角和评价视角(以信息技术业务领域的价值评价为例)对竞争财务实践及其特色作了阐述。

竞争战略的发展促进了企业价值增长规则的转变,它要求企业从以下几个方面转变观念:①从销售思维转向以盈利为主导;②从内部视角转向顾客视角;③从市场份额转向价值份额;④从狭隘的行业视角转向扩大的“雷达屏幕”;⑤从片面强调固定资产、产品以及服务的作用转向重视公司战略规划。竞争财务的发展,丰富和完善了传统财务学的理论与方法体系。传统财务学中的一些核心概念,如资本、价值等也有了新的认识。依据竞争财务的创新观念,财务学概念可以分为两个层次:一是基本概念;二是衍生概念。基本概念由资本、价值、风险与能力(竞争能力)构成,其中前三个是显性概念,后一个是隐性概念,它贯穿于不同层次的各种财务概念之中,是竞争财务理论体系的一条红线。衍生概念是在基本概念的基础上组合与发展起来的,它依据不同的竞争财务管理目的,采用不同的分析视角衍生出一系列次一级的概念(比如可进一步分为内部衍生概念与外部衍生概念等),这些次一级的概念有时又可进一步再划分为相应的财务概念。正因为有这些概念、范畴的存在与发展,才使竞争财务具有了一定的理论结构,也才会有现代财务学的不断扩展与进步。

竞争发展的规律是客观存在的,企业在管理实践中,必须正确

地加以识别,并科学地进行应用,并针对不同情况采取不同的竞争战略,这是无数成功企业的管理精要,也是竞争财务管理所追求的最佳效果。竞争财务的发展规律是与动态竞争的现状相适应的。所谓竞争财务发展规律,就是指各类经济组织(企业)在生产经营过程中围绕提高企业核心竞争力而采取的有助于获取竞争优势的一系列财务现象或活动之间的内在的、本质的必然联系。一定的财务发展规律是在特定的财务活动及财务关系条件下产生并发挥作用的。竞争财务的发展规律具有客观性,概括起来它可以分为两个层次:一是竞争财务发展的基本规律;二是竞争财务发展的具体规律。

公司治理结构是指用来协调不同利害关系者之间利益和行为的一系列法律、文化、习惯和制度的统称。企业组织结构的发展表明:片面分权化的代价是高昂的。市场经济也是法治经济,在减少政府管制的同时必须健全法治。企业组织结构分权化的发展必然要求健全公司治理结构。1998年,世界经济合作与发展组织(OECD)还专门制定了历史上第一个政府间为治理结构开发出的一套国际标准——《公司治理结构原则》,以使成员国政府部门在评价与改善影响公司治理结构的法律、制度和规制框架时有所依据。从竞争财务的角度看,各种组织结构间利益关系的协调、整合,实质上也是一种竞争,是一种制度变迁过程中的利益之争。从效率角度分析,经理对公司的经营绩效具有非常重要的作用,需要用高额报酬来换取其优质的管理水平,期权激励被认为是一种有效的方法或手段。但是,市场竞争从另一个方面对经理行为产生了重要的制约作用,从而使经理的报酬不可能无限高。经济学家认为,对经理的报酬起抑制作用的市场竞争主要包括:经理市场的竞争、产品市场的竞争、资本市场的竞争等。加强竞争财务的治理结构建设,必须实行外部财务监管与内部监管相结合,即形成一个多层次的运作体系。这种竞争财务的治理结构具有治理与管理相结合、财

务管理与信息管理相融合的特征。竞争财务治理结构的有效运作离不开公司内部科学合理的决策体制和管理组织体制以及完善的规章制度的有力支持。竞争财务治理结构的构建应在传统财务、会计、审计等的监督管理职能基础上进行创新,如财务监督可进一步分解为所有者监督和经营者监督等内容;股东大会、董事、监事会和总经理,以及社会公众等均应成为竞争财务治理结构的主体,它们与企业的财务、会计与审计系统有着直接或间接的关系。

### (三)

21世纪企业竞争获胜的成功要素主要有三个:①有效的目标管理;②培育核心竞争能力;③信息技术的应用。功能创新是竞争财务发展的基础,它要求建立一套行之有效的而又具有相对稳定性的管理规范,努力改善和提高企业的核心竞争力,维护企业持久的竞争优势,获取最佳经济效益。竞争与合作是竞争财务创新的源泉和动力,既竞争又合作是21世纪的潮流,竞争迫使所有人不停地创新,而合作使创新更加快速有效。竞争财务创新的一个重要途径,是将工程管理中的一些技术与方法借鉴应用于竞争财务管理之中,其中,价值工程是最基础的方法之一。近年来,随着期权等理论的形成与发展,一种基于竞争财务管理思想的财务工程技术与方法应运而生(我称之为“竞争价值工程法”),并将成为21世纪推动财务发展的一种“锐利武器”。

电子预算是竞争财务战略的重要工具。面对21世纪的网络、信息经济时代,企业惟有采用电子预算手段,才能适应竞争财务管理的需要,才能不断提高企业的核心竞争力。电子预算管理及其实施效果往往标志着一家企业管理水平的高低。电子预算(E-budgeting)是由人工智慧结合企业组织规则发展起来的一种网络式预算编制方法,它将企业各方面局部的信息整合成具有完整框架的预算体系,从而使预算的编制更正确、更富效率。电子预算代表

着企业竞争战略进入一个革命性的时代。它作为竞争财务的一种应用工具,具有效率性、合理性、战略性的基本特征。

财务与营销作为企业内部的两个重要职能部门,其针对的都是企业整体的管理活动,它们的作用和影响具有互补性。尽管财务与营销的侧重点有所不同,但两者之间相互依赖和相互制约的关系却是客观存在的。从价格管理的角度来看,财务和营销可以相互转化,此时,财务就是营销,营销就是财务。在网络经济条件下,财务与营销相互联结,一种用于客观分析与评价网络营销利弊得失的新的竞争财务机制开始形成。从互联网对销售的影响看,其作用主要体现在三个方面,一是网络给消费者带来了巨大的便利;二是互联网创造了一条具有不同成本结构的销售渠道;三是互联网代表了一种全新的媒介。

#### (四)

竞争财务是建立在竞争基础上的财务,企业核心竞争力的形成、市场竞争优势的获得,都是以竞争战略的丰富内涵为理论支柱的。当前,随着竞争战略理论不断完善,竞争财务必将得到迅速的发展。从波特教授的三种竞争战略理论看,随着环境的变迁,面对产业的系统形式——商业生态系统,以及市场结构环境逐步变为机会环境和信息空间,波特战略在竞争财务管理中的应用受到局限。此时,有人提出了一种新的竞争战略框架,据此修正了波特的三种竞争战略(改称为价格领先战略、利益领先战略、利益价格双重领先战略),并在这三种战略的基础上增加了两种新的战略,即市场细分特性战略和相互依赖性战略。这一系列战略的提出者认为,这种划分能更好地与顾客价值观相吻合,有助于达成竞争财务战略——为顾客创造价值——这一目的的基本要求。

此外,波特理论中的五种基本竞争力量模型也面临新的挑战。随着近年来消费者需求多样化,经营活动网络化等趋势的冲击,波

特这一理论的局限性也开始暴露,即它没能充分揭示这些力量之间相互作用的方式及其动态演变关系,尤其未能反映企业对五种竞争力量的反作用力及其带来的后果;过分强调竞争与威胁,未能考虑企业之间的合作及企业可能面临的发展机遇;单纯考虑供方与买方的讨价还价能力对现有企业的影响,未能全面考虑供方与买方在其他方面对企业的作用力;未能考虑互补品生产所产生的作用力对行业竞争强度和盈利潜力的影响。为此,必须将互补品作为一种竞争力量加以考虑,即竞争力量已由五种发展成为六种。这表明,随着社会经济的发展,各种竞争力量是相对而言的,我们必须以动态的观点来看待竞争和竞争财务。

资源优势理论的发展提高了竞争财务的地位与作用。竞争财务理论认为,企业长期竞争优势来源于其特定的战略资源储备(Strategic Asset Stook),强调企业资源优势的重要性远胜于市场优势。从经济学的角度看,企业成功的业绩来自获得长期的经济租金的可能性,有赖于获得具有租金潜在价值的资源。与企业经营环境的稳定性下降、动荡性提高相对应,竞争财务管理逐步由静态思维转向动态,其中“柔性观”的形成是推动竞争财务发展的一个重要力量。为了提高企业的核心竞争力,目前国外一些大企业纷纷组建一种基于分权化趋势下的作业组织,这是一种竞争式的职能组织,它通过不同职能间的协调使作业具有综合性和统一性。此时,如何整合职能将影响到企业的效益和效率。跨职能组织的形成,增强了企业管理的柔性特征。所谓柔性的管理组织是指企业没有严格规定的标准化组织,这种组织可以根据竞争战略管理的要求和战略形势的变化适时调整,并可灵活调度管理人员。此外,与日益激烈的市场竞争相适应,企业在新的经营方式,如计算机集成制造系统(CIMS)、企业资源规划系统(ERP)、虚拟经营(VE)、敏捷制造(AM)等的新条件下,积极地调整企业的业务类别,将经营资源集中于企业虚拟的核心作业上来,即产生了所谓的“网络业务组



织”(即“网络式企业间分工经营组织”)。

结语：竞争财务作为一种新生事物，不是标新立异的凭空想象，而是对企业实践经验的总结，一些企业开展的竞争成本管理等经验或做法是发展竞争财务理论及其管理方法的动力。从当前竞争财务实践的现状看，由于缺乏系统的科学总结，竞争财务的理论体系尚难以有效形成，即其本身还存在许多需要完善之处。随着全球经济一体化步伐的加快，为适应竞争战略环境的变迁和深化财务管理理论的内在要求，完善与发展竞争财务理论与方法，已成为21世纪现代财务理论与方法体系建设的重要内容；如何在网络、信息技术不断发展的今天，提高竞争财务在企业管理中的适应性和有效性，将成为摆在人们面前的一项重要课题。