

企业新视野丛书

资本经营战略

肖瑜 刘兴云 王维虎 编著

上海财经大学出版社



• 企业新视野丛书 •

资本经营战略

肖 瑜 刘兴云 王维虎 编著

上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

资本经营战略/肖瑜,刘兴云,王维虎编著. —上海:上海财经大学出版社,2000.7

(企业新视野丛书)

ISBN 7-81049-448-1/F·373

I. 资… II. ①肖… ②刘… ③王… III. 资本经营 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第35028号

ZIBEN JINGYING ZHANLÜE

资本经营战略

肖瑜 刘兴云 王维虎 编著

责任编辑 何苏湘 封面设计 周卫民

上海财经大学出版社出版发行

(上海市中山北一路369号 邮编200083)

<http://www.sufe.com>

全国新华书店经销

上海长阳印刷厂印刷装订

2000年7月第1版 2000年7月第1次印刷

850mm×1168mm 1/32 14.625印张 353千字

印数:0 001—3 000 定价:26.00元

前 言

中国经济体制的改革从1978年算起,已有20余年的历史,国有企业改革从1984年算起,也已有17余年。从“摸着石头过河”、“山重水复疑无路”到“青山遮不住,毕竟东流去”,使得“资本”、“市场”这些曾经被冠以“资本主义”标记的发展现代经济的手段总算为人们正视了。随着社会主义市场经济体制的建立,人们对资本范畴有了新的认识,越来越多的企业特别是国有企业正在以党的十五大为契机,按照资本经营思想,转换企业经营机制,寻求现代企业发展发展的新途径、新战略。

资本经营,就是把企业所拥有的各种社会资源、各种生产要素,即所拥有的各种资本(包括有形的和无形的)变为可以增值的活化资本,通过流动、裂变组合、优化配置等各种方式进行有效经营,以实现最大限度的增值。资本经营的主要方式有资产重组、股份制改造、兼并、收购、参股控股、交易、转让、租赁、破产、组建企业集团等。资本经营是我国经济继产品生产型转向商品生产型、单一生产型转向生产经营型两次飞跃后的第三次飞跃。

对于我国企业来说,资本经营既是一个崭新的课题,也是一个永恒的课题。它是随着社会经济的发展,在吸取无数教训,积累几十年经验的基础上获得的正确认识,也是解决当前众多经济难题的关键和希望所在。如果把生产经

营战略称为内部管理型战略,那么资本经营战略则是企业的外部交易型战略。企业经营精髓就在于两种战略的有效结合使用。

党的十五大明确指出:建立现代企业制度是国有企业改革的方向。要按照“产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学”的要求,对国有大中型企业实行规范的公司制改革,使企业成为适应市场的法人实体和竞争主体。然而,由于传统计划经济体制下长期形成的企业制度的弊端不可能在短期内清除,因此,现代企业制度在我国的全面建立和完善仍然有很长的路要走,资本经营创新意识的形成和资本经营战略的灵活有效运用还有待于不断探索。鉴于此,我们在回首中国企业改革历程的基础上,面对新形势、新问题,借鉴中外成功企业的优秀经验和理论界新的研究成果,通过总结以往、展望未来,撰写了《资本经营战略》这本书。

本书以现代经济学、管理学、财务管理学和市场营销学等基本理论为依据,以中国企业当前所面临的特定内、外部环境为出发点,从企业发展这一特定视角研究了资本经营的战略问题,系统科学地介绍了企业筹资、投资、盘活资产存量、资本集聚与扩张、企业兼并与收购、债务重组、人力资源开发与管理战略,以及风险防范对策、适应资本经营的企业管理体制等内容,旨在阐明在市场经济体制下,企业如何把握中国

企业体制改革大潮和世界经济全球化浪潮中的机遇,在市场经济这个复杂的系统工程中,巧妙运用各种经营战略,提高企业的市场竞争能力。本书力求集科学性、创新性、前瞻性、实用性于一体,做到内容新颖、结构严谨、科学规范、富有特色,期望能给读者和同行们带来帮助和有益的启示。如此,我们将非常欣慰。

作者
2000年2月

目
录

前 言/

第一章 现代企业制度与资本经营战略

- 第一节 现代企业制度与资本经营/1
- 第二节 资本经营战略概述/11
- 第三节 企业资本经营战略与管理/23

第二章 企业筹资战略

- 第一节 企业筹资策略/37
- 第二节 企业内部筹资/53
- 第三节 金融机构贷款筹资/59
- 第四节 发行有价证券筹资/62
- 第五节 国际融资/73

第三章 企业投资战略

- 第一节 企业投资战略的基本类型和方式/94
- 第二节 企业投资决策/101
- 第三节 企业直接经营投资/114
- 第四节 企业证券投资/121
- 第五节 企业期货与期权投资/131

第四章 盘活资产存量战略

- 第一节 西方国家国有资产组合的启示/140

第二节 盘活资产存量的方法和途径/147

第三节 资产重组/159

第五章 资本集聚与扩张战略

第一节 资本集聚/169

第二节 企业股份制改造/178

第三节 银企合作/186

第四节 建立大型企业集团和跨国公司/197

第六章 企业兼并与收购战略

第一节 企业兼并/207

第二节 企业收购/253

第三节 买壳上市/287

第四节 杠杆收购/297

第七章 债务重组战略

第一节 债务重组概述/313

第二节 债务重组的管理/322

第八章 人力资源开发与管理战略

第一节 概述/336

第二节 人力资源开发与管理/339

第三节 建立严格的员工考绩与人才测评
管理制度/344

- 第四节 建立人力资源培训管理体系/348
- 第五节 创立有利于人才成长的企业环境和机制/353

第九章 资本经营的误区与陷阱

- 第一节 资本经营的误区/357
- 第二节 资本经营的陷阱/369

第十章 资本经营中的风险与防范对策

- 第一节 资本经营风险的特点、内容/381
- 第二节 资本经营风险管理与对策/388

第十一章 适应资本经营的企业管理体制

- 第一节 资本经营的组织管理/396
- 第二节 适应资本经营的内部财务会计制度/410
- 第三节 适应资本经营的内部经济责任制/414
- 第四节 适应资本经营的内部控制制度/427

参考文献/454

后记/455

第一章

现代企业制度与资本经营战略

第一节

现代企业制度与资本经营

一、现代企业制度与理财观念变革

现代企业制度,是指适应社会化大生产和现代市场经济的现代法人制度,其组织形式主要表现为股份有限公司和有限责任公司,其中最典型的是股份有限公司。

现代企业制度的核心是产权制度,即投资者的资产所有权与法人财产权,两权分离是现代企业产权关系的内核,是国有企业明晰产权关系、实现制度创新而建立现代企业制度的基本保障。投资者的资产所有权,是指投资者对企业投资和投资收益所形成的资产,以及其他依据法律、法规认定的财产拥有权利。法人财产权,是指企业对资产所有者授权其经营管理的财产享有占用、使用和依法处置的权力,并承担民事责任,享有独立的民事权利。或者说,法人财产权不是对资本的权利,而是对资产的权利,法人所拥有的是对机器、厂房、原材料等实物资产和货币资产以及各类有形

资产和无形资产的权利。简言之,企业法人对其财产依法拥有的独立支配权,即为企业法人财产权。

现代企业制度的基本特征是“产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学”。产权明晰,指企业中的国有资产所有权属于国家,企业拥有包括国家在内的出资者投资形成的全部法人财产权,成为享有民事权利、承担民事责任的法人实体。企业以其全部法人财产依法自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展、照章纳税,对出资者承担资产保值增值的责任。企业的行为要受市场的支配,在公平竞争中优胜劣汰。权责明确,指出资者按投入企业的资本额享有所有者的权益,即资产受益、重大决策和选择管理者等权利。企业破产时,出资者只以投入企业的资本额对企业债务负有限责任。政企分开,指企业按照市场需求组织生产经营,以提高劳动生产率和经济效益为目的,政府不得直接干预企业的生产经营活动,企业在市场竞争中优胜劣汰。长期亏损、资不抵债的应依法破产。管理科学,指建立科学的企业领导体制和组织管理制度,调节所有者、经营者和职工之间的关系,形成激励和约束相结合的经营机制。

现代企业制度建立后,企业成为市场主体,成为政企分开、自主经营、自负盈亏的商品生产者。企业有了自我约束、自我积累和成长完善的机制,与现代企业制度相适应的企业理财工作的重点,也必须转移到以立足于市场主体为中心,树立资金运行管理“以钱生钱”的资本经营观念,要按资本效率与效益原则来运作商品经营。使围绕商品的产、供、销活动变成资本投入、运营、保值增值、回收的总过程,企业不仅要关注商品的生产与销售,更要关注资本的流动,善于通过产权转让和转换调整企业资产结构。通过资本经营实现企业资本的有效流动与动态优化。并且要以实施事前预测、决策和事中控制为核心,以提高劳动生产率和经济效益、达到

资产保值、增值为目的，成为服务于经营主体的“自主理财型财务”。

随着社会主义市场经济体制的建立和社会主义市场经济体系的形成、发展和完善，企业以独立的法人经济实体和市场主体的身份，在市场竞争的大海中拼搏，从根本上确立了自主理财在现代企业经营管理中的主导地位 and 重要作用。概括地说，企业的理财活动是围绕筹（融）资、投资（含企业内部资金配置和对外投资）和收益分配这三个既相互联系、相互制约又相对独立的方面，构成企业全部理财的主线。依此主线，建立自主理财型财务和与之相关的思想观念。

（一）企业资金自筹要增强负债观念

创办企业，首先要筹集资本金，这是企业理财的起点。有了资本金就可以办理公司设立、登记、开展正常生产经营活动；企业扩大生产经营规模，进行技术改造都需要筹集资金和追加投资；企业经营不善，资金周转不灵，企业财务状况恶化也要补充资金的不足。随着市场经济的发展，资金市场将不断完善，筹资领域不断扩大，筹资方式也趋于多样化，而企业对筹资要进行科学的筹资决策，合理选择筹资方式、筹资规模和筹资结构，并对预期筹资效益与筹资成本进行对比分析，以达到既能优化企业的资本结构又能提高企业的盈利水平的目的。

企业在筹资前首先要测定合理的目标资金需求量，综合考虑资金成本，要以有效的方式、有利的条件，取得所需资金。其次是资金筹集要与投放相结合，筹资要以有利的资金投向、合理的资产结构为前提，并与企业的偿债能力相适应，不能盲目举债，增加筹资风险。

（二）投资项目自选要增强决策意识

企业投资是指企业以获得未来货币增值为目的，预先垫付一

定量的货币与实物,以经营某项事业的经济行为。开厂办店、购买股票和债券等投资决策正确与否决定着企业的兴衰存亡,对企业的生存和发展起着决定性作用。企业长期投资决策关系到企业的生命,投资项目选择准确,企业就兴旺发达,反之决策失误就有破产的危险。企业有关部门应对投资项目的立项、可行性论证报告、基建施工和竣工投产等全过程实施跟踪管理,以提供最佳决策信息,确保投资项目符合国家产业政策,杜绝低水平的重复建设和超标准、超预算建设,促使企业慎重投资,走少投入、多产出、见效快的内涵型扩大再生产建设途径。

(三)经营战略自定要增强市场观念

市场是企业生存的土壤,也是企业经营活动的枢纽和导向。企业应根据效益优先的原则,从企业整体出发,从市场需求出发,合理规划、引导企业生产经营活动,充分利用企业资源,制定适合本企业特点的中长期经营战略。

企业要研究市场,根据国家政策和企业具体情况制定出适合本企业特点的经营战略和中长期计划,明确企业发展目标。

企业要把握市场,开展市场调查,适时调整经营策略。利用市场信息,借助现代管理方法进行分析论证,并对企业经营活动进行预防性和前瞻性控制、调节,从生产、销售渠道到售后服务等方面发现市场、创造市场、占领市场,正确引导企业的经营,及时提出可行的营销战略。

企业要开拓市场,及时调整产品结构,要居安思危,以开拓市场为突破口,及时调整产品结构,依靠技术进步推动企业发展,依靠产品质量占领国内外市场。

(四)加强成本管理要增强竞争意识

要提高市场竞争能力,企业要在提高产品质量的同时合理配置资源,加强对成本的控制,完善企业自我约束机制。

企业要按照可控性原则实施事前成本控制,将企业的整体目标分解到所属的生产经营部门,编制预算,建立责任成本管理网络系统,将成本意识贯穿于生产经营的各个环节、各个领域,激发有效的成本行为,使员工了解企业整体经营目标以及他们在企业中所处的地位、应负的责任和应享有的权益。充分发挥其主观能动性,更好地完成预定的经济目标。在对目标进行控制的同时,还要采取控制增效措施,提高劳动生产率,降低工资成本;优化原料消耗定额,降低材料成本;提高固定资产利用率,减少固定成本,从而增强产品市场竞争能力。

(五) 自担财务风险要增强效益观念

效益是考核企业的一项重要指标,效益是企业生存和发展的基础。市场经济机制,要求企业实现财富最大化的财务目标,所以财会工作必须增强效益观念,企业在筹资、投资、用资等财务活动中,存在着失败和损失的风险,因此,应当树立强烈的风险意识,增强效益观念,学会趋利避害策略,在经营决策时,广泛收集、分析有关信息,充分考虑风险因素,采取回避风险、转嫁风险、分散风险、接受风险等手段,选择有较高利润期望值及补偿价值的决策方案。此外,还应经常分析资金运用情况,预测未来现金流入量与流入时间,注意一些不确定因素的预测,从而对经营风险加以有效控制,以获风险报酬。

(六) 认真学习法律法规增强法制观念

从一定意义上说,市场经济是法制经济,要以法律去约束规范企业行为。严格执法能够增强投资者的安全感。法制是反映一个国家进步程度的标志,我国开展法制宣传教育制定了第三个五年计划,在企业内部也要实施法制化管理,法制化管理可以消除厂长经理的特权,增强员工和职能部门的责任心与敬业精神。再从企业说,厂有厂规,管理好企业,一般都是依靠企业详尽而又实事求是

是的规章制度去规范全体员工的行为,这种法制化了的管理方式,就需要全体员工具有比较牢固的法制观念,才能有严格执法的行动,这样就使企业的经营行为合法合规,沿着健康轨道运行。这样就能使厂长、经理摆脱许许多多琐碎事务,腾出更多的时间为企业的更大发展出谋划策。

二、现代企业的理财工作及其地位

在社会主义市场经济条件下,要求企业的资产必须价值化、货币化、社会化,以价值衡量、以货币体现,因而企业理财具有更广泛的领域、更丰富的内涵,对企业的生存和发展具有更加重要的作用。在生产经营活动中,资金运营贯穿全过程,居中心地位,一条看不见的“资金流”在起着支配作用,决定着企业经营状况和盈利水平。所以企业的各职能部门、再生产的各方面都要树立起效益观念、成本观念和资金运营管理观念。理财就是价值管理,其管理对象是资金的循环与周转,或者说是资金运动。但是在资本经营的方式下,价值管理要在服务于生产经营过程的同时,按资本效率与效益的原则进行商品经营,并将其活动的领域扩展到能够创造利润的金融等领域,更要关注资本的流动,善于通过产权转让和置换调整企业资产结构,实现企业资本的有效流动和企业价值的动态优化。

企业管理必须以财务管理为中心,这是由以下情况决定的。

(一)理财的中枢地位是由理财职能决定的

在计划经济体制下物资是按计划安排的,有了物资就有资金。在市场经济体制下,资源是按市场要求配置的,有了资金就有了物资,物资跟着资金走。企业理财工作围绕资金运动展开与运作,资金的运转好像是人体的血液循环一样,一旦停滞,必然危及整个企业的生存,所以我们说资金好比是企业的血液,是企业赖以生存的

根本。并且它贯穿于企业生产经营的全过程,涉及到企业的供、产、销等各个环节,并成为联结企业和市场的纽带。企业作为市场的主体,以独立的经济实体和利益主体的身份进行筹资、融资、投资活动,并尽可能地优化资金的配置和运用,以争取最大限度地提高生产经营的经济效益。同时理财的成效如何,也直接关系到企业的盛衰与成败。这就是说在市场经济条件下,企业的生产经营活动实质上体现了一种财务活动,所以,企业财务决策成为企业经营决策的重点与核心。这不是简单地把理财部门当作企业的重点,而是要求企业从经营者到全体员工都要树立重视资金运行管理的观念,真正把资金看作是维持企业生命的血液。理财肩负着为企业“造血”和监督着“血液”的正常流转等职能,这样就决定了它在企业的整个经营管理工作中的中枢地位。

(二)理财的中枢地位是由理财工作的开放性、动态性和综合性的特点决定的

理财是对企业的资金运动和价值形态的管理。通过价值形态管理,达到对实物形态的管理,并贯穿和渗透到一切经济活动之中。

1. 理财活动涉及到企业的供、产、销各个环节,它为生产经营、质量、技术和设备管理等一切活动提供准确、完整的基础资料,这是由它的综合性特点决定的。

2. 企业理财主要是以资金管理和成本管理为中心,都离不开伴随实物运动的资金运动,资金的运动是一切实物运动的必要条件,因此企业一切生产经营活动的结果和各项工作的优劣成败,最终要反映到财务成果上来。财务成果——盈利或亏损,它是企业上上下下最关心的指标,它是企业存在的基础,盈利是最具综合能力的目标,产品符合市场需要,生产就能发展,市场就活跃,企业就能盈利,所以盈利不但体现了企业的出发点和归宿,而且可以概括

其他目标的实现程度。通过核算、财务分析、指标对比,检查企业生产经营活动的执行情况,能够发现生产管理上、销售管理上、资金管理上,以及收入、利润管理分配上存在的问题,提出解决的建议和措施。所以说,它成为各项管理工作的“纲”,抓住了这个“纲”,就抓住了企业管理活动的“牛鼻子”。

3. 在市场经济条件下,企业的经营活动是开放性的,企业与企业之间、产业与产业之间,既相互竞争,又相互参股、甚至兼并,这些新的、开放的经济活动必然带来各种联营、投资、融资等的频繁活动,这些活动当然要以企业财务部门为主,会同企划、科研、生产等部门一起进行可行性论证,为企业领导提供科学的决策依据。

4. 现代企业经济是经济关系货币化的经济,商品生产和交换所形成的错综复杂的经济关系是以资金为载体,因而资金运动就成为各项经济关系的体现。企业资金运动所体现的经济关系,是借助于货币形式表现的,故通称为财务关系。企业的财务关系包括企业与所有者之间、与债权人之间、与被投资单位之间、同债务人之间、同税务机关之间、同企业内部各部门之间、同企业内部职工之间的财务关系等。现代企业理财的这种经济关系货币化特性,从根本上确立了它在现代企业经营管理中的主导地位 and 重要作用。

(三)理财的中枢地位是市场经济运行的要求决定的

在社会主义市场经济条件下,企业是市场竞争的主体,必须自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展,一句话,必须靠管理、练内功,把自身事情办好,才能适应市场经济的要求。政府对企业主要采取宏观调控的间接办法引导企业的经济行为,通过法规制度规范企业的经济行为,落实企业的经营自主权,为企业的平等竞争创造条件。而企业要遵循市场经济规律,按照政府宏观调控的要求参与竞争。