

民营企业的财务战略

经济与管理系列研究丛书

贾明月 著



上海三联书店

Financial Strategy of Private Enterprise

民营企业的财务战略

经济与管理系列研究丛书

丛书主编 孙伯良

贾明月 著



上海三联书店

图书在版编目(CIP)数据

民营企业的财务战略 / 贾明月著. — 上海: 上海三联书店, 2005. 6

(经济与管理系列研究丛书)

ISBN 7-5426-2116-5

I. 民… II. 贾… III. 民营企业
的财务战略 IV. F 276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 056689 号

民营企业的财务战略

编 著/贾明月

责任编辑/刘宏伟

装帧设计/范峤青

监 制/林信忠

责任校对/张大伟

出版发行/上海三联书店

(200031) 中国上海市乌鲁木齐南路 396 弄 10 号

<http://www.sanlian.com>

E-mail: shsanlian@yaboo.com.cn

印 刷/上海印刷四厂有限公司

版 次/2005 年 7 月第 1 版

印 次/2005 年 7 月第 1 次印刷

开 本/890×1240 1/32

字 数/253 千字

印 张/9.75

印 数/1—3000

ISBN7-5426-2116-5/F·437

定价 20.00 元

经济与管理系列研究丛书编委会

主 任 孙伯良

副主任 张国胜 郑文哲

编 委 (按姓氏笔画为序)

叶永玲 孙伯良 陈 刚 陆竞红 吴振阳

何菊芳 范方志 郑文哲 郑冉冉 张国胜

罗素清 金峰峰 徐井岗 高连和 贾明月

傅黎瑛 葛深渭 楼德华

“经济与管理系列研究丛书”总序

蒋学模

自从党的十一届三中全会拨乱反正，制定了坚持以经济建设为中心和坚持改革开放的基本路线，成功地走上了建设有中国特色的社会主义道路以来，我国的经济运行从高度集中的计划经济体制逐步向社会主义市场经济体制转变，国民经济得到前所未有的持续、高速发展，人民的生活水平得到了显著提高。目前，我国的经济总量排在世界第六位，已经成为一个发展中的经济大国，但还不是经济强国。因为这 20 多年的高速发展是粗放型的经济增长，是以资源耗费巨大、环境污染严重为代价得来的，从长期看，也是难以为继的。党的十六大以后，以胡锦涛同志为总书记的新一代中央领导集体，在总结改革开放以来的实践经验基础上，提出以人为本，全面、协调和可持续发展的科学发展观，目的就是要改变粗放型的经济增长方式，把我国引向以人的全面发展为目标、让发展的成果惠及全体人民的集约型经济增长方式。这一转变的关键就是要统筹城乡发展，统筹区域发展，统筹经济社会发展，统筹人与自然的和谐发展，统筹国内发展和对外开放。这是一条走向生产发展、生活富裕和生态良好的文明发展之路。

贯彻科学发展观要依靠科学技术进步和创新，更要有一套经济管理方面的新方针政策和工作措施以及有效的制度和机制创新。从高度集中的计划经济体制向社会主义市场经济体制的转变，曾引起宏观经济管理体制和微观经济运行方式的巨大变化。现在，科学发展观指引下的从粗放型经济增长方式到集约型经济增长方式的转

变,要求进一步改善宏观经济管理体制和微观经济运行机制。孙伯良同志主编的这套“经济与管理系列研究丛书”,正是在这样的时代背景下诞生的。

这套系列研究丛书是由四组经济和管理方面的研究丛书组成的。第一组是金融与财政理论研究丛书,包括《当代货币政策:理论与实践》、《金融创新与经济发展》、《微观金融管理前沿》、《公共财政与农民增收》和《在发达中反贫困——相对发达地区农民反贫困财政政策选择》5本书。第二组是产业与企业经营管理研究丛书,包括《虚拟经营战略》、《区域产业竞争力评价与实践研究》、《营销致富:农产品营销策略论》和《民企老板管理突围》4本书。第三组是财务会计研究丛书,包括《民营企业的财务战略》、《租赁会计研究》、《上市公司盈余管理问题研究》和《中小企业内部控制》4本书。第四组是创业研究丛书,包括《成功创业研究》、《大学生创业》和《创业经纬》3本书。

这套丛书的作者多数是中青年学者。他们基础理论扎实、思想敏锐、勇于创新,对涉及的专题进行了深入、细致的研究,旨在把经济管理理论与实践方面较新的知识介绍给读者,帮助读者开阔视野。

这套经济与管理系列研究丛书的共同特点是:坚持以马克思主义经济学基本原理为指导,反映我国经济建设过程中特别是改革开放以来的实践经验,吸收西方现代市场经济理论和实践中对我们有用的东西,注重新知识和新观念的介绍,力求做到资料最新,阐述系统、全面、清晰,观点鲜明,内容准确、实用,分量适中。

2004年12月22日

目 录

第一章 财务战略与民营企业财务管理	(1)
第一节 战略与战略管理	(1)
第二节 企业财务战略	(6)
第三节 民营企业的财务管理问题	(11)
第四节 民营企业集团财务管理体制问题	(30)
第二章 民营企业筹资管理	(40)
第一节 筹资战略管理	(40)
第二节 企业的筹资环境	(44)
第三节 企业筹资渠道与筹资方式	(52)
第四节 民营中小企业的主要筹资方式	(62)
第五节 民营企业筹资渠道的战略选择	(73)
第六节 企业筹资风险及其防范	(75)
第三章 民营企业的资本结构决策	(86)
第一节 杠杆原理	(86)
第二节 资本结构决策	(94)
第三节 我国民营中小企业资本结构分析	(115)
第四节 我国民营企业资本结构存在的问题及对策	(123)

第四章 民营企业投资管理	(137)
第一节 企业内部项目投资概述	(137)
第二节 企业项目投资的主要评价指标	(141)
第三节 民营企业项目投资战略管理	(154)
附:企业投资的策略性思考	(161)
第四节 民营企业跨国经营战略——以浙江省为例	(162)
第五章 民营企业的营运资金管理	(181)
第一节 营运资金管理概述	(181)
第二节 现金管理	(191)
第三节 短期有价证券管理	(200)
第四节 应收账款管理	(205)
第五节 存货管理	(213)
第六节 应付款管理	(219)
第七节 短期融资管理	(223)
第六章 全面预算管理	(232)
第一节 全面预算概述	(232)
第二节 全面预算的编制方法	(236)
第三节 我国民营企业预算管理存在的问题与对策	(260)
第七章 民营企业并购的财务战略	(266)
第一节 企业并购	(266)
第二节 企业并购的财务分析	(279)
第三节 企业并购风险及其控制	(286)
主要参考文献	(303)

第一章 财务战略与民营企业财务管理

第一节 战略与战略管理

企业战略是从企业长期发展着眼,确定企业发展的总方向和总目标,它是指企业在对各种环境和条件因素深入分析和准确判断的基础上,为了提高自身的竞争能力,对企业全局和未来所进行的总体规划。

一、战略与企业战略

战略一词是舶来品,起源于希腊文 strategos,起初是用于军事领域,其本义是“将军”或“将军的艺术”,引申义为“指挥军队的艺术和科学”。毛泽东曾对战略的任务、战略与战术的区别在《中国革命战争的战略问题》中作过如下精辟的阐述:“研究带有全局性的战争指导规律,是战略学的任务。研究带局部性的战争指导规律,是战役学和战术学的任务。”《辞海》将战略定义为:“战略是依据敌对双方军事、政治、经济、地理等因素,照顾战争全局的各方面、各阶段之间的关系,规定军事力量的准备和运用,如武装力量的建设、作战方针和作战指导原则的制定等。”

20 世纪后半叶,西方国家的企业管理出现了一种趋势,那就是“战略管理”。把战略应用于企业领域,就构成了企业战略。最早把“战略”引入企业管理领域的是美国管理史学家 A. 钱德勒,他在《战略与组织结构》一书中阐述了战略决策的概念和内容,但当时并未引起管理学界的普遍关注。直到 H. I. 安索夫的《企业战略论》出版,

“战略”才得到了企业界的广泛重视。时至今日,战略管理方兴未艾。如今,“战略”、“企业战略”、“财务战略”已经成为企业管理人员、管理学者们经常使用的术语。但是,在不同的时期、从不同的角度,人们对这些术语,特别是对“企业战略”的认识存在着较大的差异,形成了不同的战略管理学派。一些学者认为,战略知识的大量繁衍、综合、分化已经成为战略管理的现实。

关于企业战略的概念,已有几十种之多。

1. 安索夫的企业战略概念描述

安索夫是美国战略理论中资源配置战略学派的代表人物,对美国企业战略管理理论的形成和发展作出了重大贡献。1965年,安索夫在他的《企业战略论》一书中论述了企业指定产品——市场战略决策的过程。他把确定企业目标作为决策的出发点,把经营决策的结构和经营决策的模式放在首要位置,提出了企业增效、能力分析以及成长发展的方向和范围等概念。

安索夫(Asoff)认为,企业战略包括生产——市场范围、成长向量(在生产——市场范围内,企业计划的变化)、竞争优势和协同作用四个要素。1976年,安索夫出版了《从战略计划走向战略管理》一书,首次提出了“企业战略管理”的概念。安索夫指出:企业战略管理是把企业的战略发展问题作为一个多因素和多层次的整体复杂系统来处理。它既重视技术经济方面的环境因素,也重视企业自身的内部结构条件以及社会、心理、文化、政治和法律等各方面的变化发展可能产生的各种影响,并且还把战略计划的制定和战略计划的控制与实施结合成一个统一的动态管理过程。

安索夫对“战略”所下的定义,在《企业战略论》一书中限定在“产品——市场战略”的意义上。但在其后来的著作中,对有关企业的战略活动,安索夫分析的观点逐渐变化,由研究战略计划转向战略管理。他认为,企业等组织在作用于环境的活动中,扩大产品——市场

范围等企业家的活动和市场的活动,统称为“战略活动”。

2. 明茨伯格的企业战略概念描述

加拿大麦吉尔大学的明茨伯格教授则认为,在企业的经营活动中,不同的场合正式使用战略一词时会有不同的含义。

(1) 企业战略是一种计划

战略是一种为实现特定目标而进行的有意识的活动,是组织领导人作为组织确定的方向,以及为此而进行的一系列活动。战略具有两个本质属性:一是战略是在企业开展经营活动之前制定的;二是战略是有意识有目的的开发的。

(2) 企业战略是一种手段

在企业战略中,必然要大量使用计谋,作为战胜竞争对手的手段。这里的计谋主要是指通过公布企业的战略或战略意图,向对手宣布本企业的竞争意愿和决心,以及将采取的相应行动,从而对竞争对手形成一种威慑作用,阻止对手正在准备实施的、有可能对本企业产生不利影响的行动。

(3) 企业战略是一种行为模式

战略体现为一系列的行为,战略反映了企业长期行为的连贯性,由企业长期行为模式所导向,并强化企业的行为模式。也就是说,企业只要有具体的经营行为,就会有战略。这种战略是企业对环境变化的反应行为方式。

(4) 企业战略是一种定位

战略可以包括产品及过程、顾客及市场、企业的社会责任与自我利益等任何经营活动及行为。而最重要的是,战略应对一个组织在环境中正确确定自己的位置,从而使上述各项行为在正确的定位之下进行。

(5) 企业战略是一种对未来的预期和希望

一个企业最高层的管理人员,必须具备战略的头脑,并通过他们

的战略思维,产生各种适应环境发展或引导环境发展的观念,从而保证企业的活力。这种观念往往体现在上述人员对环境及其发展的正确认识上。这种认识通过一系列活动渗透到组织的全体成员中,形成共享,就会从根本上影响企业的经营活动。如企业的使命、宗旨和经营哲学等,一旦成为全体员工的共识,就会产生巨大的行动导向。

3. 迈克尔·波特的企业战略概念描述

迈克尔·波特是美国战略管理结构学派的代表人物。1996年,他在《哈佛商业评论》中发表了《何为战略》一文。

波特指出:“竞争性战略就是要做到与众不同。它意味着要仔细地选择一组不同的经营活动来表达一种独特的价值理念。”“战略就是创造一个唯一的、有价值的且涉及不同系列经营活动的地位。如果最理想的地位仅有一个,那就根本不需要战略。公司面对一件简单而又紧要的事,就是发现并抢先占有战略地位,以赢得竞赛。战略定位的实质就是选择与竞争对手不同的经营活动。”

波特指出:“经营工作议程就是在适当的位置上寻求稳定的变化、变动性及不断地努力以取得最佳业绩;相比之下,战略议程则是在不确定的位置上确定独特的定位,作出明确的转换及强化适应性,它涉及不断寻求加强和扩大公司地位的途径。”

由此可见,波特特别强调战略的定位,强调要做到与众不同,这是十分深刻的战略观念。战略定位是企业激烈的市场竞争环境中,必须认真思考的问题。经过战略上的深思熟虑,确立与众不同的战略定位,往往可以出奇制胜,获得竞争优势。

4. 加利·哈梅尔和 C. K. 普拉哈拉德的企业战略概念描述

哈梅尔和普拉哈拉德认为,战略的制定应该是由未来倒推到现在,而不是从现在展望未来。要确保自己不被想像力更强的竞争对手所取代,最好的办法就是首先构想出创造商业价值的新方法,首先奔向未来。

5. 其他具有代表性的概念描述

泰勒斯认为,企业战略是企业的一组目标和各种主要政策。

钱德勒认为,企业战略涉及企业长期目标的确定、行动路线的采用以及为完成这些目标而对各种资源的分配。

孔茨和唐奈认为,企业战略包括目标以及为实现这些目标对资源所作的部署和在利用资源时所遵循的主要政策。

由此可见,企业战略是指企业在对各种环境和条件因素深入分析和准确判断的基础上,为了提高自身的竞争能力,对企业全局和未来所进行的总体规划。

二、企业战略的层次和特征

从企业的组织结构上看,企业战略可分为三个层次:

1. 企业层次——总体战略:确立企业长期发展目标;明确企业所涉足的经营领域以及重点发展的经营领域,进而合理配置资源;建立何种优势,以及如何发挥这些优势等等。

2. 事业层次——竞争战略:具体开发哪些业务,以及具体开发哪些市场;这些业务满足顾客的程度,以达到企业的目标,如长期盈利能力、市场增长速度或提高效率等等。

3. 经营层次——职能战略:主要是明确企业的不同职能——营销、生产、财务、人事等如何为上述两个层次的战略服务。

企业战略的作用主要是确立企业的发展目标,即指明企业生产经营活动的长远发展方向。企业战略具有如下特征:

1. 长期性

企业战略以企业长期生存和发展为出发点,研究各种战略问题。由于产业的发展一般都有数年甚至数十年的历程,因此企业战略应着眼于三五年以上的时期。这就要求企业将战略的制定和实施的定位放在未来,适应时代发展趋势和市场变化方向。

2. 全局性

企业战略是对全局的把握。只有从全局出发考虑战略问题,才能使企业各个方面和各个阶段的问题能够得到正确解决。由此可见,企业战略必须根据企业总体发展的需要而制定,它所追求的是企业整体的效果,是一种总体的决策。但须注意的是,局部决策和行动也是企业总体决策的有机组成部分。

3. 适应性

企业战略确定之后,必然会保持相对的稳定性,不可能经常变更。但是,企业战略是以未来定位的,未来环境的变化是复杂的,是不以我们的意志为转移的。因此,企业应在战略中设计多种应变策略,并随着外部环境和内部条件的变化而相应地加以调整。

4. 风险性

企业战略定位于未来,未来的高度不确定性使得企业战略充满了风险性。高风险可能伴随着高收益,也可能伴随着失败。企业战略的制定不是想办法去消除风险,而是制定风险应对机制。企业应根据具体情况,对可能出现的风险予以评估,从而采取相应的策略,或者参与风险,或者分散风险,或者回避风险。

5. 可行性

为了实现企业长远发展目标,企业战略就必须具有可操作性和现实性,不能好高骛远。因此,企业战略不仅要对战略目标和方向作出明确的规定,而且还要明确战略重点、方针、策略和实施步骤。

第二节 企业财务战略

财务管理是企业组织财务活动的一种经济管理行为。财务活动是企业经营过程中因资金运行周转而产生的各种经济活动。企业财务战略关注的焦点就是企业的资金运动,这也正是企业财务战略不

同于其他各种战略的质的规定性。企业根据一定的经济学准则,适时合理地筹集资金、投放资金、控制资金耗费,收回资金及其增值,恰当分配规划资金,同时准确处理各种财务关系,这就是财务管理的基本内容。财务管理的目的是为了增强企业的营运能力、偿债能力和获利能力,提高资产使用效率,在激烈的市场竞争中发挥财务竞争优势,不断地增加企业价值和收益,保持企业财务活动和财务关系持续健康地运行发展。

一、企业财务战略

企业财务战略是指在深入分析和准确判断企业内外环境因素及各种条件对企业财务活动影响的基础上,为了谋求企业资源均衡及有效流动和实现企业战略目标,对企业资金运动或财务活动进行全面性、长远性和创造性的谋划。财务战略是对企业总体的长期发展起着重大影响的财务活动的指导思想和原则,是企业组织或处理重大而复杂财务活动或财务关系的智谋策略,它是企业战略的形式之一或组成部分。

企业财务战略在企业战略的层次结构中,属于企业职能战略。企业的财务活动和企业的其他经济活动有着紧密的联系,企业财务活动作为一种职能活动的独立性是相对的,因此,企业财务战略与企业战略的关系是总体战略与子战略的关系。企业战略对财务战略起着统驭作用,而财务战略则处于从属地位,其制定和实施必须服从于企业战略,并贯彻企业战略的要求;在企业战略体系中,财务战略对企业总体战略及其他子战略起着积极支持与促进作用。在制定财务战略时,还必须确保财务战略与其他各职能战略之间的一致性。

(一) 财务战略是企业战略形式之一

财务活动是企业经济活动之一或组成部分。公司经济活动是多

方面、多层次的。相应地,企业战略的内容和形式也是多方面、多层次的。一般地,财务战略、营销战略、技术开发战略等是为经营单位服务的。经营单位战略又从属于公司总体战略。企业总体战略居于主导地位,对财务战略具有指导或约束作用,财务战略居于企业战略层次中的从属地位。财务战略的制定、部署和实施应符合企业总体战略的要求,应支持企业总体战略和竞争战略。这是由于较高层次的战略决策对较低层次的战略决策起着决定性作用。财务战略的部署和实施应遵循部门战略与企业总体战略一致性原则。

由于财务管理具有综合性和货币价值性特点,企业一切经济活动最终均由财务成果表现出来。企业的人力资源、技术资源、信息资源、设备场地原料资源等生产要素的获取,均需财务资源的投入和使用而获得,企业各种经济资源的投入、运用效率和产出数量均由财务资源的增值显现出来。财务资源是企业经济资源的基本形式,是企业经营过程中不可缺少的关键性资源。根据社会再生产过程中生产、流通、分配和消费之间关系原理:生产决定流通、分配和消费,但在某种情况下,流通也决定着生产,分配和消费也决定生产。财务战略在一定时期和一定条件下,也决定着企业总体战略的制定、部署和实施,甚至财务战略在某种情况下替代了企业总体战略,并居于各种战略层次中的主导地位。所以,财务战略是企业战略形式之一。财务战略是一种综合性的企业经济活动的子战略,是协调企业各种子战略的一个有力工具。

(二) 财务战略的基本内容及特征

财务战略是企业对资金运行流动引起的财务活动和财务关系进行全局性、长期性、纲领性的谋划。从财务管理内容看,财务战略包括财务活动战略和财务关系战略两大部分。前者又具体细分为资金筹集战略、资金投放战略、资金耗费战略即成本管理战略,以及资金

收回战略和资金分配战略等子战略或孙战略;后者又具体细分为财务竞争战略、财务冲突化解战略和财务合作战略,以及银企联合战略、政企联合战略、公私联合战略等。

企业战略具有导向性、前瞻性、长期性、复杂性、纲领性、层次性等基本特征。同其他管理战略相比,财务战略除具有企业战略的基本特征外,还具有综合性、货币性、收益性、风险性、数学模型性等特征。

现在,企业财务管理工作中常用的财务战略有资金筹集战略中的有效资本市场战略、证券评估战略、资金结构战略等;资金投放战略中的资产组合战略、对外直接投资竞争战略等;资金耗费战略中的成本否决战略、成本领先战略;资金收回战略中的应收账款战略;资金分配战略中的收益分配战略和留存收益追加投资战略等。资产组合和成本减除是财务管理的两个通用战略。

(三)财务战略的环境问题

在现代复杂多变的企业环境中,财务环境与企业财务管理之间的关系极为密切。无论何时,企业财务活动的健康运行离不开其赖以存在和发展的社会环境和企业自身条件。不管是企业外部环境还是企业内部环境。其许多因素的变化对企业资金运行流动都有直接或间接的影响作用。分析、预测这些环境因素的变化和影响是企业制定、部署财务战略的重要依据。财务战略环境是处于财务战略系统之外但对财务战略产生直接、间接影响的各种因素,这些环境因素一般是宏观经济形势、财政金融政策、经济发展周期、政治法律因素、文化传统与思潮、企业生产经营、市场营销状况等方面。

财务战略环境是企业财务管理的重要环境。理解、把握财务环境是实施战略财务管理的基础和条件。财务管理效率和质量也反作用于财务环境,使财务环境得以改善和创新。总体上,财务环境在财