

财务战略管理

Financial Strategic Management

(第二版)

黎精明 兰飞 石友蓉◎主编

Financial
Strategic
Management

4



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

财务管理

Financ  nagement

(第二版)

黎精明 兰飞 石友蓉◎主编

Financial Strategic Management



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

财务战略管理/黎精明, 兰飞, 石友蓉主编. —2版. —北京: 经济管理出版社, 2017.6
ISBN 978-7-5096-5219-0

I. ①财… II. ①黎…②兰…③石… III. ①财务管理—研究 IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)155606号

组稿编辑: 张巧梅

责任编辑: 张巧梅

责任印制: 黄章平

责任校对: 陈颖

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦A座11层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010)51915602

印 刷: 玉田县昊达印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 22.75

字 数: 434千字

版 次: 2017年6月第2版 2017年6月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-5219-0

定 价: 58.00元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街2号

电话: (010)68022974 邮编: 100836

前 言

随着全球经济一体化趋势的加剧，企业必须面对日趋激烈的市场竞争环境。商场如战场，如何在激烈的商战中采取策略性行动进而获取竞争优势，这几乎是所有企业都会面临的重大课题。然而，面对激烈的市场竞争，许多企业的反应正如管理大师彼得·德鲁克所形容的：“我们走在一片丛林，开始清除矮灌木林。当我们千辛万苦，好不容易清除完这一片灌木林，正准备直起腰来享受一下成功的喜悦时，却猛然发现，旁边的一片灌木林才是我们要去清除的丛林。”现实中，“只会埋头干活，不会抬头掌舵”的企业可谓比比皆是。事实上，缺乏战略意识的企业就犹如一艘无舵之船，它无法驾驭复杂的局势和竞争环境，只能是在波诡云涌的商海中风雨飘摇，在惊涛骇浪的激流中随潮起落。

古语有云：“上兵伐谋”、“智而好谋必成”、“事备而后动”……缜密科学的战略与谋划是企业成功的前提和基础，这正如波特教授所言：“战略才是决定一个企业成败的关键。”我国现代社会中也有“三年发展靠机遇，十年发展靠战略”之说。战略对企业长足发展所具有的重大影响和决定性意义毋庸置疑。

财务是企业管理实务的重要构成要素，企业要管理好财务必须具有相应的战略理念和战略思维。事实上，财务战略管理正是财务学和企业战略管理学有机结合的产物，这种结合（或者说财务战略管理产生）的必要性至少有以下三个方面：第一，财务管理的对象是资金运动，资金犹如企业的“血液”，资金运动（血液循环）会通达企业“肌体”的每一个角落，因此，搞好财务战略管理可以将企业的战略意志有效落实到企业管理的各个层面；第二，企业管理（含战略管理）的终极目标在于充分利用现有资源实现价值增值，而价值增值（创造）问题深层次地讲还是一个财务问题，因此，在财务领域推行战略管理模式能够很好地契合企业深层次的价值目标；第三，企业的主要战略性举措不仅会显著影响企业的财务状况，而且其中较多举措（如兼并、收购等）本身就是财务学的核心内容，因此，从财务学视角来看，企业的很多战略管理问题本身就属于财务战略管理的范畴。比如，联想收购 IBM，中海油收购美国“尤斯科”等经典案例，它

们无不深深地烙上了财务战略管理的印记。

我国作为一个快速发展加转型的大国,企业生产经营的内外环境与西方企业相比具有显著差异性,其发展面临着诸多错综复杂的问题,其中绝大部分会直接或间接地表现为财务问题。因此,从战略高度充分把握并有效解决这些问题对确保我国企业健康发展和我国经济持续增长无疑具有重要意义。正是基于上述体会和高层次财务人才培养工作的需要,我们组织编写了本书。全书共十章。第一章为企业战略管理概述。该章主要介绍了企业战略的本质、企业战略理论的演进历程、企业战略管理理论体系的基本架构、企业战略管理的意义和作用。第二章为企业财务战略管理的概念框架。该章主要介绍了财务战略和财务战略管理的基本框架和财务战略管理的范围界定。第三章为企业财务战略制定的环境分析。该章主要介绍了企业环境的构成与特征、企业外部和内部环境分析。第四章为企业生命周期财务战略管理。该章主要介绍了企业生命周期理论、不同生命周期阶段企业的财务战略管理。第五章为企业融资战略管理。该章主要介绍了企业融资战略的目标与内容、企业融资战略的类型、企业融资战略的制定与选择。第六章为企业投资战略管理。该章主要介绍了企业投资战略的目标与程序、类型、制定与选择、实施与控制问题。第七章为企业收益分配战略管理。该章主要介绍了企业收益分配理论、企业股利政策与战略。第八章为企业财务战略的实施。该章主要介绍了企业财务战略实施的基础性准备、财务战略实施的过程控制与效果评价。第九章为企业并购的财务战略。该章主要介绍了企业并购与企业整体战略、并购目标企业定价战略、并购成本规划与控制战略、并购财务风险管理战略、并购后的财务整合战略。第十章为碳财务战略。该章主要介绍了碳财务战略概述、低碳经济下的企业财务战略模式、碳财务战略管理研究等问题,本章属于财务战略管理的前沿知识。

本书由石友蓉教授和黎精明副教授提出大纲,具体撰写分工如下:第一章由石友蓉、蒋园园编写;第二章、第四章、第八章、第九章由黎精明、吴依玲编写;第三章由石友蓉、宋婷编写;第五章、第六章、第七章由兰飞编写;第十章由石友蓉、肖伟编写。全书由黎精明博士统稿。各章均由小案例导入,在对本章内容做系统性阐述之后,各章均附有本章小结、本章关键词、本章思考题、本章案例。这样既便于读者准确把握各章的核心知识,进而强化对财务战略管理的理论认知,又便于读者将理论和实务有机结合,进而增强以理论为指导解决实际问题的能力。

本书可以用做财经类(财务管理、会计学、审计学、金融学、资产评估等)专业本科生与研究生的“财务战略管理”课程教材,也可以作为经管类其他专业本科及以上层次(如MBA、MPAcc等)学生“财务管理学”课程的主要教学



参考书，另外，它对企事业单位管理人员、研究人员、财务知识爱好者也具有较
强的参考价值。

本书在编写过程中参考和引用了国内外同行的诸多宝贵文献资料，对相关文
献的作者，在此谨表诚挚谢意。研究生蒋园园、宋婷、肖伟、吴依玲、韩武策、
范沁茹等人在资料收集、案例整理、书稿校订等方面做了大量工作，我们对他们
所付出的劳动表示感谢。另外，我们还要特别感谢经济管理出版社谭伟主任、张
巧梅编辑、赵喜勤编辑等人，他们为本书的出版付出了大量心血和创造性劳动，
没有他们的鼎力帮助，本书的出版工作不可能如此顺利！

由于水平和能力有限，本书的纰漏甚至错误在所难免，我们恳请读者提出宝
贵指正意见。

目 录

前 言	1
第一章 企业战略管理概述	1
第一节 企业战略的本质	2
一、企业战略的涵义及特征	2
二、企业战略的三个层次	5
三、企业战略管理的涵义	7
第二节 企业战略理论的演进历程	8
一、早期战略思想阶段	8
二、古典战略理论阶段	9
三、竞争战略理论阶段	11
四、企业战略理论新发展	13
第三节 企业战略管理理论体系的基本构架	15
一、企业战略目标体系	15
二、企业战略管理过程	17
三、战略管理业绩评价	21
第四节 企业战略管理的意义和作用	24
一、企业战略管理的意义	24
二、企业战略管理的作用	25
【本章小结】	26
【本章关键词】	27
【本章思考题】	27
【本章案例】	28



第二章 企业财务战略管理的概念框架	32
第一节 财务战略的基本框架	33
一、财务战略的涵义	33
二、财务战略的特征	34
三、财务战略的类型	36
四、财务战略与公司战略的关系	38
第二节 财务战略管理的基本框架	40
一、财务战略管理的涵义	40
二、财务战略管理的主要内容	41
三、财务战略管理的基本过程	43
四、财务战略管理的目标和关键	56
五、财务战略管理的历史演进	65
第三节 财务战略管理的范围界定	70
一、财务战略管理与企业管理的关系	70
二、财务战略管理与一般财务管理的关系	72
三、财务战略管理与公司治理的关系	75
【本章小结】	80
【本章关键词】	81
【本章思考题】	82
【本章案例】	82
第三章 企业财务战略制定的环境分析	86
第一节 企业环境的构成与特征	88
一、企业环境的构成	88
二、企业外部环境的特征	88
三、企业内部环境的特征	89
四、企业内部环境与外部环境的联系	90
第二节 企业外部环境分析	90
一、宏观环境（PESTEL）分析	90
二、产业环境分析	94
三、竞争对手分析	98
四、其他外部环境分析方法	102
第三节 企业内部环境分析	103

一、企业资源与能力分析	104
二、价值链分析 (VCA)	109
三、内部因素评价矩阵 (IFE)	112
四、业务组合分析	113
五、SWOT 分析	115
【本章小结】	119
【本章关键词】	122
【本章思考题】	122
【本章案例】	122
第四章 企业生命周期财务战略管理	125
第一节 企业生命周期理论	126
一、企业生命周期的涵义	126
二、企业生命周期理论的发展历程	127
三、企业生命周期的阶段划分及其特点	130
第二节 初创期企业的财务战略管理	131
一、初创期企业的风险及特征	131
二、初创期企业的财务战略取向	135
三、初创期企业财务战略管理的重点	140
第三节 成长期企业的财务战略管理	141
一、成长期企业的风险与特征	141
二、成长期企业的财务战略选择	142
三、成长期企业财务战略管理的重点	146
第四节 成熟期企业的财务战略管理	148
一、成熟期企业的特征	148
二、成熟期企业的财务战略选择	149
三、成熟期企业财务发展方向	151
第五节 衰退期企业的财务战略管理	152
一、衰退期企业的风险与特征	152
二、衰退期企业的财务战略选择	153
三、衰退期企业的财务竞争策略	154
【本章小结】	156
【本章关键词】	156
【本章思考题】	157



【本章案例】	157
第五章 企业融资战略管理	160
第一节 企业融资战略的目标与内容	161
一、企业融资战略的目标	161
二、企业融资战略的内容	164
第二节 企业融资战略的类型	165
一、企业资金来源结构战略	165
二、企业融资渠道与方式战略	169
第三节 企业融资战略的制定与选择	173
一、企业融资战略的制定因素	173
二、企业融资战略的制定内容	175
三、企业资本结构战略的制定	177
四、企业战略与融资方式的选择	178
【本章小结】	180
【本章关键词】	181
【本章思考题】	181
【本章案例】	182
第六章 企业投资战略管理	186
第一节 企业投资战略的目标与程序	187
一、企业投资战略的基本要素	187
二、企业投资战略的特点	187
三、企业投资战略的目标	188
四、企业投资战略的程序	188
第二节 企业投资战略的类型	189
一、企业投资规模战略	189
二、企业投资资金投向战略	191
三、企业投资资金密度战略	193
第三节 企业投资战略的制定与选择	194
一、战略制定的分析方法	194
二、企业投资战略的选择	198
第四节 企业投资战略的实施与控制	201
一、企业投资战略的实施步骤	201

二、企业投资战略的控制	203
【本章小结】	205
【本章关键词】	205
【本章思考题】	206
【本章案例】	206
第七章 企业收益分配战略管理	210
第一节 企业收益分配理论概述	211
一、企业收益分配的构成	211
二、股利理论	212
第二节 企业股利政策	214
一、剩余股利政策	214
二、稳定或持续增加股利政策	214
三、固定股利支付率政策	215
四、低正常股利加额外股利政策	216
第三节 企业股利战略	216
一、股利决策与企业战略的关系	217
二、企业股利战略的涵义与内容	218
三、企业股利战略的制定	219
【本章小结】	224
【本章关键词】	224
【本章思考题】	224
【本章案例】	225
第八章 企业财务战略的实施	228
第一节 财务战略实施的基础性准备	229
一、制定财务战略实施计划	229
二、组织结构优化及业务流程再造	241
三、营造财务战略实施的文化环境	250
第二节 财务战略实施的过程控制	256
一、财务战略实施过程控制理论	256
二、财务战略实施过程控制方法	260
三、财务战略实施过程控制需要注意的问题	264
第三节 财务战略实施效果评价	267



一、财务战略实施效果评价的基本问题	267
二、财务战略实施效果评价方法	273
三、基于效果评价的财务战略实施反馈控制	276
【本章小结】	278
【本章关键词】	279
【本章思考题】	280
【本章案例】	280
第九章 企业并购的财务战略	285
第一节 企业并购与企业整体战略	286
一、企业并购的涵义	286
二、企业并购的类型	287
三、并购与企业整体战略的关系	291
四、企业并购的战略效应	292
第二节 并购目标企业定价战略	295
一、目标企业价值评估	295
二、并购增值估算	298
三、定价区间确定和价格谈判策略	299
第三节 并购成本规划与控制战略	299
一、并购成本的表现形式	299
二、并购成本规划与控制的相关策略	301
第四节 并购财务风险管理战略	303
一、并购财务风险的基本理论	304
二、并购财务风险管控策略	305
第五节 并购后的财务整合战略	307
一、并购后财务整合的概念	307
二、并购后财务整合的特征	308
三、并购后财务整合的必要性	308
四、并购后财务整合的内容	310
【本章小结】	312
【本章关键词】	313
【本章思考题】	314
【本章案例】	314



第十章 碳财务战略	319
第一节 碳财务战略概述	320
一、碳财务战略的涵义	320
二、碳财务战略的理论来源	321
第二节 低碳经济下的企业财务战略模式	325
一、我国企业财务战略模式存在的缺陷	325
二、低碳经济下的企业财务战略模式	326
三、低碳经济下的财务战略模式影响因素分析	333
第三节 碳财务战略管理研究	336
一、国外碳财务战略管理相关研究现状	336
二、我国碳财务战略管理相关研究现状	338
三、现有研究的局限及未来展望	339
【本章小结】	340
【本章关键词】	341
【本章思考题】	342
【本章案例】	343
参考文献	346

第一章 企业战略管理概述

【导入案例】中粮集团有限公司（以下简称“中粮集团”，英文简称“COFCO”），是中国最大的粮油食品进出口公司和实力雄厚的食品生产商，享誉国际粮油食品市场。中粮的历史可以追溯到1952年，它是中国从事农产品和食品进出口贸易历史悠久、实力雄厚的企业之一。几十年一直是国家小麦、玉米、大米、食糖等大宗农产品贸易的主导者，名列美国《财富》杂志全球企业500强，居中国食品工业百强之首。中粮集团之所以能取得如此巨大的成绩，与其企业战略规划息息相关。

中粮集团采用纵向一体化战略打造完美产业链。中粮集团的核心主营业务包括稻谷、小麦、玉米、大豆、菜籽、棕榈油、食糖、饲料、肉食、番茄、葡萄酒、饮料、厨房调味品、乳业及其他食品等业务。这些业务板块看似纷繁复杂，但是它们具有相同的市场，即食品市场，可以在这相同的市场领域内扩张，同时还可以形成一个粮油食品全产业链。以油为核心来讲，它既提供了所需的原料大豆菜籽，又解决了榨油后肥料处理问题，即将之用作生产饲料。这样一来就形成了无缝链式结构，既降低了成本又增加了收益。

中粮集团采用复合多元化战略实现协同效应。中粮集团从进出口贸易商转型进入实业化发展阶段以来，目前所从事的主要行业有食品制造业、房地产业、酒店业、金融业、保险业、生物能源等，中粮集团通过合并收购其他企业或合股经营的形式增加了与原有产品或劳务不相同的新产品、新服务，这些业务之间存在着协同关系。如在食用油方面，已形成市场的主导，从自主福临门到控股鲁花，再到开发高端的滋采，打造了系列化品牌，有效形成了品牌区隔；如重组中谷，加强了在农产品流通领域的优势；如进军生物能源，既利用了自身的优势，又结合了国家对能源战略的支持，其发展空间巨大；如利用资本进入保险和地产，通过强大的资本实力来整合产业，多样化投资，专业化经营，产生了较好的协同效应。

从目前中粮集团对所属五大业务群及下属公司的管理模式上看，整个中粮都在实施集团化发展战略，都是采取控股和收购等方式，利用资本杠杆来整合产



业，进而形成具有协同效应的价值链和供应链整体。

企业战略就是企业的指南针，指导企业走向何处，如何去走。没有战略的企业就像没有导航的航船，虽然在行驶，但是不知驶向何方。

第一节 企业战略的本质

一、企业战略的涵义及特征

战略（Strategy）一词原是个军事方面的概念，在中国，它起源于兵法，指将帅的智谋。“战略”这个词，先是“战”与“略”分别使用。“战”指战斗或战争，“略”指筹略、策略或计划。《左传》和《史记》中已使用了“战略”一词，西晋史学家司马彪著有以“战略”为名的论著。在西方，战略的概念起源于古代的战术，原指将帅本身，后来指军事指挥中的活动。战略一词是由希腊语的“Strategos”一词演变而来，本意为“将军”（General）或“将军的艺术”（The Art of the General）。我国《辞海》对战略的解释则是：“它是依据国际、国内形势和敌对双方政治、经济、军事、科学技术和地理等因素制定的，战略解决的问题是：对战争的发生、发展及其特点，规律的分析与判断，战略方针、任务、方向和作战形式的确定。”毛泽东曾写道：“只要有战争，就有战争的全局，凡属带有照顾各方面和各阶段的性质的，都是战争的全局。研究带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。”在现代军事理论中，战略的含义则逐步演化为对战争全局的筹划和指导。随着人类社会的发展，战略一词的含义已远远超出了军事或战争的领域。“战略”的概念被逐步引申到社会、经济、政治等各个领域，出现了诸如经济发展战略、外交战略、能源战略、科技发展战略等名词和术语。

1. 企业战略的涵义

企业战略（Enterprise Strategy）一词是由美国著名的实业家兼学者安索夫（Ansoff）于20世纪60年代在其所著《公司战略》一书中首次提出的。其理论与实践在20世纪七八十年代得到了长足的发展，到目前为止，企业战略已经形成了一个相对完善的理论体系。对于企业战略一词的含义，很多著名学者从不同的角度给出了不同的定义。由于学者们或者强调不同的侧面，或者采用不同的名词，或者赋予它们不同的内容而导致学界对战略的看法有很大的差异。在此引用国内外一些学者的定义。



(1) 安索夫的定义。美国著名管理学家安索夫 (Ansoff) 根据自己在美国洛克希德飞机公司等大型多元化经营公司里多年的管理实践和在大学的教学及咨询经验, 于 1965 年发表了著名的《公司战略》一书, 提出了他自己的企业战略观。他认为企业战略是贯穿于企业经营与产品和市场的一条“共同经营主线”。这条主线决定着企业目前所从事的或者计划要从事的经营业务的基本性质。安索夫提出的这条主线由产品与市场范围、增长向量、竞争优势、协同作用四个要素构成。总之, 以美国学者安索夫的《公司战略》一书问世为标志, “战略”一词正式进入企业经营管理领域, 一种全新的管理理论——企业战略管理也随之诞生。

(2) 安德鲁斯的定义。美国哈佛大学商学院教授安德鲁斯 (Andrews) 认为, “战略是目标、意图或目的, 以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划的一种模式。这种模式界定企业正在从事的或者应该从事的经营业务, 以及界定企业所属的或应该属于的经营类型”。

(3) 明茨伯格的定义。加拿大麦吉尔大学著名管理学教授明茨伯格 (H. Mintzberg) 对战略问题曾做过深入的研究。他指出, 生产经营活动中, 人们在不同的场合以不同的方式, 赋予战略不同的内涵, 说明人们可以根据需要接受各种不同的战略定义。只不过在正式使用战略的定义时, 人们只引用其中的一个罢了。他将企业战略的内容定义为 5P, 即计划 (Plan)、计策 (Ploy)、模式 (Pattern)、定位 (Position)、观念 (Perspective)。

(4) 其他一些国外学者的定义。美国学者纽曼 (W. H. Newman) 认为, “企业战略是确定长远的主要任务, 指导整个企业经营活动的总谋略和总方针, 以及为完成这一任务而采取的主要行动”。美国战略管理学教授迈克尔·希特 (Michael A. Hitt) 从核心竞争力和竞争优势的角度将企业战略定义为, 企业“设计用于开发核心竞争力和获取竞争优势而整合与协调企业一系列资源和行动的谋划”。美国战略学家奎因 (J. Quinn) 认为, 战略是一个把企业的主要目标、政策和行动顺序综合成一个紧密结合的整体的形式或计划。

(5) 其他一些国内学者的定义。我国学者陈炳富把企业战略定义为: “对于任何一个组织的全局性或决定性的谋划。”学者倪树根把企业战略定义为: “企业的高层领导根据对企业的主观、客观条件的分析, 确定企业未来期间的指导方针、规划目标、行动策略及为其调动、分配相应资源, 以图企业生存和发展的谋划。”学者汪应洛提出, 企业战略是为实现企业长期的全局的经营目标, 有效地组织利用企业内部各种资源和能力, 使之适应战略决策, 其作用主要是确定企业的产品——市场领域, 确定企业的经营活动将向什么方向发展。在相当长的一个时期里, 这种以产品——以市场为核心的企业战略理论很有影响力。

从上述的定义来看, 虽然学者们给出的企业战略的定义存在差别, 但是通过

分析可知,这些关于企业战略的定义在一些基本问题的认识上是一致的。主要有以下几个方面:

第一,在空间上,战略是对企业全局的整体性决策。

第二,在时间上,战略是对企业未来的长期性决策。

第三,在依据上,战略是在对企业外部环境和内部环境深入分析和准确判断的基础上形成并实施的,战略的核心是企业的发展方向与对未来环境的适应性。

第四,在重大程度上,战略对企业具有决定性的影响。

第五,战略的本质在于创造和变革,在于创造和维持企业的竞争优势。

综上所述,企业战略实质上是战略思想在产业经济领域中的引用和延伸,是建立在以企业营利为主要目的之上的,以使企业在特定地域和特定环境中谋取生存和发展的手段。因此,本书给出的企业战略的定义为:企业战略是在符合和保证企业实现企业使命的条件下,在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上,确定企业同环境的关系,规定企业从事的经营范围、成长方向和竞争策略,合理地调动企业结构和分配企业的全部资源,从而使企业获得某种竞争优势。

2. 企业战略的特征

企业战略具有全局性、长期性、应变性等特征,体现出目的、目标、手段与方法的构成。明确的战略意图将导致战略决策的长期一致性和关键创新资源(技术与市场)成长的长期一致性。企业战略作为指导企业生产经营活动的准绳,必须是科学合理的。不恰当的战略目标,非但难以起到其应有的指导作用,而且还会给在各种内外条件制约下本来就已十分复杂的企业经营增添人为的矛盾和摩擦。企业战略应具备的特征包括以下五个方面:

(1) 企业战略具有全局性。企业战略的全局性体现在企业战略是根据企业总体需要而制定的,而不是针对企业某一特定的部分制定的。企业整体是由多个相互联系又保持相对独立的局部组成的,企业整体面临的问题并不是企业局部面临的问题的简单相加,它与企业局部面临的问题存在本质的区别。企业发展面临很多整体性问题,如对环境重大变化的反应问题,对资源的开发、利用与整合问题,对生产要素和经营活动的平衡问题,对各种基本关系的调理问题等。谋划好整体性问题是企业发展的重要条件,要时刻把握企业的整体发展。企业战略是为企业全局的发展而制定的总体发展目标,在总体发展目标的指引下,企业各局部制定与总体目标相一致的自身发展目标,从而实现整体与局部的协调一致。

(2) 企业战略具有长期性。企业战略与企业短期规划不同,企业短期规划一般是对企业未来一年内的生产和经营活动进行计划与安排。而企业战略则是对于企业的经营方向和生存方式的一种更为长远的统筹和规划,它的规划期一般在三年以上。企业战略是以企业现实经营状况为基础,以对企业未来发展的合理预