

现代财务 战略与策略

吉全贵 著

中国轻工业出版社

内 容 提 要

财务战略与策略是企业经营战略的重要组成部分,是经营战略的物质基础,是综合平衡经营战略的工具。本书全面、系统地介绍了财务战略与策略的基本理论,制定步骤和方法,实施战略的对策等内容。其特点是密切联系我国国民经济的现状,针对当前企业经营和财务管理中普遍存在的主要问题,提出了解决问题的指导思想、战略目标及可采用的对策。本书适合于厂长、经理和财会工作者阅读,也可作为大专院校经济类专业的教材。

图书在版编目(CIP)数据

现代财务战略与策略/吉全贵著.-北京:中国轻工业出版社,1997

ISBN 7-5019-2056-7

I. 现… I. 吉… III. 财务管理-经济战略-研究 N.F23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 04220 号

责任编辑 方 敏

*

中国轻工业出版社出版发行

(北京市东长安街 6 号)

河北省高碑店市印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

各地新华书店经售

*

787×1092 毫米 1/32 印张:8 字数:179 千字

1997 年 3 月第 1 版 1997 年 3 月第 1 次印刷

印数:1-2000 定价:15.00 元

前 言

当今世界经济市场上，商场即战场。竞争对手如林，谁在商战中能够取胜，便可平步青云、名扬四海；竞争失利便会每况愈下，甚至破产。商战的本质就是经济实力和经营谋略的较量。从某种意义上说，经营谋略更为重要：只有经济实力，缺乏经营谋略，在竞争中可能失败；经济实力薄弱，但经营谋略超群，反可以小胜大，以弱胜强。经营战略是经营谋略的核心，它是研究带有全局性、长远性商战重大问题的。竞争者在竞争中有了科学的经营战略作指导，便可大方向明确，目标远大，士气高昂，运筹帷幄之中，决胜千里之外。如果没有正确的经营战略作指导，企业往往会被具体问题所困扰，导致因小失大，因近失远。

如果说经营战略重要，那么财务战略更重要，因为财务战略的总目标是整个经营战略追求的总目标，它也是使经营战略得以实现的物质条件，它还是综合平衡经营总体战略的工具。编写本书的目的—是为了系统研究现代财务战略理论，使之与经营战略相配套，使经营战略理论日臻完善；二是为提高我国企业的财务战略管理水平，解决当前面临的主要问题，提高企业的经济效益，尽早实现“九五”规划目标作点贡献。财务战略问题十分复杂，为了便于读者理解，本书内容按由浅入深、由简单到复杂的顺序编写。

将战略理论引入财务管理并加以系统研究属于开创性工作，编写起来难度较大，尤其把财务战略理论与我国的企业

财务实践紧密联系起来，力图解决实际问题就更加困难。书中疏漏不足之处在所难免，权当抛砖引玉，欢迎广大读者多提宝贵意见。在本书编写过程中，参阅了大量的书刊资料，在此一并向有关作者表示衷心感谢。

吉全贵

1996年12月于天津财经学院

目 录

第一章 现代财务战略总论	1
第一节 现代企业经营战略的意义.....	1
第二节 企业战略经营的意义	11
第三节 现代企业财务战略及其分类	22
第四节 现代企业财务战略的特点和作用	28
第五节 现代企业财务战略管理的程序和原则	32
第二章 利润战略	38
第一节 利润及其战略管理的重要意义	38
第二节 利润战略环境分析	48
第三节 利润战略指导思想	55
第四节 利润战略目标的确定	62
第五节 利润战略对策	75
第三章 成本战略	83
第一节 成本及其战略管理的重要意义	83
第二节 成本战略环境分析	88
第三节 成本战略指导思想	96
第四节 成本战略目标的确定.....	106
第五节 降低成本的战略对策.....	109
第四章 投资战略	120
第一节 投资及其战略管理的意义.....	120
第二节 投资战略环境分析.....	128
第三节 投资战略指导思想.....	144

第四节	投资战略目标的确定·····	146
第五节	投资战略对策·····	157
第五章	筹资战略 ·····	165
第一节	筹资及其战略管理的意义·····	165
第二节	筹资战略环境分析·····	167
第三节	筹资战略指导思想·····	186
第四节	筹资战略目标的确定·····	190
第五节	筹资战略对策·····	193
第六章	周期财务战略 ·····	198
第一节	周期财务战略管理的意义·····	198
第二节	经济周期财务战略对策·····	205
第三节	产品寿命周期财务战略对策·····	207
第四节	实施周期财务战略管理应注意的问题·····	211
第七章	竞争财务战略 ·····	216
第一节	竞争财务战略管理的意义·····	216
第二节	竞争财务战略的制定程序·····	220
第三节	基于行业外竞争对手的财务战略·····	222
第四节	行业内竞争财务战略·····	226
第五节	适应竞争财务战略管理财务管理 应具备的特征和素质·····	242

第一章 现代财务战略总论

第一节 现代企业经营战略的意义

一、现代企业经营战略的概念

战略思想及其理论最早产生于军事领域。“战略是指导战争全局的方略。它是战争指导者运用战争的力量和手段达成战争目的的一种艺术。”（《战略学》，军事科学院编著，军事科学出版社 1987 年版第 1 页）。“研究带全局性的战争指导规律，是战略学的任务”。（《毛泽东选集》横排袖珍一卷本，人民出版社 1967 年版第 159 页）。以上这些论述就是对战略概念和理论内涵的高度概括和总结。当今，将战略思想和理论移植到政治、外交、科技、经济、文化等领域，战略概念的外延得到了充分的发展，于是便产生了政治战略、外交战略、科技战略、经济发展战略、企业经营战略等。《辞海》对战略定义是：“泛指重大的、带有全局性和决定全局的计谋”。这是对广义战略概念的高度概括和总结。

商场即战场，竞争即战争。把市场竞争称为商战大约可追溯到 15 世纪。但将军事战略思想和理论较全面地应用于企业经营，大约还是近半个世纪的事情。企业经营战略研究在本世纪七八十年代获得了长足的发展，今天已初步形成了一个比较完整的理论体系。但由于该门科学尚年轻，正处在发展中，名家对企业经营战略概念的描述也不尽一致，有的出

入还很大，归纳起来主要有如下六种：

(1)“企业经营战略是指以经营为中心的企业整体战略。”
(《现代企业经营战略》，张彦宁主编，中国展望出版社 1988 年版第 4 页)

(2)“企业战略是确定长远的主要任务，以及为完成这一任务而采取的主要行动。”(《企业战略与政策》，中国工业科技管理大连培训中心编，企业管理出版社 1985 年版第 1 页)

(3)“所谓经营战略，是表示与环境有关的企业活动的基本方向，是选择企业诸活动基本状况和决定诸活动组合的基本方针。”(〔日〕《伊丹敬之谈企业经营成功之道》，杨春明译，中国审计出版社 1992 年版第 14 页)

(4)“国际企业战略是国际企业面对激烈变化、严峻挑战的国际经营环境，为求得长期生存和不断发展，依据企业自身能力而进行的总体性谋划，包括企业国内外经营的总目标及其实现途径。”(《国际企业战略管理》，谭影慧编著，华东理工大学出版社，1994 年版第 8 页)

(5)“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。”(《企业应付变化的战略》，〔美〕詹姆斯·奎因著，上海科技干部进修学院编译组译，世界图书出版公司 1987 年版第 7 页)

(6)“所谓战略，乃是为了削弱竞争企业的抵抗力，顺应今后的经营环境的变化，订定对策，对经营资源(人力、金钱)作正当之调配。”(《经营管理学》，樊志育著，台湾三民书局有限公司 1982 年版第 582 页)

上面我们列示了六个对企业经营战略定义的描述。站在现代企业经营管理角度看，各家之言都有其合理之处，似乎都还有一些欠缺。例如：概念(1)概括了企业经营战略的经

营中心和整体特征，但对战略的长期特征、环境因素和抗争性却没有考虑；概念（2）强调了战略的长期性但忽略了战略的整体全局性；概念（3）强调了战略的环境和方向性，但忽略了战略的整体性和长远性；概念（4）突出了战略的总体性、长期性、抗争性，但把战略混同于计划；概念（5）把战略、策略和战术未加区分；概念（6）只强调了战略的环境因素和抗争性，对战略的其他特点均未谈及。那么，究竟如何描述现代企业经营战略的概念才为科学呢？笔者认为，描述现代企业经营战略概念应从企业所处的特定环境出发，较充分地概括企业经营战略所包含的要素，并突出战略的基本特征。根据这个原则，我们可将现代企业经营战略的意义作如下描述：企业经营战略是企业决策者在特定环境下，依据已定的指导思想，在进行与竞争对手各种条件对比的基础上所预先制定的用以指导企业未来较长时期生产经营全局的总体目标以及实现这一目标的总体方略。现代企业经营战略包括战略主体、战略环境分析、战略目标、战略对策、战略指导思想五大要素。

（一）战略主体

战略主体是指战略制定者和主持实施人，通常是企业的决策者，可以是企业的主要领导人，也可以是企业的决策集团。明确战略主体是制定战略的前提，没有战略主体，战略便不会产生，更不会实施。拉丁语战略一词是 Strategicon，该词词根是 Strategos，义为将军。将军是战略的制定人和主持实施者。可见战略离不开战略主体。实际上战略也是战略主体所使用的科学或艺术。同一战略问题，战略主体不同，其战略指导思想、对环境的分析判断、确定的未来战略目标水平、战略对策也会不同，这主要是因为不同战略主体，其知识素

质、能力素质、胆识等各不相同。由此看来，特定的战略都是相对于特定的战略主体而言，战略主体是现代企业经营战略的首要要素。

（二）战略环境分析

战略是环境的函数。制定和实施企业经营战略，必须研究企业经营所处的环境条件。可以这样说，企业经营战略研究的对象就是企业的生产经营活动及其与所处环境的关系，更确切一点说，就是企业的竞争者。这是因为现代企业所处的外部环境是十分复杂的。将企业外部环境按其性质不同可分为市场经济环境，政治、政策环境，自然地理环境，法律环境四大类别。其后三种环境一般都具有相对稳定的特点，只有市场经济环境能够反映企业当前所处环境的时代特征。市场经济环境具有如下特征：

1. 承认市场主体的独立性。市场主体指在市场上从事交易活动的组织和个人。在市场经济体制下，市场主体的独立性表现在：具有独立的经济决策权，可以自主做出经济决策，并独立地承担决策带来的经济风险。

2. 市场经济属于开放型的经济。开放型经济特征是一国的市场必然与世界市场发生多方面的联系，你中有我，我中有你，跨国公司、国际贸易、国际投资是基本的联系形式。

3. 市场经济的本质是竞争型的经济。竞争型的经济主要有五个特征：①竞争主体具有多元性，即具有多个买者和卖者。②竞争具有广泛性。从竞争的内容看，有价格竞争、质量竞争、品种规格竞争、花色竞争、技术竞争、人才竞争等等；从竞争主体看，有买者之间的竞争、卖者之间的竞争、买者和卖者之间的竞争；从社会再生产的环节看，有生产环节的竞争、交换环节的竞争、分配环节的竞争、消费环节的竞

争；从竞争的范围看，有企业之间的竞争、部门之间的竞争、国内市场竞争、国际市场竞争。③竞争具有长期性。竞争的长期性主要取决于社会需求的不断提高、变化和科学技术发展的无止境性。需求不停止，竞争无止境。④市场竞争具有公平性。竞争者具有相同的竞争环境、自愿参与竞争，按等价交换的原则在市场上公开进行。⑤竞争具有残酷性。竞争的结果是优胜劣汰。

4. 市场经济的经济变量具有随机性。经济变量的随机性表现在可能发生，也可能不发生；可能发生的多，也可能发生的少；发生的方向可能随时改变，瞬息万变，捉摸不定。

在这种复杂多变的市场经济环境下，如没有环境分析，就不能制定出科学并切实可行的战略。以不科学的战略来指导企业的生产经营，不仅不能使企业致胜，而且往往会使企业在竞争中占下风，甚至导致经营失败。所以战略环境分析是企业经营战略的又一组成要素。

（三）战略目标

战略目标是战略主体在对企业内、外环境进行分析的基础上所制定的有关企业全局性、长远性重大生产经营问题所期望达到的总目的。确定战略目标是企业制定战略的核心。战略目标是指导战略主体和战略实施者在今后较长时期从事生产经营管理工作所必须遵循的总准绳和行动纲领。企业一定时期的经营战略目标具有如下特征：

1. 全局性。所谓全局性，就是对制约一定时期企业整体发展的若干重大问题定出总目标。影响企业整体发展的重大问题主要有：企业从事生产经营活动所要达到的终极效益目标，为实现终极效益目标所需采取的基本手段和措施，制约企业发展的社会责任等。将其具体化，可用图 1-1 表示。

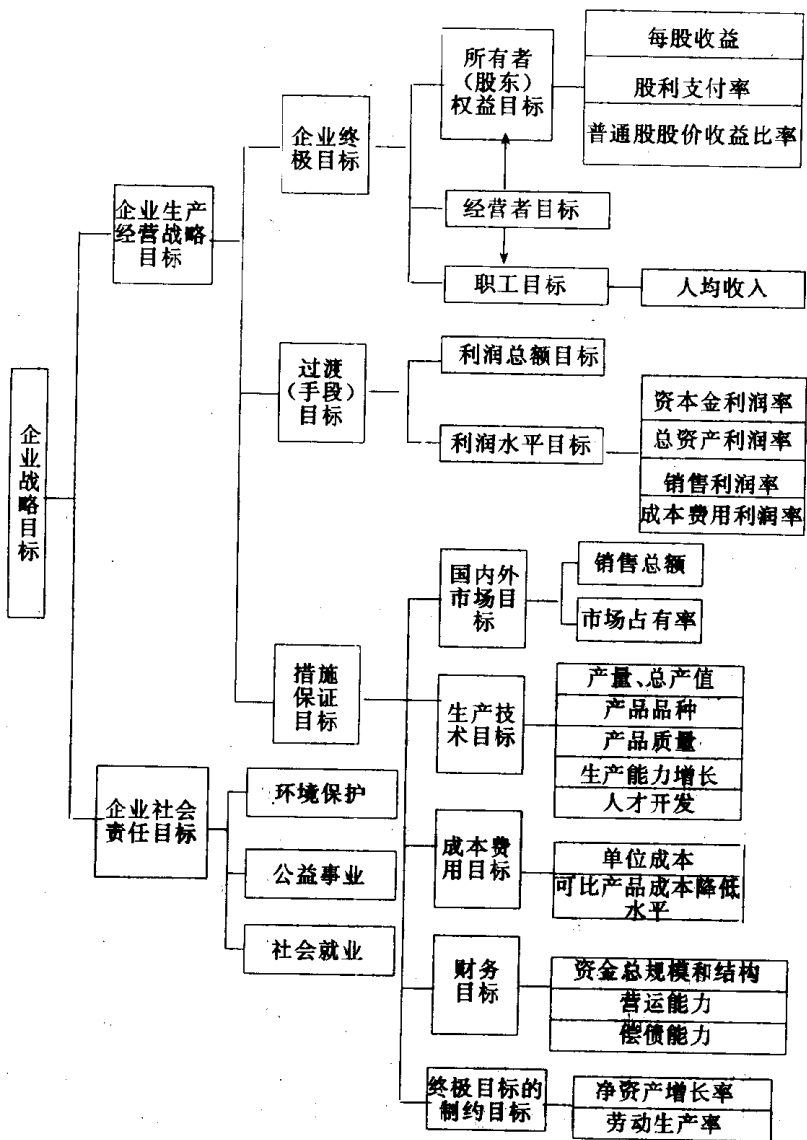


图 1-1 企业战略目标图解

图 1-1 中的企业终极目标是涉及整个企业基本使命的战略目标，它是成立企业的宗旨，是企业的最大全局问题。过渡目标是实现这一终极目标的手段，过渡目标不能实现，终极目标将会落空。而过渡目标的实现必须借助于措施保证目标的实现，措施保证目标哪一个指标不能实现都会影响过渡目标和终极目标的完成。有时社会责任目标也会影响企业终极目标的实现。所以列入企业战略目标体系的各种目标都是企业带有全局性的重大问题。企业战略目标的全局性从空间来看，它是把企业整体作为一个全系统，并把企业这个小系统放在市场经济环境这个大系统中来安排的，更确切地说，它是以企业及其所处的环境为研究对象来研究系统内各要素的相互作用和协调，规定企业的总体行动的。因此，企业的战略目标又带有与竞争对手的抗争性。

2. 长期性。所谓长期性是指从时间而言，战略目标是对企业未来较长时期重大问题的奋斗目标的规划。战略目标追求的不是眼前的短期利益，而是谋求企业长期的生存和发展，是深谋远虑的结果。它的制定是一个动态研究过程，既要了解过去和现在，又要立足当前面向未来，它是对未来较长时期的“全程规划”。战略目标从战略实施开始，一直到期终的全过程始终发挥着指导作用。

3. 概括性。所谓概括性就是战略目标只明确企业在战略期内发展的总方向、所要达到的总体水平。“总”就不是很具体。总方向只表示基本发展趋势，总体水平只是未来的主导目的。正因为如此，人们称战略是未来行动的纲领。战略通常以定性描述为主，虽然也有定量性指标，但这定量性指标只是对总体水平的数量化。

4. 层次性。所谓层次性就是战略目标具有级别和时序的

划分。企业是一个由多层次、每个层次又由相互作用的若干元素组成的复杂系统。以事业部组织形式为例，采用该种组织形式的公司中有决策权的企业组织就由三个不同层次的部门组成，即公司最高层管理部门、事业部门、职能部门。公司最高管理部门主要由厂长、经理组成，它是企业最高管理决策机构，担负着制定实施企业总体发展战略的职责。公司内各事业部或分公司有其相对独立的权力、责任和经济利益，担负着制定、实施事业部一级的战略任务。公司和各事业部的各职能部门的任务主要是为最高管理层和各事业部做有效的建议、劝告与服务，它担负着在本部门制定和实施公司和事业部职能战略的职责。由此，将公司的战略按战略组织的层次不同划分，就可分为公司战略、事业部经营战略和职能战略（如市场营销战略、产品研究开发战略、生产战略、财务战略、人才开发战略等等）三个层次。将企业战略目标按时间跨度划分可分为长期战略目标、中期战略目标和近期战略目标。长期战略目标多属公司总体性战略目标，是企业的远景规划蓝图，一般在 10 年以上；中期战略目标又称阶段目标，它是长期战略目标的阶段划分，是保证长期目标实现的保证目标，一般为 3~5 年或更长一些；近期战略目标是中期战略目标的分解，一般期限不超过 3 年，它是长中期战略目标的具体化。

（四）战略对策

战略对策是为实现战略总目标而制定的总体方略。它是为实现战略目标而预谋采取的重要途径和措施。战略对策通常先把一定时期的战略目标划分为若干。顺序关联的阶段目标，然后针对不同阶段的具体情况，因时、因地、因人、因器、因势制定相应的主要对策。这里的时指天时，地指地理

条件，人指竞争对手，器指产品或技术，势指优劣态势。

（五）战略指导思想

战略指导思想是指导制定和实施战略的基本思路和方法。企业的战略指导思想通常由战略主体根据企业所处的环境及主客观条件的变化提出，它是制定和实施战略的理论基础，是战略工作的行动指南，贯穿于战略工作的全过程。战略指导思想正确与否，决定着战略工作的成败。企业战略的指导思想通常要明确战略主攻方向和目标、战略的性质和类型、战略持续的时间、战略管理的原则和要求，有时还规定竞争的主要形式。战略的主攻方向或是争取盈利，或是占领市场，或是优质制胜，或是以新制胜；战略的性质，或是对抗的，或是非对抗的；战略的类型是决战还是避战，是进攻还是防御等。战略管理的原则和要求一般可归纳为如下五点：①知彼知己原则，力求主客观的统一；②经济性原则，力求以较小的代价、实现战略目标；③协同原则，组织和保障各种可利用的力量协同作战；④士气原则，使整个战略组织及其成员始终保持高昂的士气；⑤权变原则，战略制定要留有余地，战略执行要灵活机动。

上述五个要素有机联系形成一个战略整体。

二、现代企业经营战略的特点

战略与计划、战术、策略不同。了解战略的特点，可运用比较法加以说明。战略与计划战术、策略的不同点可用表1-1表示。

表 1-1 战略、计划、战术、策略特点比较

	战略	计划	战术	策略
定义	用于指示未来较长时期生产经营全局的总体目标和实现这一目标的总体方略	为达到某种目的事先所拟定的行动方案。长期计划又称规划	保证战略和策略实现的具体办法和手段的统称	为保证战略、方针、政策的顺利执行所采取的巧妙手段
内涵	是一种思想,对全局、重大问题的总体设计,具有方向性、趋势性指导	为实现战略所进行的一种阶段性的具体安排,是方向性和针对性的统一	是一种局部的、具体的措施。针对性很强	是对某类或某一具体问题的处理方法。与战术比它具有巧妙特点、奇异性。针对性很强
期限	立足未来。具有长期性	立足未来。长期、中期、短期相结合	立足现在的具体问题。具有短期性	立足未来、现在。长期、中期、短期策略都有
稳定程度	具有长期稳定性,一般不得朝令夕改	具有相对稳定性,但也具有动态灵活性	灵活性强,可随客观条件变化而变化	高度灵活性。有时不受计划和方案的约束
制定者	决策层	决策者和职能部门	具体工作人员	各级人员
制定依据	依据主观条件和客观环境、指导思想	依据战略布局和各阶段特点	依据执行中的情势	依据不同对象和情势

续表

	战略	计划	战术	策略
作用	对全局、长期整体行动的指南、约束	进行阶段性具体控制的依据，是执行战略的保证	执行战略计划、策略的具体方法	保证战略、计划顺利迅速执行的手段
规则性	不规则	定期循环	不规则	对同一问题具有相同规则

第二节 企业战略经营的意义

一、企业战略经营的概念

战略经营（亦称战略管理）是战略主体以预先制定的经营战略来指导企业整个战略期间的生产经营管理活动，并使企业的经营战略目标得以实现的全过程。实施战略经营一般按三个程序进行。

（一）制定经营战略

制定经营战略是实施战略经营的首要环节，制定科学而又可行的经营战略通常按如下步骤进行：

1. 进行战略环境分析；
2. 明确战略指导思想；
3. 确定战略目标；
4. 制定多种战略备选方案；
5. 评价和选定战略方案。

上述各步骤之间的关系可见图 1-2。