

集团
公司
财务
金融
管理
丛书

集团公司财务金融管理丛书

总主编 吴艳华

集团公司 筹融资管理

许世龙 胡 苇 主编



中国宇航出版社



集团公司财务金融管理丛书

总主编 吴艳华

集团公司筹融资管理

许世龙 胡 苇 主编



中国宇航出版社

· 北 京 ·

版权所有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

集团公司筹融资管理 / 许世龙, 胡苇主编. -- 北京:
中国宇航出版社, 2013.3
(集团公司财务金融管理丛书)
ISBN 978-7-5159-0432-0

I. ①集… II. ①许… ②胡… III. ①航天企业 - 集
资 - 研究 - 中国 ②航天企业 - 企业融资 - 研究 - 中国
IV. ①F426.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第114389号

项目策划 郑红艳

装帧设计 文道思

责任编辑 姜 军

责任校对 陈 琳

出 版 中国宇航出版社

社 址 北京市阜成路 8 号
(010) 68768548

邮 编 100830

网 址 www.caphbook.com

经 销 新华书店

发行部 (010) 68371900
(010) 68768541

(010) 88530478 (传真)
(010) 68767294 (传真)

零售店 读者服务部
(010) 68371105

北京宇航文苑
(010) 62529336

承 印 北京国中画印刷有限公司

版 次 2013 年 3 月第 1 版

2013 年 3 月第 1 次印刷

规 格 787 x 960

开 本 1 / 16

印 张 11

字 数 200 千字

书 号 ISBN 978-7-5159-0432-0

定 价 58.00 元

本书如有印装质量问题, 可与发行部联系调换

《集团公司财务金融管理丛书》

编委会

主 任 吴艳华

副主任 许世龙

委 员 阙炳金 胡 葶 兰桂红 方世力
王 林 刘旭东 彭建国 王深坤
毛以金 柯卫钧 刘 永 王玉军
穆浩平 郑海燕 杜海明 刘则福
陈 瑛 金学生 胡锡云 戴利民
熊长年 邓宁丰 郑红艳

序言 一

随着经济市场化、全球化步伐的加快，中国步入经济转型的重要时期，中央企业、地方国有企业、民营企业和跨国公司四强主导的经济结构调整和行业结构调整的大时代正在来临。

本世纪的第一个十年，我国成功抓住了重要机遇期，经济社会发展取得了举世公认的巨大成就。国际金融危机以来，世界政治经济格局发生了重大变化，我国在国际政治经济中的影响力越来越大，中央企业大多是行业排头兵，经过多年来的改革发展，活力和竞争力大幅提升，许多企业在某些方面接近或达到了世界先进水平。经过30余年的改革开放和国内外市场竞争的洗礼，特别是前几年全球金融风暴的磨炼，国有企业的管理工作已实现了从计划经济向市场经济、从卖方市场向买方市场、从国内竞争到实施“走出去”战略、从对国外管理方法的学习模仿到消化吸收、融合提炼、自我创新的重大转变。国有企业管理工作的转变，对国有企业来讲意义重大而深远。国有企业这几年发展状态较好，应该说与管理水平的提升有直接关系，管理工作的转型、升级对促进企业发展起到了重大作用。

面向未来，国资委提出了做强做优中央企业、培育具有国际竞争力的世界一流企业的目标，这一目标是基于中央企业的地位作用，立足国家整体发展战略提出来的。而世界一流企业就要创造世界一流的财务绩效成果、达到世界一流的财务管理水平、建成世界一流的财务管控体系。未来国际市场的竞争将更多表现为企业内涵发展能力的竞争，企业经营管理水平在核心竞争力中的作用将更加凸显。财务管理是企业管理的中心环节，打造世界一流的中央企业，必须进行管理创新。中央企业要借鉴跨国公司先进的财务管理方法和经验，以“规范、高效、稳健”为标准，加快集团化价值型财务管理体系的建设步伐，要通过优化财务战

序言二

作为国有大型军工企业集团，自成立以来，中国航天科技集团公司始终秉承企业发展的定位和理念，积极融入市场经济，大力推动企业管理创新，在“构建航天科技工业新体系，建设国际一流大型航天企业集团”的进程中，努力探索出一条具有中国航天特色的企业发展之路。其中，财务金融管理是我们实施战略转型的重要抓手和推动力量。

多年来，我们以“支撑战略、集中控制、精细管理、创造价值”为核心理念，把握财务管理定位，转变工作理念，顶层谋划了财务管理战略，全方位构建了财务管理体系，大力推进了全面预算管理、成本工程管理、资金集中管理、资产与产权管理等专项工程，进一步夯实了财务管理基础；我们积极探索并建立以航天财务、航天投控、航天产业基金为核心的航天金融平台，积极推动航天产融结合发展，探索市场化的投融资模式；我们着力推动资产证券化，规范现代企业治理结构，着力提高资源配置效率，增强防范经营风险能力；我们积极引进培养高素质的财务金融人才，全面实施财务信息系统工程，着力提升航天财务金融管理“软实力”。通过不懈努力，航天科技集团公司的财务工作正在从传统的业务核算职能向具有现代企业集团特色的财务金融管理转型升级，逐渐融入集团发展战略、型号科研生产全过程、航天产业发展、资本运作、全面风险管控等领域。我们有效应对了金融危机的冲击，确保了集团公司整体经济规模和效益持续平稳增长，为圆满完成载人航天与探月工程、第二代卫星导航定位系统等国家重大航天工程任务发挥了重要的支撑作用，为航天技术应用产业和航天服务业的市场化、产业化、规模化发展，提供了有力的资金保障。

当前，中国航天事业进入了快速发展的关键阶段，中国航天科技集团公司正面临着推动我国从航天大国迈向航天强国的重要战略机遇期，面对党和国家赋

前言

伴随着中国特色社会主义事业的蓬勃发展，中国航天犹如一颗璀璨的明珠，在世界航天舞台上熠熠生辉；长征火箭将卫星、神舟飞船、天宫一号、嫦娥二号送入太空；高精度的导弹武器产品扬国威、振民心；从航天技术“孵化”出的高科技产品“飞入寻常百姓家”，让广大百姓享受到高科技带来的益处与便捷。作为我国航天科技工业的主导力量，中国航天科技集团公司秉承“和平利用太空”理念，勇担富国强军神圣使命，尽心履行“共和国长子”的社会责任和经济责任，致力于技术创新和前沿探索，为我国跻身于世界航天大国之列作出了重要贡献。

面对如此成绩，我们既倍感兴奋，同时又倍感压力。我们清醒地认识到，要想“百尺竿头，更进一步”还需要以改革创新的大无畏勇气来审视改革发展中的不足。譬如现有的体制机制还不能完全适应科学发展的要求、整体经济规模还不够壮大、原始创新能力仍需加强、大师级的科技领军人才和高素质的企业家仍然缺乏、中国航天的国际竞争力和影响力还有较大提升空间……我国距离世界航天强国仍有较大差距。

新世纪新阶段，中国航天科技集团公司要全面建设成为国际一流大型航天企业集团，就需要强大的资金后盾作支撑，需要我们谋划出系统、科学的融资战略。为了总结提炼企业集团筹融资工作的经验，使我们的筹融资工作向纵深推进，更好地支撑集团发展战略，使我国加速向航天强国迈进，我们组织编写了《集团公司筹融资管理》一书。作为中国航天科技集团公司财务金融管理丛书之一，本书以筹融资工作实践为主线，对企业集团金融资源的涵盖范围、平台化的

《集团公司筹融资管理》

编 委 会

主 编 许世龙 胡 葶

编 委 王爱国 许 屹 廖 海 黎开颜

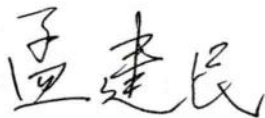
王晓莉 贾丽敏 马伟伟 那保国

略、完善财务治理结构、健全财务功能、提升财务能力、明确财务职责权限、健全财务内控、细化财务标准、实现财务与业务协调融合，通过深化财务管理转型，充分发挥决策支撑、资源保障、价值创造、风险防范等作用，引领企业资源配置，带动企业管理变革，支撑和推动企业做强做优，实现世界一流。

我们欣喜地看到，中央企业都积极行动，大力推进技术创新、体制创新、管理创新，大胆实践与世界一流对标的集团化财务管理体系。特别是中国航天科技集团公司从实践与理论结合、更加突出实践的角度出发，推出了《集团公司财务金融管理丛书》，为我们展示了以航天科技集团公司为代表的一类中央企业如何在从计划向市场经济转型中提升集团化财务管理的水平。这些经验都是中央企业自己创造、实践的成果，操作性非常好，值得深入地学习和借鉴。

这套丛书包括集团化财务战略、全面预算、成本控制、财务信息化等方面，基本涵盖了航天科技财务管理与改革的重要内容，既可以作为大型企业集团财务管理的操作手册，也可供上级主管部门参考，还可以供大专院校财经专业师生和研究企业集团财务管理的专家学者参考。

相信这套丛书的出版发行，对于推广中央企业财务管理创新的成果、深化财务管理创新的思考、共享思想与实践的盛宴做出重要贡献。



2011年12月9日

予的新的使命责任，面对新的竞争环境，确保国家重大航天任务圆满完成，使命光荣、责任重大；确保实现做强做优，早日建设成为国际一流的大型航天企业集团，任务艰巨、充满挑战。集团公司财务金融管理任重而道远，我们将始终坚持实施战略、支撑决策为导向的财务工作理念，着力规范权责清晰、管控有效的治理结构，进一步优化推动面向航天产业发展的管控模式，继续打造专业高效、结构优化的财务金融队伍，让航天财务金融管理为集团公司的战略转型、为实现战略目标保驾护航！

结合多年来财务管理工作的经验和体会，我们以中国航天科技集团公司为例，汇集整理形成了这套《集团公司财务金融管理丛书》，目的就是要系统总结经验做法，为未来的发展奠定坚实的理论基础，为企业集团探索财务管理新模式搭建沟通交流的平台，衷心希望这套丛书能够对广大读者带来启示和借鉴，也诚挚希望对集团公司财务金融管理工作提出宝贵的建议和意见。

A handwritten signature in black ink, reading '马学辉' (Ma Xuehui). The characters are stylized and fluid, typical of a personal signature.

2011年12月12日

融资管理模式进行总结；对企业集团内生金融资源融资、外生金融资源融资、“资产负债表外”融资等更宽泛意义上的融资方式进行探讨；对企业集团筹融资风险进行归纳；对企业集团的产融结合之路进行分析；在结尾部分，本书亦结合科技金融、信用评级以及国际会计准则，对我们未来的筹融资工作进行了展望。

本书的定稿，得到了各位专家、学者、集团领导的指导和大力支持，他们对本书提出了非常宝贵的修改意见和建议。本书的出版，得益于中国宇航出版有限责任公司领导和编辑们的辛勤工作。在此一并对他们表示衷心的感谢。

对于企业集团的筹融资工作来讲，实践永无止境，创新永无止境。本书首次对企业集团的筹融资理论与实践进行探讨，不妥之处在所难免，望各企业集团的同行和从事研究的专家学者批评斧正。

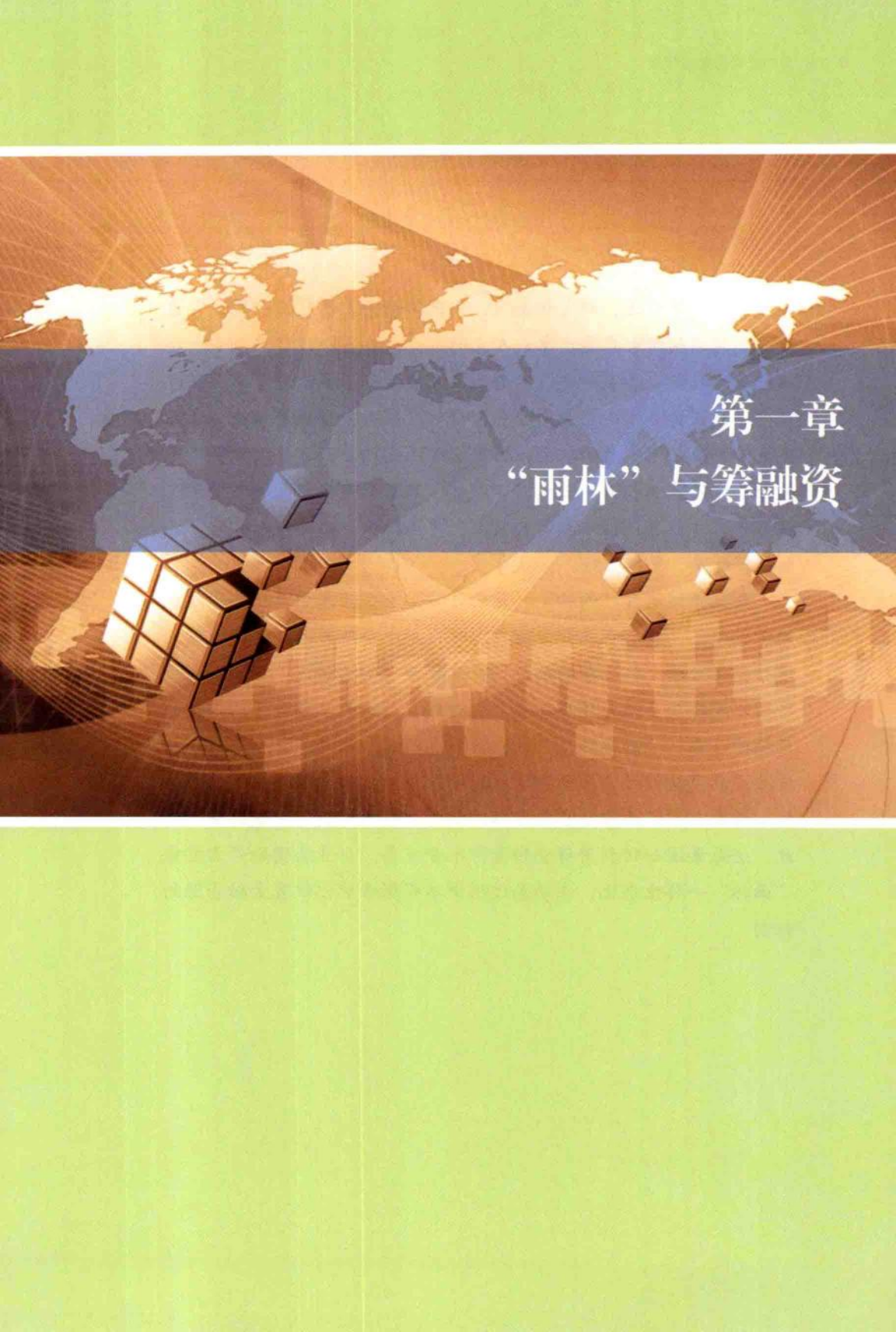
编者

2013年1月10日

目 录

1	第一章 “雨林”与筹融资
3	第一节 “雨林”与企业集团
9	第二节 金融资源的管理
15	第二章 “钱寻”之路
17	第一节 投石问路话“钱寻”
20	第二节 平台铺就“钱寻”路
31	第三章 企业集团内生资源
33	第一节 企业集团的资金链
35	第二节 “有形之手”助发展
48	第三节 “适者生存”的智慧
55	第四章 企业集团外生资源
57	第一节 “他山之石”助成长
69	第二节 借助外力求发展
83	第三节 价值管理细思量
87	第五章 企业集团的“表外资源”
89	第一节 品牌的价值
99	第二节 创新的价值
106	第三节 航天产业集群的价值

113	第六章 企业集团的“阿喀琉斯之踵”
115	第一节 管理定位与风险
118	第二节 统筹、集中与风险
124	第三节 预算控制与风险
126	第四节 外部环境 with 风险
129	第七章 产融结合之路
131	第一节 产业资本和金融资本
135	第二节 中国的产融结合
139	第三节 集团公司由产而融之路
149	第八章 未来展望
151	第一节 科技金融
156	第二节 “走出去”的挑战
163	参考文献

The background of the page is a complex, layered design. At the top, there's a green gradient. Below it, a horizontal band features a stylized world map in shades of orange and yellow, with white cloud-like shapes. The middle section is a dark blue band containing the chapter title. Below this, another horizontal band shows a 3D perspective of a grid of cubes, some of which are floating or falling, set against a background of concentric circles and lines. The bottom of the page is a solid green gradient.

第一章 “雨林”与筹融资

“日月不肯迟，四时相催迫；寒风拂枯条，落叶掩长陌。”这是晋朝陶渊明对大自然现象和人生的感慨。在当今经济浪潮中，企业间你追我赶，各显神通，只为赢得发展空间。在2007年的金融危机中，我国诸多中小企业由于资金链的断裂而大量破产倒闭。市场不会给企业任何喘息的机会，唯有深谋远虑的企业、合理配置资源的企业才能基业长青。正如同“雨林”只有维系良好的物质能量交换系统，才能满足树木生长的需要，才能抵御自然环境的考验，才能枝繁叶茂、生机盎然。

企业集团这片“雨林”，是由许多单个企业基于产权纽带组成的有机整体，能够在经营管理中发挥出单个企业并不具备的功效。这种整体大于个体之和的效应，在此称为“雨林效应”。单个企业之间以及企业集团与外界环境之间错综复杂的关系都是基于资源的交换而存在，“雨林效应”让资源的交换更加高效，让企业集团的发展更具可持续性。而金融资源是企业集团成长发展过程中需要的核心资源，在“雨林效应”发挥功效的过程中起到了关键作用。因此，企业集团如何利用好金融资源十分重要。企业集团融资需要像“雨林”一样生态化，在动态过程中不断探索优化配置金融资源的机制。

第一节 “雨林”与企业集团

如果用一个词来描述企业集团，那么“雨林”就是一个形象而恰当的词汇。“雨林”是地球上最古老、最具多样化和最具生态复杂化的群落。“雨”就是企业集团的资源，而“林”就是企业集团中的单个成员企业。

一、“雨林”效应

一棵树依靠根部吸收周围的养料和水，通过树干和树枝的传输实现养料与水在体内的循环。叶子中的叶绿素在阳光的帮助下，通过光合作用制造出大树生长需要的养分。企业的每一个部门、每一个人就如同树的根、茎、叶，都会影响到企业这棵大树的成长。同时，外部的自然环境好比企业所处的经济环境一样，对树的生存也起着至关重要的作用（见图1-1）。一年四季中，春天代表着希望和生长，正如企业处在好的宏观经济环境中快速发展；冬天代表着寒冷和凄凉，正如企业处在经济衰退期面临着进一步发展的考验。



图1-1 雨林地貌

当树与树交叉盘错在一起时，它们就组成了“雨林”。“雨林”中的众多物种经过长期的合作和适应，资源在各种生命体中快速循环，最终达到了一种平衡。“雨林”成为了地球上最完善的生态系统。

同样，企业集团则是以生产、经营、管理和产权为纽带，将众多企业联结在一起的多层次企业联合体。经历一百多年的发展，企业集团成为了现代经济发展的动力、技术变革的推动力，其编织的全球经济网络已经覆盖到世界的各个角落。

一棵大树每天蒸腾到空气中的水分仅有760升，但是当树组成了“雨林”，一切都不一样了。0.4英亩的“雨林”一天蒸腾76 000升的水分而组成云，水分蒸腾量是相同面积的大海水汽蒸发量的20倍。一棵棵独立的树并不能让“雨林”呈现出茂盛的景象，也不能形成“雨林”特有的生态系统。只有树与树、树与环境融为一体，才能出现一大片富有生命活力的“雨林”。

企业集团也是如此。分散的单个企业的力量是微弱的，只有当众多企业通过某些关系形成企业集团，才能拥有单个企业无法产生的能量。在企业集团中，企业与企业不再只是简单地组合在一起，而是形成了一个有机的整体；有价值的东西不再是“林”——那些企业，而是由此产生的聚合现象——“雨林效应”。“雨林效应”就是这样一类现象——个体之间基于某些结构和关系形成一个具有崭新系统功能或者更强功能的整体。这才是企业集团这一“雨林”中真正有价值东西。

二、“雨林”的发展

“雨林”完善的生态系统是树木之间基于错综复杂的关系形成的。这些关系包括“雨林”内部树木之间以共生、寄生、竞争等方式存在的联系，也包括“雨林”与外部环境之间资源、能量的交换。只有内部与外部的联系稳定和谐，资源和能量处于不断的交流循环之中，“雨林”才能可持续地发展。

（一）“雨林”中的关系

树木之间通过共生、寄生、竞争等多种方式进行着资源的交换和分配。树木间的共生关系使得它们能够共同成长，共同抵御自然灾害；树木间的寄