

# 导 论

当人类进入网络、信息技术高速发展，知识经济扮演主要角色的新经济时代，企业管理者需要从战略的高度构建面向 21 世纪的竞争财务管理体系。竞争财务是在现代竞争理论指导下，以市场竞争为动力，以培育企业核心竞争力、获取竞争优势、为顾客创造价值为目的的一种系统的财务控制和管理方法。当前，竞争财务正以其促进功能创新、谋求竞争优势、寻求核心竞争力的强劲势头而呈现出生机勃勃、不断发展的大好局面。

## 一、研究目的与意义

有人说，21 世纪的竞争不是企业与企业之间的竞争，而是竞争财务的价值链和供应链之间的竞争。譬如，那些在行业价值链中占有独特优势的供应商企业，将成为大型的装配主导型企业加强合作的对象。优化和合理配置供应链环节中的财务资源，是竞争财务管理的一项重要内容。竞争财务研究的目的是要围绕企业核心竞争力寻求这种组合价值链，发现价值链中的“战略环节”。在追踪发达国家财务管理先进经验和理论、方法的基础上，结合中国实际，构建一套扎根于企业竞争理论与实践之中的竞争财务管理的框架结构。具体而言，竞争财务研究的目的可以分述如下：

1. 促进企业提高适应竞争环境变化与发展的能力。世界经济的发展及信息技术的应用，使整个世界日益成为一个紧密联系的经济体。在经济全球化高速发展的基础上，世界上各个企业都被各

种经济纽带更紧密地联系在一起。几十年前，由于市场为极长的地理距离所阻隔，外国公司并不构成竞争对手，因此我们的企业可以不关心美国、日本、法国、德国和新加坡等国的类似企业。而现在，在日本制造的汽车两星期内就能在世界许多国家的市场上见到，每个企业都有机会占领和扩大自己的市场份额。交通和通讯的发展为所有的企业插上了翅膀。同时，外国公司在生产率和产品质量方面的大幅度提高已对本国公司形成了巨大的竞争力。由于激烈的竞争，一些企业也会被市场淘汰。适应这一环境的变迁，竞争财务需要改变传统价格竞争的思维，借助于供应链、价值链的管理提高企业的竞争能力，促进企业的发展。

竞争财务管理认为，企业本身的资源、能力是有限的，通过资源外向配置，与外部的合作伙伴分担风险，企业可以变得更有柔性，更能适应变化的外部竞争环境。这是因为，如果企业没有有效完成业务所需的资源（包括所需现金、技术和设备）而且不能盈利时，企业客观上需要借助于竞争财务的手段来提高自身的竞争力，以获取市场的竞争优势。为此，在不侵害企业核心业务能力的同时，实施业务外包是一个最佳的选择。事实上，许多外部资源配置服务提供者都拥有比本企业更有效、更便宜的完成业务的技术和知识，可以实现规模效益，并且愿意通过这种方式获利。因此，企业可以通过外向资源配置避免在设备、技术、研究开发上的大额投资。扩展企业是对业务外包的进一步发展，它是企业战略联盟的产物。这种扩展企业超越了传统组织的界限，它不仅包括了企业的各个职能部门本身，而且相应涵盖了企业与它的顾客、供应商、商业伙伴的关系。扩展企业对产品整个生命周期负责，即包括从原材料购买和供应管理、产品分销和客户服务，最后直到产品的收回和处理的整个过程。先进的通信技术和运输手段是扩展企业组织和实施商业活动的必要条件。

2. 努力培育和<sub>提高企业核心竞争力。竞争与战略是相辅相成</sub>

的企业的战略需要是形成与发展竞争财务管理的前提和动力。企业面对经营环境的变化 如果对企业发展的导向性、长远性和全局性战略问题没有系统的研究及正确决策，势必影响企业管理具体职能的发挥和相互配合，企业和市场之间的“协同线（Common Thread）”就不能一致而会削弱。所以，竞争战略是竞争财务活动的指针和前提。根据世界经济论坛的看法 所谓企业竞争力 就是企业和企业家设计、生产和销售产品与服务的能力 其产品和服务的价格和非价格的质量等特性比竞争对手具有更强的市场吸引力。也就是说 是企业和企业家在适应、协调和驾驭外部环境的过程中成功地从事经营活动的能力。就企业本身而言 竞争力因素大体上包括如下五个方面：一是采用新技术的速度和技术改造的进度；二是新产品、新技术研究、开发的状况；三是劳动生产率的提高；四是产品的质量优势；五是综合成本的降低和各种开支的节约。另外 宏观方面的金融政策、生产率高低、法制情况、知识产权的保护等，对企业竞争力都有重要的影响。

核心竞争力是企业借以在市场竞争中取得并扩大优势的的决定性力量。由于任何企业所拥有的资源都是有限的 它不可能在所有的业务领域都获得竞争优势，因而必须将有限的资源集中在核心业务上。企业核心竞争力的表现形式多种多样 这些不同形式的核心能力存在于人、组织、环境、资产或设备等不同的载体之中。为了使企业具有长久的竞争优势，必须不断保护和发展自己的核心竞争力 包括对现有竞争力的关注和对新的核心竞争力的培育。竞争财务就是以培育和扩展企业核心竞争力为主要内容的一种系统的财务控制与管理方法，它的形成与发展对于提高企业整体竞争能力具有十分重要的作用和意义。

马士华、林勇、陈志祥：《供应链管理》，机械工业出版社 2000年5月版，第72~73页。

3. 不断为顾客创造价值。全球性的竞争使市场变化加快，单个企业依靠自己的资源进行自我调整的速度赶不上市场变化的速度。本着为顾客创造价值的竞争财务管理，出现了虚拟企业和战略联盟。这些企业借助于 Internet 网络商务软件等技术集成在一起以满足顾客的需求，一旦顾客的需求消失，它也将随之解体；而当另一需求出现时，这样的组织结构又由新的企业动态地重新组成。竞争财务管理是在全球化激励竞争的买方市场，通过快速重构的生产单元构成的扁平式财务组织结构，它以充分自治的、分布式的协同工作代替金字塔式的多层管理结构，注重发展人的创造性 强调既竞争又合作 实现基于互联网的信息开放、共享和集成。它要求围绕企业核心竞争力对物流实施集成化管理，对组织进行业务流程重构，通过自愿、自发的方式建立各种交叉的职能小组，积极参与计划和执行项目，以提高职能部门之间的合作，克服不同阶段可能存在的协调不力、损害顾客利益（如不能很好地满足用户订单需要等）的问题。

这表明 随着‘横向一体化’模式的形成 市场的竞争不再是单一企业的竞争，而是联盟企业之间的竞争。原来那种单枪匹马的企业竞争策略已不适应世界经济的发展，企业需要学会如何与其他企业进行合作的策略与技巧；同时，在企业与其他企业进行竞争而加入某一战略联盟的过程中，又需要竞争的优势与策略，这就是竞争财务管理中的‘合作——竞争’模式。竞争财务管理作为一种全新的管理思想，它强调企业通过凝造自己的核心能力去和其他企业建立战略合作关系，即只有当每一个企业都能在巩固和发展自己的核心能力和核心业务上集中精力、谋求发展，才能将自身的资源优势，借助于技术程序的重新设计和业务流程的快速重组，获取特殊的价值，也才能真正拥有企业能够长期控制的、比竞争对手更擅长的关键业务。从经济学、管理学的角度看 进入 20 世纪 90 年代以来，企业竞争战略由原来的敌对性竞争发展为合作性竞争是

全球竞争趋势。合作性博弈是目前博弈论中的一个热点问题，以团队和自我管理团队为形式的新的企业管理对象已成为现代企业管理创新的前提，合作性、竞争性和独立性已成为未来企业管理面临的新课题。在这种管理模式下，建设性对话和群体协作在为顾客创造价值上将会发挥出更加有力的作用。

4. 提高企业管理科学化水平。目前 我国的企业 尤其是国有企业，还不能真正自主理财，存在着机会主义的倾向，具体表现在企业经营行为没有真正转到有效竞争的轨道上来。中国的改革是一种渐进式的改革。它先从传统体制的外围逐步展开。这导致在改革的初期中国社会中并存着两种经济体制，即传统的计划经济体制和新生的市场经济体制。国有企业处于这两种体制之间，面临着两种经营环境：一种是由市场调节的竞争环境；另一种是由政府保护的行政管理环境。改革领导层的本意是想通过在改革推进过程中，逐步缩小行政管理环境，扩大竞争环境。但实际上却很难实现。因为国有企业的经营者在对待这两种环境时采取了机会主义的态度。当企业在市场中处于有利地位、盈利前景看好时，他们乐于参加市场竞争，拥护政府减少干预和保护。而当企业在市场中处于不利地位、盈利前景黯淡时，或者面临强劲竞争时，他们就会大声疾呼，要求政府干预和保护，不希望扩大经营自主权，即在想赚钱时，企业力图摆脱政府控制，想回避风险和责任时，企业又竭力寻求政府保护。大部分国有企业的经营者都有想兼得市场体制和行政体制的双重好处。为此，这些经营者利用花样繁多的策略与政府主管部门讨价还价，以争取尽可能多的政策优惠。精于此道的企业即使少担风险、少作努力也能获得较多的经济实惠。而不擅此道的企业则处于不利的竞争地位。在这种情况下，企业的盈亏状况

往往不取决于企业的实际经营和创新能力，而是取决于能否获得政府保护和优惠。企业经营成效的好坏并不一定表明企业效率的高低，只说明企业领导人与上级部门的关系好坏。这样的制度安排将企业的竞争努力引向权力市场中的“关系竞争”，而不是市场中的绩效竞争。研究竞争财务，从价值管理的角度思考企业改革与发展，通过培育和造就自身的核心竞争力，使企业自觉自愿地放弃机会主义的思想，在不断发展的全球大市场中勇于竞争，善于竞争，不断提高企业的竞争优势，通过科学的管理在市场经济的大潮中奋力拼搏，这将会有力地促进 21 世纪中国企业，尤其是国有企业的发展和中华民族的伟大振兴。

研究目的与意义是密切联系的一对概念。正如上面研究目的中所论述的那样，在当前网络、信息经济不断发展，跨国经营不断深入的新形势下，开展对竞争财务问题的研究与探讨具有十分重要的现实意义。

竞争财务的研究意义可以从理论与实践两个方面加以阐述。从理论上讲，传统财务管理在企业竞争问题的研究上，往往局限于分析企业内部管理与环境对财务的影响，过于侧重企业角度的筹资、投资等问题的研究，而对竞争战略、竞争优势条件下的财务问题研究得相对较少。竞争财务在竞争理论的指导下，采用动态与发展的视角开展对企业财务管理问题的研究，通过传统财务管理程序和方法的再造，运用价值链、供应链等管理方法将国内外财务管理的先进经验与方法加以总结、提炼和升华，有助于完善与发展现代意义上的财务管理理论与方法体系，有助于构建面向 21 世纪的、符合企业战略发展需要的财务管理学科体系。

从实践上看，竞争财务管理是指导企业竞争与发展的“锐利武器”。它的理论与方法是在广泛比较、分析、总结竞争各方的优缺点基础上组合与发展形成的，更侧重于实用性，它强调围绕企业核心竞争力，不断优化和扩展企业的核心业务，努力为顾客创造价值；

它从思维观念上给实践工作者提供了一种新的管理思路。同时，竞争财务管理注重案例研究，将各种富有价值的、具有代表性的财务管理案例纳入竞争财务体系，有助于企业间相互学习、取长补短，推动企业科学化管理水平的提高。这种围绕核心竞争力而展开的财务管理，往往是基于竞争与合作的立场，通过树立优秀的企业文化来推动企业前进与发展的。这种建立在差异化竞争战略基点上的竞争财务管理，为当前企业、尤其是国有企业的发展提供了学习的榜样。通过竞争财务管理在企业经营系统的全面深入展开，企业内部的各项管理工作及程序将会变得更加简捷，从而在更深层次上促进企业管理效率的提高。

## 二、选题背景分析

历史进入 20 世纪 90 年代以后，随着科学技术的进步和生产力的发展，顾客 (Customer) 消费水平不断提高 企业之间的竞争 (Competition) 日益加剧 加之政治、经济、社会环境的巨大变化 (Change)，使得整个市场需求的不确定性大增。“3C”是用户需求多样性与市场变化不确定性的根源，同时也是促进企业迅速提高自身竞争能力的外在压力。企业面对一个变化迅速且无法预测的买方市场 为了提高竞争力 采取了许多先进的制造技术和管理方法。这些内外部环境的变化是竞争财务产生与发展的内在动力和客观依据。

### (一) 竞争财务的“环境依赖”

财务是环境的产物。竞争财务面对企业制造技术和管理方式的变化 需要不断调整和优化自己的行为与策略。换言之 竞争财务就是在这种环境变迁中产生的一种适应竞争、努力谋求核心竞争力的管理理论与方法。研究竞争财务离不开对环境问题的分析与深刻认识 对竞争财务产生影响的新制造环境 主要包括以下几个方面：

1. 柔性制造系统 (FMS)。这是一种借助于机器人及电脑控制的生产处理系统。它结合各种独立的电脑程式, 采用机器工具进行生产, 促进产品制造程序的柔性化。柔性制造系统 (FMS) 是按成本效益原则以自动化技术为基础以“及时”的方式适应产品品种变化 (即满足产品生产多样化、精致化需求) 的加工制造系统。

2. 制造资源规划 (MRP II)。这是一种采用电脑管理信息手段实施制造资源规划的管理系统。MRP II 有助于管理当局进行及时、有效的投资与生产经营决策。它不仅涉及物料, 而且将生产财务、销售、技术、采购等各个子系统结合成一个一体化的系统。MRP II 是在 MRP 物料需求计划的基础上发展起来的。近年来, 国外又在 MRP II 的基础上增加了设备、质量、过程控制和电子数据交换等功能, 朝着新的企业资源计划发展 (ERP)。

3. 适时制 (JIT)。传统的制造系统是推动式系统, 这意味着生产是沿着整个系统向前推进, 并随着生产将所形成的产品都销售出去。如果产量大于销量, 那么就产生了产成品存货。需求拉动式系统则不同, 它由需求导向生产, 适时制生产 (JIT) 所体现的就是这样一种状况。JIT 制造通常将存货数量减少到远低于传统系统中的水平, 更为强调质量控制, 并导致生产的组织和实施方式发生根本性的变化, 即只有当顾客需要时才生产, 而且只生产顾客需要的产量。

4. 计算机集成制造系统 (CIMS)。这是一种借助于计算机集成产品设计与制造的系统, 是对电脑整合制造系统 (CIM) 的发展。该系统能够实现: ① 借助计算机辅助设计 (CAD) 系统进行产品的设计; ② 运用计算机辅助工程 (CAE) 系统进行设计的测试; ③ 采用计算机辅助 (CAM) 系统来制造产品 (CAMs 使用计算机控制的机器和机器人); ④ 通过信息系统将各个自动化部分联系起来, 等等。计算机集成制造提高了企业自动化水平, 它从更广阔的领域为企业创造竞争优势服务。这种由计算机集成形成的自动化

制造通常紧随 JIT 之后，它满足了人们日益增长的对质量和快速反应的需求。随着越来越多的公司采用自动化控制，竞争压力将迫使其他公司予以仿效。对许多企业而言，自动化就等于生存。自动化有三个层次：独立设备、制造单元和完全集成化工厂。然而，在尝试任一层次自动化之前，企业必须尽其所能地创造一种更集中、更简化的制造过程。经验表明，发展成为完全集成化的工厂所获得的利益中有 80% 可以仅仅通过实施 JIT 制造而获得。

竞争环境的变迁诱发了人们的创新意识，与上述新的制造环境相适应，一些新的管理理论与方法应运而生，它对竞争财务的形成具有深远的影响。这些理论与方法主要可归纳为如下几个方面：

1. 敏捷制造管理 (AM)。这是一种在巩固企业自身核心业务的同时，借助于各种外部手段（如业务外包等）实行快捷、机敏生产的一种管理系统。敏捷制造从适应变化、驾驭未来的角度，不仅强调适应今天市场的挑战，更注重对未来市场的适应和占有，注重企业驾驭市场变化的能力。其特点是以高素质与协同良好的工作人员为核心，采用企业间网络技术从而形成快速适应市场的社会化制造体系。它强调创新，以新产品和智慧型工作方法来满足顾客新的需求。

2. 全面质量管理 (TQM)。全面质量管理是 20 世纪 60 年代从传统质量管理发展起来的，随着国际国内市场环境的变化，TQM 已经发展成为一种企业竞争的战略武器。它是一种由顾客的需要驱动的、持续的改进产品质量的管理哲学。TQM 的目标就是公司在生产的各个环节追求产品的“零缺陷”，并由顾客最终界定质量。

3. 战略管理 (SM)。所谓战略管理，就是着眼于对企业发展有长期性、根本性影响的问题进行决策和制定政策，以便于在市场中取得竞争优势，确保有效完成公司目标。战略管理思想对于竞争财务管理的影响主要体现在竞争财务战略的制定上。当前，企业的竞

争正面临需求多样化、品质个性化的新环境 战略管理也出现了许多新的特点 如产品寿命周期越来越短、产品品种数飞速膨胀、对交货期的要求越来越高、对产品和服务的期望越来越高。企业要想在这种严峻的竞争环境下生存下去，必须具有较强的处理环境的变化和由环境引起的不确定性的能力。

4. 基准管理 (BM) 和持续改进 (CI)。现阶段 企业管理方法的新趋势是基准 (Benchmarking) 与持续改进 (Continuous Improvement) 的结合。所谓基准就是以公司外部或内部最优的业绩标准来衡量自身的生产活动；持续改进意味着管理人员不是一次性地确定基准 而是持续不断改进提高的过程。日本丰田公司是贯彻基准管理与持续改进的典型。基准和持续改进被称为‘永无终点’的比赛。通过基准管理与持续改进有助于了解企业自身与最优者的差距 通过优化资源配置 如采用企业再造等形式 不断增强企业的核心竞争力。

5. 智能化管理系统 (CMS)。这是一种综合化的控制系统，其功能之一是消除了机械的、不需要思考的工作 员工原来被占用的用于简单机械工作被解放，转而投入到知识性和创造性的劳动中。在以知识经济为主要内容的新经济时代，企业在竞争中获取良好的效益 在于最大限度地发挥员工的能力和创造性。在智能化网络上工作的员工 经过慎重裁减后 应是那些核心人士、拥有专业技术的人员和与用户直接相关的人员。因此 智能网络有助于消除企业内的等级划分 因为员工们从事的都是较高层次的工作 他们更追求自身素质和价值而不是渴望在工作等级上的提升。传统的财务管理在知识和技能上并不能交互掌握其他环节的业务操作细节 有时对与自己不相关的规范和约定知之甚少 常会造成摩擦与误工而对企业产生负面效应。而智能化管理系统是一种将知识、规范、经验以事实和处理规则的形式储存起来的专家系统 可在整个企业范围提供咨询和指导 将整个企业的经验、统计数据、流程、指

标等交互共享 从而降低负面效应 丰富人们的学识。毫无疑问 智能化管理系统将成为竞争财务充分施展才能的工作场所。智能化管理系统的特点见表 0-1。

表 0-1

智能化与人的能力比较

能 力	人	智 能 化 系 统
常人意识	有	无
制订企业目标并理解其内涵的能力	有	无
识别企业管理操作模式	有	有限
类比和联想能力	有	无
超高速连锁推理	无	有
对企业大量数据和规范的精确记忆	无	有
精确运用大量规范的能力	无	有
快速完成工程技术文件与概算	有限	有
随时准确统计企业营销状况	无	有
快速分析模拟市场供需状况	有限	有
与分支机构保持业务联系	有限	有
对文件资料准确完成和复制	无	有

此外 限制理论 Theory of Constraints ,TOC 对竞争财务的形成与发展也有重要的影响。根据 TOC 每个公司至少有一个瓶颈制约它的发展 否则无论公司定下什么目标都会实现(如 利润最大化 )企业限制因素通常可分为资源、市场、政策、原材料和后勤五类。限制理论把企业看成一系列链状相连的过程 如果薄弱的联结处得到了加强 那么整个链也得到了加强 但若仅加强了其他的联结处 整个链就不会得到加强。限制理论要求竞争财务管理努力寻求价值链中的“战略环节”要在企业的薄弱环节加大投入量，通过整个链状结构的优化来提高企业的竞争力，获取市场的竞争优势。

## （二）竞争财务”的选题分析

经济全球化趋势的增强，国际国内竞争的加剧，研究竞争战略条件下的资本营运，增强企业核心能力，为顾客创造价值的竞争财务理论将会兴起。“竞争财务”课题的形成因素可分述如下：

1. 基于优化和扩展传统财务管理的理论内涵。将财务管理目标确定为“为顾客创造价值”，使传统财务管理的内涵发生了一系列新的变化，其中最明显的是供应链、价值链理论在企业实践中的广泛应用。多少年来，企业出于管理和控制上的目的，对为其提供原材料、半成品或零部件的其他企业一直采取投资自建、投资控股或兼并的“纵向一体化”(Vertical Integration)管理模式。即某核心企业与其他企业是一种所有权关系。采用“纵向一体化”战略的企业要想对其他配套企业拥有管理权，要么自己投资，要么出资控股，不论采用哪一种方式，都要承受过重的投资负担和过长的建设周期带来的风险，而且由于核心企业什么都想管住，不得不从事自己不擅长的业务活动，使许多管理人员往往将宝贵的精力、时间和资源花在辅助性职能部门的管理工作上，而无暇顾及核心业务的管理工作。实际上，每项业务活动都想自己干，势必面临各个领域的多方竞争对手，反而易使企业陷入困境。

进一步讲，如果整个行业不景气，采取“纵向一体化”战略的企业不仅在最终用户市场遭受损失，而且在各个纵向发展的市场上也会遭受损失，因为最终用户市场不景气，必然连带着纵向市场的萎缩。在这种情况下，人们自然会将资源延伸到企业以外的其他地方，借助其他企业的资源达到快速响应市场需求的目的，于是出现了“横向一体化”(Horizontal Integration)的思维方式。从竞争财务的角度看，“横向一体化”的管理和控制手段实质上是与竞争财务管理一致的，即以顾客价值最大化，努力寻求价值链中的“战略

环节”为提高企业核心竞争力服务。

2. 企业核心能力的新发展。财务管理应当具有培育和发展企业核心能力的职能。一些企业管理学者认为,在短期经营上,一家公司的能力来自现有产品在性能价格比方面的贡献。而在长期经营中,企业竞争力的驱动来自比竞争对手更低的价格和更快的速度,构建能延伸至尚未预测产品上的核心能力。优势真正的来源在于管理者能够将公司内所有的技术和产品诀窍整合为竞争的能力,而且这种能力使各个业务单位快速地适应机会的变化。企业超额利润来源于其核心能力和核心资源,而与企业所在行业的竞争结构并不具有紧密相关性。核心能力的观念不鼓励企业进入那些与其核心优势缺乏较强战略关联的产业领域,认为只有建立在现有优势基础之上的战略才会引导企业获取或保持持久的战略优势。也就是说,与企业外部条件相比,企业内部条件对于企业在市场中的竞争地位具有决定性意义。企业内部能力、资源和知识的积累(即核心能力),是企业获得超额收益和保持企业竞争优势的关键。

竞争财务是动态的。在市场竞争中,企业绝不能只关注竞争对手的最终产品,而不去分析研究竞争对手的核心业务和核心能力,若那样,就不能真正了解竞争对手。因此,在企业的战略思想观念中,必须改变根据最终产品评价自己和对手竞争力优劣的思维定式,以及见到一点成效就盲目地加以强化的做法。新产品竞争力的核心技术是不能从外部资源或原设备“核心产品”供应商那里“引进”或经过所谓的“消化、吸收、仿制”就能够获得的。企业首先应考察自己的现有资源与核心能力,以及在市场机会中这些资源与核心能力的价值;然后找出与未来可能存在的市场机会所要求的资源与核心能力相比的差距;最后,研究并制定弥补差距的战略决策和实施规则,以及具体组织与对策措施。弥补差距的基本途径是自我发展,包括学习与研究,包括引进,指在充分吸收、消化基

础上)与拥有互补优势的企业形成战略联盟 购并拥有企业所需专长能力的企业等。

3. 竞争战略理论的新发展。美国著名学者波特教授认为基本的竞争性定位战略可分为三种：① 总成本领先战略；② 差异化战略；③ 集中化战略。这三种战略是相互关联的。按照波特的观点 单纯的成本领先战略有其局限性 这种战略会导致价格战 只有个别总成本最低的公司才能生存和发展 同时 这种战略有过分专注于内部管理而忽视市场、存在导致产品脱离市场需要的危险性。在经济和技术高度发展的今天 顾客需求日益多样化“差异化”战略已成为重要的企业战略 通过产品设计、销售、服务等方面的功能创新形成特色来增强产品的竞争力已被普遍采用。“差异化”战略要求财务、营销、研究开发、生产制造相互配合 以顾客需求为导向 围绕企业核心竞争力 努力为顾客创造价值。顾客需求需要以新的、独树一帜的竞争战略 以满足顾客产品多样化和不断变化的需求。

波特在论及竞争优势时特别指出了寻找潜在的细分市场的思路，应注意研究以下问题：① 在完成客户价值链需要的功能时，是否还有其他的技术设计；② 能否通过强化设计一种产品来完成其他功能；通过减少产品的功能(同时降低产品价格)能否更好地满足某些顾客的需求。波特这种竞争思想为竞争财务的形成与发展提供了理论基础 即要求竞争财务管理以市场为导向 以满足顾客的功能为本 进行功能的方案创新和选优、功能的合并与强化 去掉多余功能和简化功能 从而通过产品功能和重新设计来占领新的细分市场领域，在寻找和实现产品功能结构差异中建立竞争优势。

“从竞争走向合作 从互相保密走向信息交流”这种竞争理论的发展 实际上给企业带来了更大的利益。加强战略联盟的价值链问题研究 开展既竞争又合作的“柔性竞争”实现双赢目标是竞争

财务管理的主要内容之一。由于企业竞争力不是简单的产品市场上价格 / 绩效的比率 而是企业在各个层面利用资源和能力的效率差异总和, 因此, 面对 WTO 的临近, 我国企业应充分认识市场变化的趋势 加强资源优势互补企业间合作关系的战略联盟 争取成为跨国公司价值链上相对牢固的环节, 达到提高企业竞争力的目的。战略联盟在组织平面上的竞争力 主要表现为企业提供有利于核心竞争力发育的环境。具体来说, 一方面在组织结构上最大限度地冲击直线等级制结构 将组织结构扁平化、虚拟化 另一方面是把员工或人力资源作为资源的最大化中心, 而不是成本最小化的实现形式。即促使员工之间的知识共享 联盟企业之间的能力互补并相互转移 形成各自所需的有利于核心能力的知识体系 最终壮大联盟企业各自的核心能力。此外 联盟的组织竞争力还表现为能有效地降低企业扩张的成本, 从而增强企业的竞争优势。

由此可见 企业在竞争中谋求合作是 21 世纪竞争财务发展的内在要求。企业的合作伙伴通常有四种: 一是战略性合作伙伴; 二是普通合作伙伴; 三是有影响力的合作伙伴; 四是竞争性 / 技术性的合作伙伴。根据合作伙伴在价值链中的增值作用和它的竞争实力 可将合作伙伴分成不同的类型 (见图 0-1)。

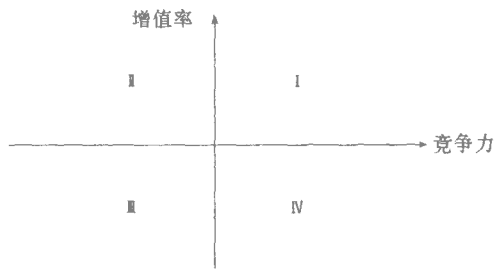


图 0-1 企业合作竞争的价值分析

在图 0-1 中 纵轴代表合作伙伴在价值链中增值的作用 对于一个合作伙伴来说 如果它不能对增值作出贡献 对价值链的其他

企业就没有吸引力。横轴代表某个合作伙伴与其他合作伙伴之间的区别,主要是设计能力、特殊工艺能力、柔性、项目管理能力等方面的区别。第Ⅰ象限表示增值率高、竞争力强;第Ⅱ象限表示增值率高、竞争力弱;第Ⅲ象限表示增值率低、竞争力也弱;第Ⅳ象限表示竞争力强,但增值率低。通常第Ⅰ象限代表的是战略性合作伙伴;第Ⅱ象限代表的是有影响的合作伙伴;第Ⅲ象限代表的是普通合作伙伴;第Ⅳ象限代表的是竞争性/技术性合作伙伴。

在实际运作中,应根据不同的目标选择不同类型的合作伙伴。对于长期需求而言,要求合作伙伴能保持较高的竞争力和增值率,因此最好选择战略性合作伙伴;对于短期或某一短暂市场需求而言,为保证成本最小化,选择普通合作伙伴即可;对于中期需求而言,可根据竞争力和增值率对价值链的重要程度的不同,选择不同类型的合作伙伴(有影响力的或竞争性/技术性的合作伙伴)。

总之,这种以创造顾客价值为目标,以培育和发展核心竞争力为宗旨,服务于企业竞争战略的财务管理,即为本书所要研究的竞争财务问题。通过上述分析,可以感受到竞争财务管理内涵的丰富和精深。譬如,随着组织结构的扁平化,分权趋势增强,竞争加剧,构建符合我国企业特点的“竞争财务治理结构”非常必要,迫在眉睫。同时,适应竞争环境,培育企业核心竞争力,需要借助于竞争财务来实现财务再生和财务资源的优化配置。此外,随着跨国经营、WTO 的加入,要求建立与网络经济相适应的竞争财务系统也成为企业发展的一种内在要求,等等。

### 三、研究思路与主要内容

诚然,竞争财务的形成是竞争理论发展、财务实践创新、企业改革深化的产物。但如何构建一套相对完整的竞争财务体系仍面临很大的困难。本书在处理这一问题时,着眼于“有用性”,即不过多地去强调理论性,而是从务实的角度,从观念上或者说思想上对

竞争财务问题进行研究。换言之，与其说本书所形成的是一套竞争财务的理论体系，不如说是构建了一套促进企业竞争的财务管理思想。下面，就本书的研究思路与方法作一叙述。

### （一）研究思路与方法

研究竞争财务，首先需要对竞争及其战略有关的理论与方法进行深入细致的研究。竞争财务是企业管理创新中发展起来的一个新概念，它与企业的核心竞争力的形成与发展具有密切的联系。本书在追踪发达国家竞争及其战略理论、方法的基础上，结合中国的实际，着力构建一套扎根于企业竞争理论与实践之中的财务管理框架结构；同时，注重对近年来我国企业实践中涌现出的一系列竞争财务管理经验与方法的系统总结与提高。

本书研究思路可以概括为这样三个方面：“三结合”、“二重点”和“一并重”。所谓“三结合”从学科上讲，就是财务学与经济学及管理学的有机结合；从理论上讲，是指财务理论与竞争理论、战略管理的结合；从研究方法上讲，就是要达到理论与实践的结合，财务手段与非财务手段的结合，事前管理与事中事后管理的结合。所谓“二重点”即侧重于战略管理，侧重于动态管理。所谓“一并重”，就是实证方法与规范方法的并重。

竞争财务问题的研究与传统财务问题的研究相比，具有自身的特点。从纵向看，竞争财务研究以维护出资者利益为主，出资者财务、经营者财务、财务经理财务三者有机联系、相互协调。从横向看，竞争财务注重选优，面向财务实践，注重实用，强调竞争能力，具有挑战性。从理论上讲，竞争财务补充完善了现有的财务理

维护出资者利益与实现竞争财务的“顾客价值”是不矛盾的。这里的“顾客”是基于供应链的广义角度定义的，它既包括外部顾客（企业的股东或出资者、消费者），也包括内部顾客（生产环节的下一道工序的员工或内部交易对象）。为顾客创造价值的前提是维护出资者或股东的利益，只有将出资者的利益摆在首要位置，才能真正实现竞争财务管理的目的。