



企业财务战略转型的 探索与实践

【编者按】

面对日益加剧的全球化竞争、“互联网+”时代的信息化升级、日益迫切的管理支撑需求和快速推进的产业并购重组等挑战，越来越多的企业通过财务战略转型实现自我蜕变，占领行业制高点。中国邮政集团公司创新性地利用业务和财务融合的思想进行精细化管理，推动业务信息与ERP系统预算、管理会计等模块集成，使业务和财务成为“最佳合作伙伴”；国家电网公司利用SAP软件和ERP系统，将分公司“多本账”统一为总公司“一本账”核算，开发“一键式”报表系统，建立资金统一结算中心，施行涵盖整个业务链条的全面预算管理和风险管理，使转型后的财务实现集中化和标准化；华为以价值管理为核心，充分发挥财务管理对公司整体战略和日常业务的决策支持作用，实现财务管理职能从“管理控制”向“决策支持”转变；万科利用合作开发、海外融资、入股银行、事业合伙人制度等新兴模式形成自身的融资优势，既摆脱了单一依赖银行借款的困境，又利用渠道多元化的低成本优势合理规避了融资风险。正如《企业财务战略转型之路的探索与实践》一文提出，不同的资源配置水平虽然决定了企业财务战略的转型路径大相径庭，但财务战略转型有着共同的目标要求，即以战略为核心，以改善基本财务作业流程为基础，关注企业的未来、长远、整体的发展，重视企业在市场竞争中的地位，通过实施过程中财务评估与控制，打造企业核心竞争力。希望相关企业能借鉴财务战略成功转型的思路与经验，对日新月异的业务环境做出快速响应及反馈，开拓新的思维和方法，用实践和创新实现自身的价值增值与转型升级。

企业财务战略转型之路的探索与实践

王满 何新宇

国际市场需求的疲软以及国内经济发展增速的放缓使企业面临产能过剩的问题；随着国家信贷政策的趋紧，单一的贷款筹资难以满足企业规模扩张的需要，如何寻求多元化的融资渠道成为企业转型中的又一难题；传统的对外报告会计虽然已经使企业具备了较为完善的会计核算和管控职能，但从高价值的公司理财角度，企业财务部门与开展全面预算管理、税收筹划、投融资决策支持、优化财务流程等战略管理环节还存在脱节。因此，无论是基于“后危机”时代企业适时进行结构轻型化转变的需要，还是企业内部实现降本增效的长久发展，如何进行有效的财务战略转型成为每个企业必须面临的问题。

一、财务战略转型的路径解析

新常态的经济环境下，全球企业转型浪潮迭起，不同的资源配置水平虽然决定了企业财务战略的转型路径大相径庭，但财务战略转型有着共同的目标要求，即以战略为核心，以改善基本财务作业流程为基础，关注企业的未来、长远、整体的发展，重视企业在市场竞争中的地位，通过实施过程中财务评估与控制，打造企业核心竞争力。

企业的财务战略转型总是在特定周期中进行，受行业特点和竞争结构等因素影响，加上生产流程、技术手段等

客观基础千差万别，不同企业的财务战略转型会凭借不同的手段，转向不同的方向。

（一）多元融资增强资本运作能力

国务院国资委在2013年中央企业财务会议上提出财务管控体系必须围绕“资本运作、决策支持、价值创造、风险防控、协同服务”的建设目标，其中资本运作能力首屈一指。企业资本运作能力反映了企业在财务战略转型过程中对有效资本的流动和配置，而资本运作能力要想得到提升，广阔的资本来源必不可少。尤其随着企业规模的扩大，企业会面临更强的融资约束问题(Almeida H., 2004)，因此如何摆脱资本不足的束缚便成为众多财务转型企业关注的重点。房地产企业万科在财务战略转型过程中选择以筹资活动为主，利用合作开发、海外融资、入股银行、房地产信托等新兴方式形成自己的融资优势，既摆脱了单一依赖银行借款的困境，又利用渠道多元化的低成本优势合理规避了融资风险。

（二）以价值创造和价值管理为核心

1958年，Modiglian和Miller就融资与企业价值问题提出了MM理论，后续出现的衡量企业价值的代理变量托宾Q (James Tobin, 1969)、基于价值评估的价值管理体系 (Copeland, 1990) 等都在论证企业财务管理的核心是围

绕价值创造。对于财务战略转型亦然。以价值创造为核心的财务管理战略转型，企业主要关心的不是成本的降低和利润最大化，而是价值创造能力和核心竞争力的提高，最终促进企业的长远发展。财务战略转型过程中通过对企业自身价值驱动因素分析，融合企业战略目标和管理程序，将影响企业价值的因子工具化、对业绩指标考核进行量化，能够实现资源的优化配置。具体来说，企业可以着眼于修补财务流程来降低成本，视财务战略转型时机为公司转型的契机，使转型后的财务部门能够跳出单一核算的局限，提高公司的整体绩效。也可以利用财务战略转型来进行财务架构的重组，以便为公司提供更好的决策支持。在这点上，华为公司启动的“以价值管理为核心”的财务战略转型为我们提供了良好的示范。华为在实现财务战略转型过程中，通过内部员工持股和出售专有技术获得资金来源，对内建立了防御型的财务战略；利用海外业务的扩张实现全球资源配置，对外完成了扩张型的财务战略。这样一内一外，以价值管理闭环为依托，将转型后的财务工作重点转移到全面预算、决策与控制中，重点关注价值增值活动，顺利实现了财务战略的成功转型。

（三）优化营运资本实现转型突破



图 / 孙进山

营运资本管理是企业日常经营管理中最为重要的一环,也是财务战略成功转型效果最为显著的环节。不同于企业的长期资本流动,营运资金创造的价值表现为短期内业务能力的提高。营运资本视角下的财务战略转型,强调对现金、存货和信用账款管理模式的转变。现代营运资本管理,特别是像沃尔玛、国美等零售连锁企业,诸多采用OPM战略管理模式,即通过充分利用企业的规模优势增强与供应商讨价还价能力,进而转嫁存货成本、延长应付账款、增加预收账款来增加经营活动的现金流量,以满足自身管理需要。苏宁也是通过优化营运资本管理,成功推进财务战略转型,完成了O2O模式的转变。转轨阶段的苏宁,利用物流提速来降低存货周转天数,控制销售终端形成赊销延长应付账款,聚集供应商来缩短应收账款,从价值链和供应链的角度大大缩短营运资本管理周期,提升了自身营运资本管理能力,实现企业财务战略的成功转型。

(四) 协同业务与财务的战略转型

业财融合理念是财务战略转型过程中战略与财务结合的产物。业务和财务的协同效应,主要通过各个层次的财务人员深入价值链的各个环节,利用与业务人员交流的机会,摆脱财务单一职能的束缚。由于业务人员分布在一二线,财务人员分布在二线,通过信息技术提供

的信息协同,二线人员,在充分分析业务单元对财务支撑能力的基础上,将业务运营与财务管理相融合,给业务人员提供更多财务信息,给财务人员提供更多业务指导,这样业务和财务相得益彰,共同提升企业经营效益。

值得一提的是,负责协同业务和财务的专家团队既可以是总部的高级管理人员,也可以是来自企业部门级的管理人员。因为不论来自任何职能层,都会将企业的战略管理和经营决策通过自身融合的方式向业务单元推进和落实,在预算内最大程度保证各项资源的优化配置,最终确保企业财务转型与内部控制建设、绩效管理、成本管控和价值创造落地开花。

中国邮政集团在财务战略转型过程中利用业务和财务融合的思想进行精细化管理,转型中推动业务信息与ERP系统预算、管理会计等模块集成,构造“数字邮政”的管理模式,使业务和财务成为了“最佳合作伙伴”。

(五) 信息化助力集团企业财务集中管控

对于大型集团企业而言,虽然集团内的企业可以以内部资本市场为平台,通过资金拆借、贷款担保、关联交易等活动缓解融资约束,降低投资不足(Lensink, 2003),但如何通过转型激发现有财务流程的活力降低信息成本是集

团企业面临的又一难题。国家电网作为财务战略改革的先行者,通过信息化手段为我们提供了范本。财务战略转型过程中,国家电网利用SAP软件和ERP系统,将分公司“多本账”统一为总公司“一本账”核算和“一键式”报表的系统,建立资金统一结算中心,施行涵盖整个业务链条的全面预算管理和风险管理,使转型后的财务实现集中化和标准化。

集团企业在财务战略转型中利用信息化的技术水平实行集团内部资金的集中管理,通过降低各分公司和子公司的银行贷款余额,能够有效盘活存量资金,降低财务费用;同时利用结算中心进行统一管理,可以避免存款分散造成的多头开户问题,保证重要资金集中调控,促进资金科学合理安排和高效运转,减少货币资金贷款和资金沉淀(周云凌, 2010)。同时,当经济业务发生时,集团总部的财务部门可以在第一时间得到面向业务流程的信息,并进行实时跟踪和监控,通过缩短信息校验和统计周期,保障了财务信息及时性和准确性,实现财务信息和业务流程同步高效运行。

(六) 借力财务共享平台实现外包

英国特许公认会计师公会(ACCA)在2012年发布的全球财务转型报告中指出,共享服务和外包作为一种财务战略转型工具已是大势所趋。虽然劳动力成本的节约可能会随着时间推移而逐渐减少,但财务的“远程履行”可以通过不断改进财务流程、完善财务运作治理等其他好处继续占据优势地位。美国《财富》杂志统计也发现,全球近90%的500强企业、半数以上的跨国企业都已经或正在建立财务共享服务中心。作为一种创新手段,共享服务中心通过一个或者多个地点对人员、信息、流程进行有效整合,实现了业务各流程的标准化和精简。而建立在信息共享服务基础上的财务外包,更凭借具有流程高效率、灵活可拓展等特点,成为财务战略转型

中一种既有时效又值得投资的手段(何瑛, 2008)。诚如雅虎公司的财务高管Caroline Curtis所总结, 利用外包进行财务战略转型, 可以充分享受执行速度快、运作风险低、操作灵活性强、必要时提供专业支持以及同步管理人才发展等各种优势。

二、财务战略转型中应关注的问题

(一) 财务安全, 唯稳不破

处于财务战略转型期的企业进行财务管理的重点, 不同于初创期和成长期的抢占市场份额、扩大销路, 而是尽量通过转型提升盈利能力, 增加企业的价值。战略上的转变带来财务环境的转变, 企业最先关注的就是财务安全问题。因为转型或多或少都会使原有稳固的资金来源渠道发生变化, 甚至短时间的业绩衰退造成融资受阻, 而削减前期留存下来相对固定的成本和费用则可能存在时滞, 此时不连续的资金链条很可能使企业陷入财务困境。与此同时, 新产业培育发展的时间与旧产业下滑速度可能不会同步进行, 一旦原有产业下滑难以满足新产业投资所需, 形成资金缺口, 就会造成新产业因投资不足而无法持续开展。所以对于财务战略转型, 财务安全问题“维稳”至上。国外学者DeAngelo和Stulz(2006)研究发现: 受企业生命周期的影响, 企业从

成熟期转向衰退期时, 其潜在的再投资回报经常小于投资者要求的投资回报, 通常会采取高股利分配政策。而我国企业的实践研究表明, 财务战略转型时往往采用低股利分配政策, 这是因为处于转型时期的企业, 因竞争优势无法短期建立, 造成企业短时期内盈利能力下滑, 为避免外部权益融资造成的高资本成本, 有效降低财务风险, 所以会降低股利支付, 从而避免筹资活动的限制。无论采取哪种安全策略, 其终极目标就是能够在保证财务安全的基础上, 利用留存下来的资本寻找新的投资机会, 促进企业可持续发展。

(二) 转型前后持续增进现金流

现金作为企业生存发展流动的血液, 在财务战略转型期间未雨绸缪, 仍然是转型的重中之重(金宏峰, 2014)。越来越多的企业意识到, 要在残酷的市场竞争中维持企业的生存和发展, 避免出现“黑字破产”, 财务战略转型的核心在于用科学的方法控制、管理和使用资金, 强化财务管理的预测、决策、控制的职能。处于财务转型时期的企业, 当企业效益良好、拟通过财务战略转型增强后劲时, 充足甚至过剩的现金流在满足转型后投资所需的同时, 也要关注利用短期流动资金进行保本理财和资金计划, 以降低资金的机会成本; 而当企业效益不佳、借助财务战略转型寻求突破时, 只有保证充足的现金流, 才能推

进转型的持续进行。所以无论转型前还是转型后, 只有持续增进现金流, 才能实现资本的良好循环。

(三) 实现全面风险防控

任何一个企业不会因为财务战略的转型而使自己面临的风险消失, 但却可以通过转型全面降低经营过程中面临的不确定性。企业无时无刻都在与风险进行对抗, 尤其是转型期, 因管理体制不完善造成管理漏洞的风险、对市场定位不准确造成销售下滑的风险、对行业形势过于乐观的估计风险、授权不恰当的风险和税收筹划不当面临处罚风险等, 更是成为财务战略转型过程不容忽视的重要方面。需要特别提及的是, 由于经济资源所含智力成本和科技水平的计量比无形资产更加困难, 并常常会随着信息技术环境的改变而发生波动, 因此战略转型中增加诸如信息保护风险、内外部侵入风险、掏空与舞弊风险、交易完整风险的控制等措施势在必行。青岛海尔公司的财务转型, 就是基于风险视角下的全面管控。海尔坚持平衡风险关系与平衡股东、平衡经营的关系同等重要的理念, 将风险管控渗透到全公司的各个层面, 设定零风险目标, 通过建立一套完整的全面风险管控体系, 降低信息的风险成本, 实现了财务战略的成功转型。☐

(作者单位: 东北财经大学会计学院)

责任编辑 李斐然

(上接80页)为什么常老的故事能够打动那么多人、方方面面的人都怀着尊崇的心情来缅怀他? 我认为, 是因为常老身上具有大师的特质: 一是在逆境时不抱怨、不灰心, 顺境时不纠结过往, 像陀螺一样不停地旋转, 在自己的专业领域里苦学精进, 学问卓越。二是对于时代潮流有敏感的把握, 敢于站在风口浪尖, 以创新精神拥抱时代。他创建会计师事务所, 创办民办大学, 均开了风

气之先, 也为年轻人提供了新的舞台。三是为人谦逊, 待人宽厚包容, 关爱提携后人。四是在理论与实践相结合方面成就突出。他还是国际会计领域的开拓者, 为国家培养了大量的涉外人才, 影响深远。

今天我们缅怀常老, 不是为了缅怀而缅怀, 更为重要的是要启发年轻后辈们思考, 我们到底该向大师学习什么, 我们这个时代缺少了什么, 如

何才能将大师的精神薪火相传。从常老身上我们可以看到, 最重要的首先是做人, 要以德立世、虚己待人; 第二是要热情拥抱时代, 与时俱进, 勇于创新; 第三是要有真才实学并躬身实践, 经世济用。唯有如此, 方能有所成就。

愿大师的精神之光投射进更多人心, 愿更多年轻人作别浮躁的风气、功利的心态, 精进事业, 完善人生。☐