

# A公司支持价值创造的 财务战略与财务规划创新

于竹明■

A公司是一个拥有国际化品牌的制造企业,其所处的行业正由增量阶段转变为存量阶段,为实现高质量发展,A公司创新制定了与战略和资源能力匹配的财务策略。

## 一、A公司财务战略管理与财务规划创新实践

### (一) 增长战略与增长规划

A公司实行稳健、可持续、高质量的增长策略,要求销售增长必须有盈利和经营净现金流的增长支持,提升收入质量。其增长目标是销量内涵增长率跑赢行业与主要竞品,根据目标制定分品牌、产品、区域、渠道的销量和收入增长目标和规划。公司一方面做强现有产业,在逐步提升市场占有率的前提下提升盈利能力;另一方面在多元化战略下加快投资发展新产业,实现动能转换,促进未来持续增长。

A公司财务部在基于杜邦分析体系的希金斯可持续增长模型基础上,创新构建了基于战略管理财务报告的可持续增长分析模型,分析盈利能力、资产效率、股利分配政策等对可持续增长率的影响,为公司制定增长策略与优化资源配置提供决策支持。根据分析结果,A公司现阶段提升可持续增长率的关键在于提升盈利能力。

### (二) 盈利战略与盈利规划

A公司目前的盈利策略是在销售稳定增长的前提下提升主业盈利能力,将剩余资金优先用于产业投资,

实现更高的投资回报率,创造更大价值;盈利目标主要是净利润增长率不低于主要竞品的平均增长率。

A公司在传统利润表的基础上,创新构建战略管理利润表模型,分析经营活动与金融活动的盈利能力以及对净资产收益率(ROE)的贡献,测算主营业务利润率、经营利润率、经营资产回报率、净经营资产回报率、净金融资产回报率等,支持盈利决策,提升盈利质量和盈利结构。同时构建了“五维度”盈利分析系统,实现对不同单位、业务、产品、市场、区域的盈利能力进行动态分析,提出盈利提升的空间与路径,支持公司优化战略经营决策与资源配置。

### (三) 投资战略与资本性支出规划

A公司实行与整体战略和资源能力相匹配的投资战略,持续聚焦主业进行产业投资,坚持专业化与相关多元化发展策略,提升主业核心竞争力与投资回报率,降低了投资风险。对于投资的资金来源,公司坚持匹配的资本预算,利用长期资本进行长期投资,优先利用搬迁补偿等政府补贴和自有资金满足投资需求。在有资金需求时,从外部筹集低成本的资金,支持企业投资、收购与快速扩张,实现跨越式增长。

A公司根据投资发展战略及内外部环境变化,制定未来三年资本性支出规划(每年滚动调整),主要涵盖购并整合、工厂新建搬迁扩建、技术改造等相关内容,明确未来三年的投资

项目、立项金额、资金来源、资金支出预算与时间、投资目标等。

为了给公司投资决策提供有力的财务分析支持,财务部门深入了解业务和投资项目,创新建立了适合行业特点的投资测算模型,包括现金流预测与企业估值测算、投资回报率分析、盈亏平衡点分析、敏感性分析、固定资产更新分析等模型,为公司投资决策提供了准确、科学的财务依据。

### (四) 营运资金战略与规划

A公司实行积极的营运资金管理策略,目标是在不影响正常经营的情况下,最大限度减少应收账款和存货等资金占用,有效利用无息经营性流动负债,将更多的资金用于创造价值的投资与经营活动,获得最大的收益。

A公司根据增长目标与营运效率目标,测算营运资金的需求变动及对现金流量的影响,进行营运资金规划。营运资金管理需要业务人员共同参与,分析各业务环节对营运资金的影响,有效统筹资金计划,支持运营需求。

### (五) 收益分配战略与规划

A公司实行相对稳定的现金股利政策,一般根据净利润的一定比例进行分配。一方面有利于公司在资本市场塑造良好的财务形象,给投资者以稳定合理的回报,促进公司股价与市值提升;另一方面公司保留一定的利润作为内部资金的来源,促进可持续发展。公司根据盈利规划和预计股利分配比例,测算股利分配规划,满足

股利分配的需求。

#### (六) 融资战略与融资规划

A公司实行与发展战略相匹配的稳健的融资策略,优先采用自有资金满足投资与经营需求。根据未来三年的经营活动与投资活动现金流预测、股利分配规划等,测算未来的资金变动与资金结余。通过将预测资金结余与最低资金需求进行比较,测算融资需求,制定融资规划。

#### (七) 现金流量管理策略与规划

A公司要求销售收入和利润的增长必须有经营净现金流的增长为支撑,提升收入和盈利的质量,持续提高经营活动现金净流量和自由现金流量。

公司在传统现金流量表的基础上,创新构建了战略管理现金流量表规划分析模型,分析经营活动与金融活动现金流量,提升现金流量管理水平。首先分析经营净利润、营运资金效率提升等对经营活动净现金流量的贡献,促进公司实现有现金流支撑的增长和盈利。其次根据经营活动净现金流量与资本性支出测算企业自由现金流量,分析经营活动现金流对投资需求的满足程度,促进公司优化投资决策。最后对企业自由现金流量的用途进行分析,包括金融投资、降低财务杠杆、股利分配等,促进公司有效利用剩余资金,提升企业价值。

公司根据未来三年的增长规划、盈利规划与营运资金规划等编制经营活动现金流规划,根据资本性支出规划等编制投资活动现金流规划,根据融资规划和分配规划等编制筹资活动现金流规划,从而对公司未来的现金流进行统筹规划,支持公司发展。

#### (八) 资本结构和资产负债规划

A公司在传统的资产负债表基础上,创新构建战略管理资产负债表规划分析模型,区分经营资产与金融资

产、经营负债与金融负债,分析经营资产周转效率、营运资金效率、经营负债杠杆、金融负债杠杆等,促进公司优化资本结构与资产结构,提升资产效率与价值创造能力。A公司对未来的资产负债结构、资本结构与资源配置情况进行统筹规划,一方面为达成公司战略目标提供充足、低成本的财务资源支持;另一方面保持稳健合理的资本结构,提升财务资源配置能力,促进企业可持续发展。

## 二、财务战略矩阵分析与战略决策支持

### (一) 财务战略矩阵分析

通过财务战略矩阵分析,A公司现在处于创造价值、现金剩余的阶段。一方面,A公司的实际销售收入增长率低于可持续增长率,A公司具有充足的财务资源,2021年年末可支配资金236亿元,能充分满足增长和发展所需的资源需求。另一方面,公司的投入资本回报率接近15%,高于资本成本,具有较高的价值创造能力与盈利能力。公司现阶段的财务资源供给有余,而现有产业的增长动能不足,需要利用财务资源加快新业务投资和发展,促进未来持续增长,创造更大价值。

### (二) 财务的战略决策支持与建议

一是建议公司有效利用剩余资金,在相关多元化的战略下加大新产业投资,寻求新的增长点。将资金用于回报率较高的产业投资,提升公司的长远竞争力和价值。

二是建议公司持续做优做强现有产业,促进现有产业稳定增长与盈利提升,淘汰低效率、高能耗的产能,优员增效,促进公司盈利能力与资产效率提升。在此建议基础上,公司近年来对现有产业推动了调结构、提费效、优化价格链管理等战略举措,促进公

司经营管理水平和业绩提升。

三是当未来有新的投资与收购机会而自有资金无法满足时,建议可考虑筹集外部资金,充分利用财务杠杆,促进公司快速扩张发展。

## 三、财务战略管理与财务规划的成效

一是实行与公司战略相匹配的投融资策略,低成本筹集资金,促进公司快速发展。在扩张发展阶段,A公司合理利用资本市场融资,通过增发股票与发行可转债等举措,有力支持公司收购兼并与重大投资项目,促进公司快速扩张与发展。

二是支撑公司战略,促进公司持续增长,提升盈利能力与市场竞争力。财务为公司提供有力的财务战略、财务规划、财务决策与财务资源支持,促进公司价值创造与业绩提升。A公司2021年营业收入比2008年增长89%,利润总额比2008年增长309%,持续做优做强。

三是营运资金效率行业领先,加快资金周转。通过营运资金管理模式创新,A公司的现金周期由2003年的65天降为2021年的-13天,加快了资金周转速度,相当于一年节约资金成本1.5亿元。

四是资金管理增值,提升财务的盈利贡献。通过一系列资金管理增值举措,2021年公司资金收益为6.6亿元,占利润总额的15%,财务系统为公司盈利提升作出重要贡献。

五是实行稳健的资本结构,支持可持续发展。公司盈利能力和留存收益稳定提升,具有充足的自有资金,能有力支持公司的投资与发展需求,公司财务杠杆低,促进公司稳健经营与可持续发展。□

(作者单位:青岛啤酒股份有限公司)

责任编辑 武献杰 林荣森