

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X200515179

UDC\_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

战略性融资管理在中小企业中的应用研究

——以 JHJ 公司为例

A Study on Strategic Loan Management  
in Small-medium Enterprise  
——Based on JHJ Company's Practice

张 林 成

指导教师姓名: 翁 君 奕 教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2008 年 9 月

论文答辩日期: 2008 年 月

学位授予日期: 2008 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2008 年 9 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 内容摘要

在企业发展进程中，中小企业的战略与融资管理伴随激烈的外部竞争环境和紧缩性的货币政策，正变得越来越重要。

本论文将公司战略与融资管理相融合，从战略性角度来研究具体的中小企业 JHJ 公司的融资管理，以战略性融资管理理论知识为基础，结合 JHJ 公司融资管理的特点和实践，探讨如何在现存条件下通过有效、使用、可操作的战略性融资管理模式，借助公司来引导企业逐步认识和引入现代融资管理理念和方法，全文共分六部分：

(1) 绪论部分，对本文的背景进行介绍，提出本文的基本思路和结构。

(2) 介绍中小企业现状以及战略融资管理的必要性，并对战略性融资管理的相关理论进行分析。主要介绍中小企业的相关情况，介绍战略性融资管理的相关战略理论，战略性融资管理需要遵循的基本原则，结合战略理论分析战略性融资管理与传统融资之间的区别，战略性融资管理的方法和分析工具。

(3) 描述 JHJ 公司的组织结构及其对战略融资的影响，分析公司产品和经营战略，现行融资模式以及其缺陷。

(4) 战略性融资管理的可行性，从 JHJ 公司的商务模式、价值链、SWOT 分析战略性融资管理的可行性。

(5) 从 JHJ 公司的组织结构和商务模式的改进来探讨融资管理的规划和实施，并分析战略性融资管理应注意的问题，探讨创新融资管理方式的可能。

最后结束语论述了中小企业实施战略性融资管理的核心要素，全文围绕融资与企业竞争力作了一系列理论和实证分析，结合具体的企业组织结构和融资管理模式，运用商务模式分析和价值链分析等方法阐述了一些战略性融资管理的模型，具有较强的实际应用意义。虽然每个企业的具体产品与经营战略千差万别，本文以中小企业为研究对象，在案例分析中大量信息主要来源于 JHJ 公司，得出的部分结论可能不具有充分的代表性，是本论文的不足之处。

关键词：中小企业，战略，融资管理，应用研究

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## Abstract

In the developing process of enterprises, with the more extremely competitive external environment and the tighter monetary policy, the stratagem and strategic loan management (SLM) of small-medium enterprise (SME) become more and more important.

Based on the theory of SLM, integrating with the characteristic and practice of the loan control in JHJ Company, one small-medium size enterprise, the thesis trying to explore how to make an enterprise realize an effective, practicable and workable model of SLM, introducing step by step the ways and concepts of modern loan management.

The thesis includes six parts:

(1) General introduction on the background, basic thought and structure of this thesis.

(2) Introduction of the current situation of SME and the necessity to carry out SLM. To analyze the SLM theory and the relative theory frame, also make a clearly statement of the distinctness between traditional loan management and SLM, including the analysis tools and method of SLM.

(3) Describing the organizational structure of JHJ Company and its influence on SLM, analyzing the advantages and disadvantages of the company's business and product strategies, and current loan policy.

(4) Feasibility study on carrying out SLM in JHJ Company by analysis on the company's business mode, value chain, inner strength & weakness and outer opportunity & thread.

(5) How to plan and execute SLM in JHJ Company. This chapter mainly discusses the way of application and practice of SLM in JHJ Company through improved the company's organizational structure and business mode, also, analyzes the main problem of SLM, probes the possibility of creative way of SLM.

The conclusion of the thesis expounds the essential factors of carrying out the SLM in SME.

The thesis makes a series of theory and empirical analysis around with loan control and enterprise competition. Combined with analysis of a concrete enterprise, JHJ Company's organizational structure and mode of loan management, with methods of business mode analysis and value chain analysis, the thesis also describes some model of SLM.

Due to most of the support information of the thesis only comes from JHJ Company, that is the biggest limitation of the thesis, and this limitation may cause some conclusion in the thesis to be not typical.

**Key words:** Small-medium enterprise; Strategic loan management; Application and practice.

# 目 录

绪 论.....	1
第一章 中小企业相关情况及战略性融资管理相关理论.....	3
第一节 中小企业现状.....	3
第二节 中小企业面临的经营制约因素分析.....	8
第三节 战略性融资管理的相关理论.....	12
第四节 战略性融资管理区别于传统融资的特征.....	17
第五节 战略性融资管理的方法和分析工具.....	20
第二章 JHJ 现行融资管理模式分析.....	22
第一节 JHJ 公司发展概况以及组织管理现状.....	22
第二节 JHJ 公司产品与经营战略.....	24
第三节 JHJ 公司现行融资管理模式及其缺陷.....	26
第三章 JHJ 公司实施战略性融资管理的可行性分析.....	29
第一节 JHJ 公司商务模式分析.....	29
第二节 JHJ 公司经营价值链分析.....	31
第三节 JHJ 公司优势、弱点、机会、威胁分析.....	32
第四节 JHJ 公司战略融资的可行性.....	33
第四章 JHJ 公司战略性融资管理的规划和实施建议.....	35
第一节 JHJ 公司战略性融资管理的规划和实施.....	35
第二节 可以进一步创新的融资方式可能.....	40
结束语.....	43
主要参考文献.....	44
后记.....	45

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 绪 论

随着社会经济的发展，现代企业面临着日趋激烈的市场竞争。为了企业的持续经营，解决经营和发展中的资金瓶颈问题，需要根据企业自身经营的特点，结合自身发展的进程，引入战略管理新理念；而满足于战略管理的企业发展管理性质改变的要求，将结合企业发展战略的实际需要，通过进行战略性融资管理的实行，使之与企业的发展战略相融合，应该是企业传统融资管理的迫切需求，尤其是在中国当今经济发展阶段的中小企业，面临的市场环境变化、国家金融政策变化不断的情况下，原有传统借贷融资已不能满足企业战略性发展的实际需求。

在世界百强企业的排位中，非国有企业占有绝大部分比例。在我国，中小企业作为国家主要的经济力量之一，在国家经济发展中具有十分重要的地位。中小企业在大多数国家为主要的企业之一，对国家经济发展和肩负的社会责任具有举足轻重的地位。中小企业的持续、健康稳健发展成为我国经济与世界经济发展同步的重要力量。在我国，作为中小企业，目前普遍遇到的问题是，企业发展很快，但资金缺口对其发展存在着严重的制约和限制。而众多中小企业想通过融资来解决，却由于各种原因和国家长期以来的信贷融资观念，中小企业融资之路十分困难。

因此，可以认为处于发展或者成长期的不同中小企业，在面对市场的激烈竞争情况下，为了企业的生存，需要积极引入企业发展战略、并配合有效执行发展战略的战略性融资管理，来促进战略的执行是十分必要的。

本文研究对象 JHJ 公司，属于成长阶段的中小企业，所处行业为造纸行业，面对市场的竞争，外部环境的制约，如何通过制定并执行有效的战略性融资管理，来满足并促进其发展战略的有效推进，是本论文将讨论的核心要点。

本论文的研究思路与结构：

研究中小企业的发展战略以及支持其发展的融资管理对于各种经济实体的发展，影响其经营的发展具有重要意义。由于企业如何在自己的发展过程中，根据公司自己的发展战略来进行合理安排和指定公司的融资计划，将会对企业的发展具有举足轻重的作用。本文试图从中小企业发展战略，分析其战略融资必要性

和可行性、结合需求的融资规模和融资期限确定采用的融资方式、融资结构等方面进行探讨，以对中小企业战略融资决策实践起到一定的指导作用。

全文共分六部分，即：

第一部分，绪论部分，对本文的背景进行介绍，提出本文的基本思路 and 结构。

第二部分：介绍中小企业现状以及战略融资管理的必要性，并对战略性融资管理的相关理论进行分析。主要介绍中小企业的相关情况，介绍战略性融资管理的相关战略理论，战略性融资管理需要遵循的基本原则，结合战略理论分析战略性融资管理与传统融资之间的区别，战略性融资管理的方法和分析工具。

第三部分：支持中小企业经营战略的融资管理分析，从 JHJ 公司的发展历程、组织结构、产品和经营战略、现行融资模式以及缺陷分析中小企业发展中遇到的融资问题。

第四部分：战略性融资管理的可行性与必要性，从 JHJ 公司的商务模式、价值链、SWOT 分析战略性融资管理的可行性与必要性。

第五部分：战略性融资管理的规划和实施，从 JHJ 公司的组织结构和商务模式的改进来进行融资管理的规划，并分析战略性融资管理应注意的问题，进而分析可以进一步创新的融资方式可能，通过全面预算管理、现代融资方式的发展来探讨创新融资管理方式的可能。

最后结束语：论述了中小企业实施战略性融资管理的核心要素，全文围绕融资与企业竞争力作了一系列理论和案例分析，结合具体的企业组织结构和融资管理模式，运用商务模式分析和价值链分析等方法阐述了一些战略性融资管理的模型，做了深入的研究分析。

## 第一章 中小企业相关情况及战略性融资管理相关理论

### 第一节 中小企业现状

#### 一、中小企业概况

目前的我国经济发展阶段，是以公有制为主，多种所有制共同发展，是社会主义初级阶段的基本经济制度。以公有制为主体的经济，主要是以国家控制的主要经济，拥有大量的资源，发展过程中对国民经济具有举足轻重的作用。而多种经济形式并存，主要是除了国有控制的企业以外，我国还存在有国内逐步发展起来的民营企业经济，改革开放过程中通过引进外资而逐步发展起来的三资企业，民营经济和三资企业是我国社会主义市场经济的组成部分之一，是我国经济的活力源。由于中国是一个以公有制为主体的国家，因此在以是否国有控制的性质划分的企业体制下，各种类型的企业在国民经济中的地位和获得的国家有关支持也是不同的，并直接影响了这些企业获得的经济资源、经营活动及效果、融资活动等。

在共和国发展成长 50 多年的过程中，逐步发展起来的非国有控制的中小企业是推动我国国民经济不断发展、构造市场经济主体、促进社会稳定的基础力量，特别是在确保国民经济适度增长、缓解就业压力、实现科技兴国、优化经济结构等方面都发挥越来越重要的作用。改革开放以来，中小企业的发展是比较迅速的。据悉，目前在中国正式注册的中小企业已超过 1000 万家，占全国企业总数的 99%；中小企业创造的最终产品和服务的价值占中国国内生产总值比重超过 50%，提供的出口占 60%，上缴的税收占 43%，并提供了 75% 的城镇就业机会<sup>①</sup>。可见，我国的中小企业已成为国民经济的重要组成部分，在吸纳劳动力、促进市场竞争、方便群众生活、推进技术创新、推动经济发展等多方面发挥了不可替代的作用。他们已是中国经济长期持续发展的保证，是中国实现现代化的重要依托，发展民营经济是改变地方面貌，增强地方实力，改善地方财政状况的主要途径。中小企业已经成为拉动经济的新的增长点。

---

<sup>①</sup> :数据来自中小企业网公布的数据

根据中小企业的划分标准，中小企业主要是职工人数 2000 人以下，或者销售额 30000 万元以下，或资产总额在 40000 万元以下的企业<sup>①</sup>。因此，在我国纳入中小企业的经济实体，虽然具有较好经济发展潜力，但其一般属于行业内的次要经济地位、整体规模优势不明显，因而获得银行结构的信贷支持相对较小，国家资本市场主要为国有企业的融资进行服务，企业发行债券等则几乎清一色要求为国有企业。但由于中小企业数量巨大，在整个国民经济中占有重要地位，为推动国民经济发展、增加就业、推动科技进步等做出重要贡献，这一切决定了我们必须对中小企业给予足够的重视。

近几年来，国家为改善中小企业融资环境先后采取了许多措施，如最近采取的信贷规模专项给予中小企业、考虑成立中小企业银行等等，充分说明了中小企业融资问题仍然没有得到有效解决，成为制约中小企业发展的“瓶颈”。只有切实解决中小企业融资问题，才能把中小企业发展的潜在能量发挥出来，使其在经济发展和社会稳定中发挥更大的作用。

## 二、关于企业发展阶段的阐述

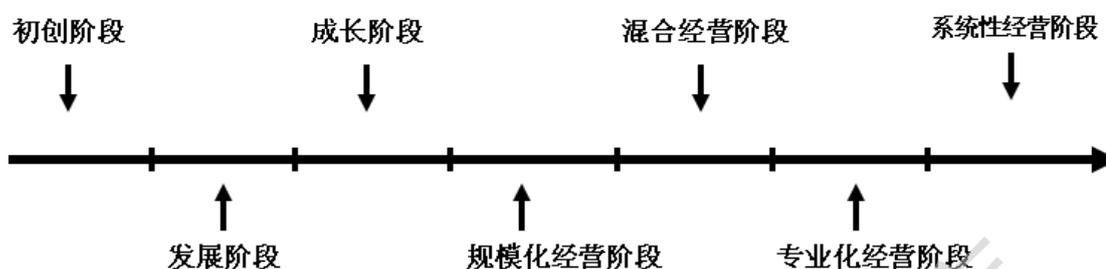
按照产业的发展理论，产业是一个介于微观经济的细胞(企业)和宏观经济的整体(国民经济)之间的一个集合概念，关于产业生命周期的基本假设，就是一个产业或一个产业内部的一个环节都遵循发展的 4 个基本阶段，即导入期、成长期，成熟期和衰退期<sup>②</sup>。产业生命周期的每一个阶段对于企业经营发展都有特定的含义。因此，伴随现代经济的发展，考虑到企业发展中会发生跨行业(产业)的经营情况，因此虽然企业的发展都会经历上述发展阶段。

为了有利于区分企业的各时期发展，经过对中小企业的实地调查和了解，根据笔者多年的金融从业实践来看，结合企业发展过程中的融资情况，笔者认为对于企业的发展，可以划分为以下几个阶段，即：

<sup>①</sup> 杜兴强：EMBA 公司治理 B，厦门大学 EMBA 讲义 P4

<sup>②</sup> 吕荣华：对中小企业融资决策的探讨 P6-8

图 1：企业发展阶段图



资料来源：作者根据融资不同阶段自行整理

根据图 1 的企业发展阶段说明如下：

**初创阶段：**指企业从成立日开始进入经营业务的正式时期，这一时期为初始创业阶段，需要进行客户关系的初步建立、业务往来的开展、经营成本和利润的仔细衡量，人员的逐步补充，因此各项业务缓慢发展。

**发展阶段：**指经过一定时间的发展，企业有了一定数量的稳定客户，企业业务开展得到相对的稳定，并有了一定的企业信用。

**成长阶段：**指有了一定的客户和业务基础，加上一定的积累，企业的发展进入了快车道，业务的发展推动企业经营规模的不断发展，企业逐步进行扩大经营规模，以适应市场的发展需要。中小企业经过成功的创业，进入成长阶段，其内部已形成一定的资金积累，融资条件相对较好，资金需要量也相对较大。

**规模化经营阶段：**指经过不断的扩大经营规模，企业发展达到了一定的程度，并基本形成规模化经营，企业积累逐步增加。中小企业规模化经营阶段的特点是信息不对称较少，企业经营风险相对减少，盈利水平较高。融资渠道得到拓宽。在这一阶段，中小企业会逐步走向扩张，即通过收购、兼并等方式开展资本经营，扩充企业规模，增强企业实力。

**混合经营阶段：**指通过不断的规模化经营，企业有了一定的外向扩张的能力和精力，企业开始进行扩张，进入跨行业经营时期。

**专业化经营阶段：**指社会的分工细化，竞争压力的增加，企业开始有所为而有所不为，开始进行自身竞争优势总结，对于没有竞争优势的产业和分支进行重组，形成集约化、专业化的经营时期。

**系统性经营阶段：**指市场竞争的压力，战略伙伴关系的形成，企业纷纷开始

进行互利和合作,减少产业链内相互之间的竞争,形成密切合作的战略伙伴关系,开始从系统性最优来考虑企业的经营,实现多方共赢局面。

由上可见,企业发展过程所经过上述7个阶段,实质上是一种打破常规、与各种保守力量斗争、克服惯性、不断进步的过程。不论是为了适应环境,还是为了解决发展带来的问题,企业都需要在新情况下谋求新的平衡。因此,在发展过程中,不可避免地会遇上经营的瓶颈,甚至因处理不好会直接导致企业经营的失败,甚至被市场所淘汰。

现今中小企业经营者极容易走入一个误区,认为只要做大做强,企业就能生存发展。在这种经营思想指导下,采取发展型战略进行盲目扩张。在企业生命周期的高峰期会取得一定成果,一旦进入低潮期就恰得其反,后果不堪设想。而低潮期是周期循环力量衰竭的产物,是必然的发展趋势。企业战略只有选择最佳的时机,才能取得成功。在我国的企业,特别是中小企业,其发展过程相对复杂,由于在企业发展中存在着持续发展的问题。为了配合企业融资方式的情况,结合企业的发展特征,根据企业的发展,结合我国企业发展的一般历程,结合其战略的分析需要,笔者把企业的发展阶段划分为初创阶段、发展阶段、成长阶段、规模化经营阶段、混合经营阶段、专业化经营阶段、系统性经营阶段。

### 三、中小企业的主要特征

经过调查和分析,笔者认为,我国中小企业在当前形势下一般具有以下特征:

(1) 中小企业普遍存在经营规模小、财务核算相对不透明、自有资产较少。

中小企业,由于从成立发展开始,主要通过公司经营积累逐步发展,在发展过程中积累较慢,难以实现生产的规模化经营,并使企业的经营规模相对较小。

出于保守经营所需商业往来秘密的原因,公司在财务核算方面,较为简单,部分甚至还存在着现金帐的现象,对外财务相对而言是有一定粉饰的可能,财务存在不透明的可能。

在日常经营活动中,由于经营规模限制,企业主要靠积累进行经营,虽然可能获得了一定的银行等机构的信贷支持,但经营中购置或者建设形成的自有资产较少。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库