

浅析企业财务管理目标

——沃尔玛公司与相关利益者双赢

柴 静

(厦门大学 管理学院, 福建 厦门 361005)

内容提要:在财务理论界和实务界流行的常用企业财务管理目标有利润最大化、股东财富最大化、企业价值最大化、经理效益最大化目标,哪一种目标更有利于企业长期良性发展?沃尔玛公司正是在权衡相关利益者的股东财富最大化的目标模式下实现了与相关利益者双赢。

关键词:企业财务管理目标; 权衡相关利益者的股东财富最大化; 沃尔玛公司

中图分类号:F275 **文献标识码:**A **文章编号:**1007 - 8576(2004)04 - 0059 - 03

企业财务管理目标(又称企业理财目标),是财务管理的一个基本理论问题,也是评价企业理财活动是否合理有效的标准,它不仅决定着企业财务管理的基本方向,而且还是企业财务管理活动的出发点和归宿点,对整个企业财务活动具有根本性的影响。因而,确定合理的财务管理目标,无论在理论上还是在实践上都有重要的意义。传统的企业财务管理目标主要有利润最大化、股东财富最大化、企业价值最大化、经理效益最大化,哪一种目标更有利于企业长期良性发展?本文以沃尔玛公司为例进行分析初探,认为要适应市场经济环境,立足于企业的长期良性发展,就应充分考虑相关利益者的利益,实现权衡相关利益者的股东财富最大化。

一、权衡相关利益者的股东财富最大化

20 世纪 80 年代美国兴起了一股公司间的“恶意收购”浪潮。由于被收购公司的股东可以以高价将股票卖给收购者(一般都超出原股票价格的 50% 到一倍以上),他们往往同意恶意收购者的计划。如果按照股东财富最大化目标,这种股东接受恶意收购的短期获利行为往往与企业的长期发展目标相背离。在这一背景下,1989 年,宾夕法尼亚州议会提出了新的《公司法》议案,其中最引人注目的一项条款就是赋予公司经理对相关利益者负责的权利,而不像传统《公司法》那样只对股东一方负责。其核心思想是:公司经理应对公司的长远发展和全部相关利益者负责。由此,提出了相关利益者利益最大化的目标模式。

利益相关者的财务目标是利益相关者财富最大化,而不是股东财富最大化。它要求公司经理为公司的利益相关者服务,而不仅为股东服务,应对公司的长远发展和全部“利益相关者”负责。换言之,股东只是利益相关者中的一部分,而顾客、员工和供应商等则为另一部分“利益相关者”。提出这一目标模式并不是完全摒弃股东财富最大化的财务目标,而是由其他相关利益者的利益和偏好所推动的对股东财富最大化模式的革新,企业要权衡企业相关利益者的利益,其中也包括了股东利益。新的模式可以看作是一种有约束条件的股东财富最大化模式。

二、案例:沃尔玛公司

沃尔玛(Wal-Mart)是全球最大的零售商,跃居“全球 500 强”首位。创立仅仅 30 多年的沃尔玛,所到之处无不获得成功并创造出巨大的商机。原因何在?笔者认为,沃尔玛能够成功地创造商业价值和社会价值,财务管理目标模式起了至关重要的作用。沃尔玛考虑到利益相关者的广泛利益,实现了公司财务利益导向模式的转换,结果是提升了公司的效率、提高了企业活力。

在现代经济生活中,相关利益者的利益不是少数人的利益正在成为现代社会普遍和共同的企业理念。企业不应该只为少数人存在,不应该只服务于少数人的利益。与此相适应,现代公司的治理主体也从过去的股东扩展到包括股东、债权人、经营者、劳动者在内的全体企业成员,扩展到了更广泛的利益相关者。从过去的股东或所有者的

一元主体逐渐扩展到包括经营者、员工和公司利益相关者在内的多元主体。公司治理主体边界的确定和扩展,从根本上说,不仅与企业制度的演进密切相关,也是公司各利益主体之间长期权利博弈的结果。

(一) 顾客

马克思曾经指出:人类社会各经济时代,人们为之奋斗的一切都与其经济利益相关。经济学理论也告诉人们,理性的经济人活动的全部目的就是使自身利益最大化。沃尔玛公司正是在使顾客满意的同时实现了自身利益最大。

1. 薄利多销。山姆·沃尔顿 1962 年在阿肯色州乡村创立第一家连锁店,连锁店越开越多,但“天天低价”的法则始终没有变。然而维持长期低价并不是一件容易的事,沃尔玛之所以能保持长期价格优势在于其有效的成本控制。有人把沃尔玛的成本与凯玛特作过比较。沃尔玛的推销经费、日常开支和行政费用占销售额的 15.59%,而凯玛特的这个比例则是 21.97%。其收益率成长取决于两个方面:一是使用领先的信息技术和后勤系统,不断地大幅度降低其运营成本。沃尔玛利用高科技管理零售数据取得了非凡的成就,不仅采购、分销、后勤等方面做到了精确、及时管理,对顾客和供应商的服务已经按分秒计而非以时日计。沃尔玛的行政办公设施和陈设都非常简单,但其信息中心和配送中心却投入巨大,这种投入控制了庞大的零售体系的成本、构建了清晰的赢利模式、建立了其独到的文化价值观念,对于企业的成功更是起着决定性作用。通过物流网络体系的高投入,沃尔玛达到了降低流通成本、换取市场份额的目的。对于山姆·沃尔顿来说,他最关心的就是每天如何提供低价的商品,为用户提供满意的服务。二是通过强制供应商实现最低成本来提高它的收益率。与供应商共建联系系统,辅助供应商降低产品成本,迫使其进行流程再造和提高价格性价比。沃尔玛以此实现了完整的低价定位和全球化适销品类的大批量采购,其 90% 的商品从厂商处直接购买,以最低价取得,并形成 35% 以上的自有品牌商品,使分销成本降至总销售额的 3% 以下,形成绝对优势。

2. 服务至上。除了低价,沃尔玛公司另一个引人注目的特点就是良好的服务。沃尔顿引领公司飞速发展中,格外强调要提供“可能的最佳服务”。一是十步服务原则:当顾客走到距离你 10 英尺的范围内时,你要温和地看着顾客的眼睛,向他打招呼并询问是否需要帮助。这有名的“十英尺态度”至今是沃尔玛职员的守则。二是职员的笑容,沃尔顿还有个量化的标准:请对顾客露出你的八颗牙。三是“太阳下山”原则:今天的工作必须在今天日落之前

完成,对于顾客的要求要在当天予以满足。此外,“超出顾客所期望”等都是沃尔玛的制胜法宝。

(二) 员工

为企业创造价值和财富都离不开物的因素,更离不开人的因素。在企业内部,不同的利益主体一方面相互协作,为企业的生存发展而共同努力、共同创造财富;另一方面,每一个利益主体又都在极力争取和维护自己的利益。在不同时期,他们或者通过法律的手段、或者通过舆论和集体(如各种协会和组织,包括工会)的力量、或者通过协商谈判的手段进行各经济主体之间的利益博弈。

沃尔玛公司的成功是由多方面因素形成的,究其飞速发展的根源就在于管理者和员工利益博弈中形成的良好关系。

1. 与员工分享利润。在沃尔玛公司创立之初,山姆坚持低价销售的经营策略,尽可能降低成本,而工资占了其中重要部分。因而,当时普通员工工资每小时只有五十美分,仅够糊口。至 1970 年沃尔玛股票上市,利润分享计划也只涉及经理级别的人员,并未扩大到普通员工。当年零售店员工工会的当地分会组织了两次罢工,对沃尔玛触动很大。从 1971 年,沃尔玛公司开始实施一项所有员工参与的利润分享计划。该计划中,每一个在沃尔玛工作一年以上,以及每年至少工作一千小时的员工都有资格分享利润。运用一个与利润增长相关的公式,沃尔玛公司把每个够资格员工工资的一个百分比归入他(她)的计划,员工离开时可取走这个份额,可以选择现金方式也可以选择公司股票方式。一般,沃尔玛每年提取的金额大约是工资总额的 6%。利润分享计划的员工每年都由于选择沃尔玛公司股票为该计划的主要投资对象,从而使该计划得到了令人难以置信的发展,也使许多员工个人账户存款数额大增。

2. 独特的员工管理。沃尔顿认为:要视员工为伙伴,倡导团队精神,鼓励员工与领导者之间以及员工与员工之间的沟通。沃尔玛公司在人才管理上树立新的理念:公仆领导,即领导在最基层、员工在中间、顾客永远是第一位的倒金字塔型管理理念。领导为员工服务,员工为顾客服务。领导的工作就是支持、关心、服务于员工,员工有意见及建议可直接面见沃尔顿。同时,沃尔玛把对员工的培养看成首要任务。为了让员工不断进步,提供了大量的培训课程,采用经验式培训,以生动活泼的授课方式为主,进行横向培训和实习管理培训,如收银员有机会参加收银主管的培训。

3. 信息公开。分担信息和分担责任是合伙关系的核心。它使人产生责任感和参与感。在沃尔玛,每件事都是

公开的。虽然这样做必然会导致部分信息外泄,但实践证明沃尔玛与员工分享信息的好处远远大于信息外泄可能带来的副作用。

4. 良好的企业文化氛围。无论在世界各地哪一间沃尔玛连锁店中,你都会感受到活跃、创新。辛苦的工作需要一个轻松愉快的环境。而沃尔顿鼓励一种人人平等的气氛,这种氛围使员工和管理者团结一致、亲如一家,加强了企业凝聚力,形成了良好的团队精神。

(三) 供货商

通过利益博弈,沃尔顿与供应商结成利益共同体。应当说,把价格从供货商那里压到最低是零售企业的共同准则。在沃尔玛,采购经理常和他们的供货商讨价还价,这不可避免地会遭到供货企业的埋怨。1986年,约1000家制造商组织在新闻界展开了一场谴责沃尔玛的宣传活动,包括在《华尔街》杂志上刊登文章控告谴责沃尔玛的采购策略。沃尔玛认识到与供货商的对抗对企业的长期发展是不利的,并且着手改进这种关系。

1. 信息系统帮助沃尔玛与供应商建立了友好融洽的协作关系。一是其全球化的高宽带网络实现了高效率的财务结算,沃尔玛给予供应商的优惠远远超过同行。美国第三大零售商凯马特对供应的商品平均45天付款,而沃尔玛仅为平均29天付款,这大大激发了供应商与沃尔玛建立业务的积极性,从而保证了沃尔玛商品的最优进价。二是沃尔玛要让它的供货商与之分享宝贵的商业信息,而这主要得益于计算机联网和电子数据交换系统。早在1990年,沃尔玛的5000家供货商中就有1800家与沃尔玛建立了电子数据交换系统,这样,供货商就可以通过沃尔玛的销售统计,及时准确地掌握自己产品的销售情况,制定更加富有针对性的生产计划,从而不断提高效率、降低成本。

2. 为一些大型供应商安排适当的空间展示产品,直至让供应商自行布置展区,以在店内造成一种更吸引人、更专业化的购物环境,这样就可以与百货公司和专卖店争夺顾客。

参考文献:

1. 傅元略. 企业资本结构优化理论研究 [M]. 东北财经大学出版社, 1999.
2. 赵曙明. 人力资源管理研究 [M]. 中国人民大学出版社, 2001.
3. 赵凡禹. 零售巨头沃尔玛 [M]. 民主与建设出版社, 2003.

与供货企业的和谐关系,使沃尔玛始终得以保持长期稳定的廉价货源。同时,这些产品不会因为一味的压价而导致质量下降,因为沃尔玛亲自参与了帮助供应商降低生产成本的努力,不像其他一些中小零售商那样,通过压低供货商的利润来降低成本、提高利润,而是与供应商合作,实行双赢政策。

(四) 社会责任

企业以创造利润、追求利润最大化为己任,但一个企业不是孤立存在的,其生存发展离不开社会大环境和团结协作的内部环境的配合和支持。一个企业如把自身利益看得过重,忽略自身在社会中所扮演的功能角色,不顾及社会赋予自身的使命和人们的期望,必然会激起社会公愤和舆论谴责,从而从根本上动摇企业生存发展的基础。

沃尔玛深知这一点,所以它一方面缩减广告费,尽量为顾客提供更多实惠,另一方面对非盈利组织和公益事业捐赠时,却不吝金钱、十分慷慨。教育一向是沃尔玛最关心的问题,沃尔玛和山姆基金会捐助的重点首先就是教育。沃尔玛有一个社区奖学金计划,每年每个沃尔玛商店给予一名商店所在地的高中毕业生一份大学奖学金,数额1000美元。1989年共发放此种奖学金1244份,涉及1259个分店。

三、结束语

沃尔玛公司成功的因素很多,本文仅从财务管理目标角度试析其财务管理目标是权衡相关利益者的股东财富最大化。权衡相关利益者利益的目标模式与我国对企业提出的“兼顾国家、集体和个人三者间的利益”的要求十分相似,因此,在我国企业普遍推行这种模式比推行股东财富最大化目标模式更为适合。在我国,企业虽然有体现权衡股东和其他相关利益者利益的某些措施,但是有些企业总经理权力过大且对其监控不力,存在严重的“内部人控制”,导致企业股东和职工利益受到损害。因此,在这些企业中,应进一步强调企业相关利益者对财务管理效率的作用。如何在企业管理中贯彻这一目标模式,是理论界需要深入探讨的问题。

(责任编辑:汪爱琴)