

## 当议财务管理中心论与市场营销中心论的时期选择

文/钱国林 黄鹏

财务管理和市场营销是企业的左膀右臂，但是由于他们各有自己独立的决策机制，都只片面的从自身出发来定位。财务管理学者认为，企业管理以财务管理为中心；市场营销学者认为，企业管理以市场营销为中心。双方各持己见，已有较长时间。

### 一、主要学术观点概述

#### (一) 市场营销中心论

营销管理的理念是一切以顾客需要为中心，通过市场调研了解顾客需要，开发研制适销对路的产品，在适当的时间、适当的地方，以适当的价格、适当的信息沟通和促销手段，提供给适当的消费者，通过发现市场机会，创造目标顾客，为企业赢得销售额增长，使企业在激烈的市场竞争中得以生存、发展。所以，营销研究的对象是消费者和市场。在企业实际运营过程中，营销部门的任务就是与客户谈合同，为企业接回订单，同时负责收回应收账款及客户的售后走访和服务。可以说，财务处于资金市场和物质市场的中心。因为没有顾客企业就无法生存，而与顾客联系最多的就是营销部门，所以营销部门往往认为自己是企业管理的中心，其他部门的活动应该围绕着营销。

#### (二) 财务管理中心论

财务管理工作一边联系着金融市场，一边联系着实物资产投资。通过筹资活动，企业从金融市场上获得所需资金；获得的资金通过投资活动，用于购置实物资产和各类生产要素，据此开展生产经营活动，由生产经营活动创造出的收益用于企业的扩大再生产、为投资者分配股利或作为企业的留存收益。故公司财务部门接触的对象主要是各类金融机构和各种类型的资金。由于营销与财务比起来还是较新的部门，财务部门总认为营销不过是沿街叫卖的小贩也会做的事情，营销的一切活动都应符合财务的资本运作计划，以实现企业价值最大化的企业目标。

财务管理学者认为，财务管理是现代企业管理中居中心地位的主要原因有四个方面：一是会计学理念及价值量化描述构成了经济学及管理理论的“内核”；二是企业管理的多个方面都要涉及到财务管理的内容，包括财务预测和决策、资金的筹措和运作、财务成果的形成与分配、财务状况的分析与评价等。如，企业管理中的计划管理涉及到财务预算，生产管理涉及到成本管理，物流管理涉及到资金管理，人力资源管理涉及到人力资源会计，管理信息系统涉及到电算化会计系统，等等；三是财务管理的目标同企业经营管理的目标相一致，都是为了追求企业价值最大化(或投资者的财富最大化)；四是财务管理的成败直接影响着企业的生存和发展。

### 二、财务管理和市场营销的关系分析

#### (一) 二者一致性分析

营销与财务同属于企业的两个职能，但是财务管理重点在企业内部，如成本管理，收入管理，内部银行结算等。而营销管理主要在市场或企业外部，如企业形象设计，品牌延伸，市场需求量，销售计划与控制，市场开拓与占有，从需求管理来组织生产。

市场营销的目标主要是销售量的完成和产销率的实现，其主要内容是：销售增长率、市场份额、利润率、风险的分散、创新和品牌形象等。营销目标的实现程度，是基于企业资源的优势和能力大小，以及资源和能力的持久性、流动性等。企业资源，即为企业资产。对资产的有效经营、结合良好的经营战略，可以取得巨大的市场竞争优势，以实现营销的基本目标。对资产的有效经营，提高资产的使用效率是财务目标——企业价值最大化的一个重要方面，也就是说，推动财务目标——企业价值实现的重要推动力，是营销目标实现的驱动力。所以，营销目标的实现需要财务目标的支持。

与此同时，只有销售不断增长，才能使收入不断增长，才能获取更多的利润；只有市场份额不断提高，才能确保企业市场地位，才能为获取更多价值保留一份空间；只有不断创新，才能保住市场，才能以最小的成本获取最大的收益；只有提高声誉，才能为企业投、融资创造有利的实现条件。很明显，营销目标实现的同时，也促进了企业价值最大化这一财务目标的实现。

以上分析表明，财务管理与市场营销有其内在的一致性，他们的目标相互支撑，相互渗透。但是，现实生活中，由于他们分属不同部门，且在多种原因的影响下，二者之间的矛盾显而易见。

#### (二) 二者矛盾性分析

企业生产经营活动的复杂性，决定了企业管理必须包括多方面的内容，有的侧重使用价值的管理，有的侧重价值的管理，有的侧重于劳动因素的管理，有的侧重于信息的管理等。财务管理区别于其他管理的特点，在于它主要从事价值管理活动，而这主要可以通过资金的活动显示出来，因

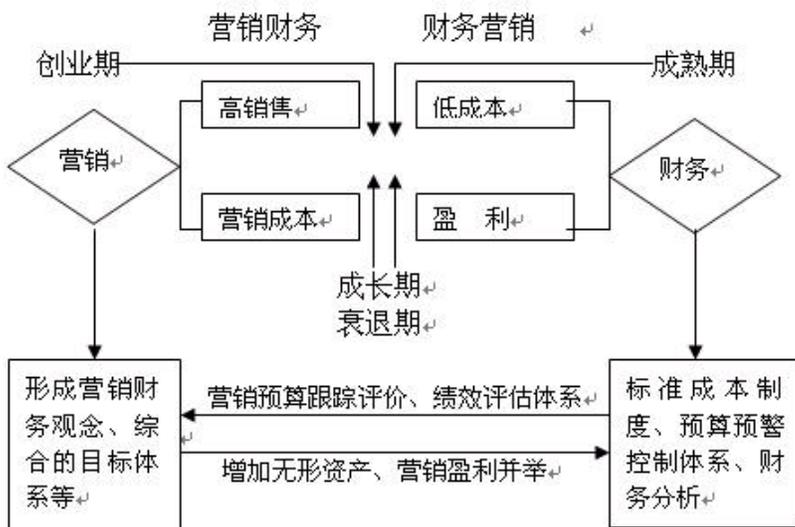
此，财务关注的焦点是资金及资金使用效率。它的这种职能决定了财务管理要严格按照制度执行。而市场营销是一种从市场需要出发，把企业的生产经营活动看成是不断满足顾客需要的过程，努力发现顾客的需要并通过各种方式满足。这就要求营销管理形式灵活多样，拘束小。

这些工作职能和工作程序的区别，决定了他们之间产生冲突的必然性。主要矛盾具体表现在：1. 对销售费用的看法不同。市场营销人员常常要求加大广告投入或增加其他营业费用来扩展市场，以营销管理为中心即要求把扩展市场放在首位，那么，增大销售支出成为必然。但是财务人员认为这笔销售费用支出未必能获得多大的收益，因此，他们从资金效率出发主张慎重考虑。只有当这些支出的收益确定能够补偿其成本时才是值得的。2. 销售形式多样性与会计处理方法制度化的矛盾。我们知道，好的营销人员应该具备创造性的工作能力，为了挖掘市场的需求潜力，他们使尽浑身解术，运用各种营销手段。但是，对财务人员来说，由于会计处理必须遵循制度要求，营销的多样性给他们的会计工作带来了很大的麻烦。且在部分销售费用的确认上，两者会产生分歧。3. 客户信用定位上的矛盾。营销最注重的是销售收入和市场份额，有时为了扩大市场，他们往往要求放松对客户信用的要求。但是财务管理目标决定了其必须考虑资金的周转与回收能力，财务人员势必严格考察客户的信用状况，导致营销人员抱怨财务的这种严格要求导致其业务量的下降。

矛盾的存在，决定了以何者为中心会得到不同的结果。据调查，很多企业会碰到有时财务管理和市场营销部门都在努力工作，但是效果却不尽人意的情况。究其原因，是因为很多企业没有处理好两个部门的关系，没能化解其中的矛盾。或者过分偏重于以财务管理为中心，而没能抓住市场机会；或者过分偏重于以市场营销为中心，而没能使企业获得盈利。笔者认为，以何者为中心不应该有个定论，而应视具体情况而定。在企业不同的发展阶段，我们应有不同的中心。但是，选择以谁为中心的依据是不变的，那就是能为企业创造最大价值。

### 三、不同时期不同中心论断剖析

市场营销和财务管理的组成内容各有几个方面，不同的时期、不同的客观环境、不同的发展要求、不同的企业目标，对营销与财务的具体要求是不一样的。笔者认为，我们应该整合企业的内部资源，兼顾市场份额和企业价值，创新思维，根据企业生命周期理论，不同时期选择不同的中心论断。这也就意味着不同时期，企业的侧重点会发生转移。在具体选择前，根据以上矛盾和联系分析，我们首先要明确财务与营销之间的结合点，即营销成本和盈利、低成本和高销售之间的均衡，然后考虑各个周期的特点与要求进行选择。如下图一所示：



图一

1. 创业期。创业期是企业进入市场的初期，企业的目标是能够在激烈的市场竞争中生存下来。此时，营销管理的基本目标是尽量提高产品的知名度，扩大市场占有率，尽快在市场上站稳脚跟。由于企业刚建立，资金实力有限，财务的目标是以收抵支，能偿还到期债务，资金能够正常周转。该阶段应采取以低利润实现高销售的管理策略。

2. 成长期。企业进入成长期，意味着企业已处于平稳发展时期，这时供应渠道畅通，产品已有较稳定的客户，市场占有率呈上升趋势。

3. 成熟期。企业进入成熟期，产品销售渠道、销售数量已达到最高峰，此时的营销目标是注重与各方面的利益协调，以求得各个相关利益者的支持，努力拉长成熟期的平台，尽可能推迟衰退期的到来；同时进行产品和营销创新，引导消费，以保持稳定的销售额和市场占有率。而财务目标是以利润最大为核心的企业价值最大化。

4. 衰退期。企业进入衰退期，表明企业产品销售渠道变窄、销售量下降，企业形象受到冲击。

总之，企业采用不同的中心论断，都是因为在该阶段，这种中心论断能给企业带来最大价

值。以上剖析只是企业不同生命时期采用不同中心论断的一般情况，我们不排除其他不同的情况，正所谓实际情况实际考虑。但是，我们只要坚持以创造最大价值为标准，就能做出正确的中心论断选择。我们要站在企业的高度，而不是部门的高度，来考虑企业的管理策略（作者单位：钱国林/苏州市职业大学社会科学系黄鹏苏州大学商学院）

#### 相关链接

科学构建科研单位财务内部控制机制  
注册会计师专业胜任能力探讨  
浅论采购与付款内部会计控制  
浅谈我国《会计法》的实施  
无形资产新会计准则浅析  
现代企业财务分析  
论财务活动的资本经营性质  
会计委派制的问题及改进建议  
刍议财务管理中心论与市场营销中心论的时期选择

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心