



中小企业财务战略选择初探

四川大学工商管理学院 何勇军 牟文 中国农业发展银行四川开江县支行 黄荟燕

【摘要】 中小企业在我国社会经济生活中具有不容忽视的地位和作用,中小企业要想做大做强就必须重视理财活动。本文从可持续性发展的角度将中小企业的发展划分为四个阶段,并据此制定与之相匹配的财务战略。

【关键词】 中小企业 可持续性发展 财务战略

改革开放以来,我国中小企业发展迅速,已经成为国民经济的重要组成部分,在社会经济生活中具有不可忽视的地位和作用。按照国家经贸委、国家计委、国家财政部、国家统计局颁布的《中小企业标准暂行规定》的标准,截至2004年年底,我国在工商局登记注册的中小企业已超过1 000万家,占全国企业总数的99%。但当前特殊的经济环境决定了中小企业是一个在国际跨国企业、国内大型企业与个体工商业者夹缝中求生存和发展的企业群体,中小企业要想在众多的竞争对手中脱颖而出,做大做强成长为大型企业,就必须重视企业的理财活动,分析企业在可持续性发展的道路上所处的发展阶段,选择与之相匹配的财务战略。

一、现阶段中小企业的财务特征

1. 内部管理基础普遍薄弱。在当前经济条件下,中小企业受生产资源和人员资源等方面的限制,内部管理资源相对短缺,管理机制简单,专业性不强,没有形成健全的内部管理制度。中小企业在机构设置上也不够完善、合理,很多中小企业没有设置财务机构,没有专职的财务管理人员,财务管理职能由会计或其他部门兼任,由此使得先进、科学的财务决策难以得到有效执行。

2. 缺乏有效的内部控制制度,财务管理有效性差。中小企业业主极为看重企业的控制权,通常实行家庭式、集中式管理,这使得企业财务管理活动在很大程度上受业主的意志所支配,难以形成有效的内部控制制度,以致一些企业存在现金管理不严、应收账款周转缓慢、存货控制不力、过多占用营运资金、资产流失严重等问题。

3. 初始资本投入不足,资金积累能力较弱。企业创立时的初始资本投入主要取决于发起人的资本力量和所规划的企业规模,而发起人的资本积累通常是在20世纪80年代和90年代完成的,可用于创办企业的资本总量非常有限,以致我国中小企业在创办之初便形成了资本投入不足的局面。在企业创立之后,由于中小企业总体利润水平较大型企业低,而且初始资本规模较小,因此,资本增值无论是在速度还是在总量上都受到了限制。

4. 资金短缺,筹资能力差。中小企业在生产经营过程中面临的困难是资金短缺。一方面,中小企业的财务信息透明度较低,由于财力有限、知名度低,以致担保问题无法确切

落实,使得中小企业难以满足银行等金融机构的贷款条件,难以取得银行等金融机构的外部融资;另一方面,中小企业利润总量水平低,内部资金积累有限,无法进行企业发展所需资金的内部融资。

5. 投资决策失误,资金使用效率低。中小企业创立之初产品结构单一、产品技术含量不高、生产设备不够先进,而业主为了提升产品的市场竞争力,在企业创立初期就加快技术改造、设备更新和新产品开发的速度,投资了许多项目,而对市场调查不够深入,分析论证不够充分,投资方向未准确把握,造成了投资决策失误,资金使用效益不高。

6. 高层次财务人才匮乏。由于历史原因,当前中小企业业主、管理者财务意识淡薄,企业内部严重缺乏财务专业人员。同时,财务人员整体素质不高,且业主多重视短期利益,忽视长期利益,不愿为企业长远发展培养高层次财务人员付出成本,而在外部高层次财务人员的引进上又缺乏有效的激励机制,以致高层次财务人才十分匮乏。

二、不同发展时期中小企业财务战略的选择

企业财务战略是指为谋求企业资金均衡、有效地流动和实现企业战略,为增强企业财务竞争优势,在分析企业内外环境因素对资金流动影响的基础上,对企业资金流动进行全局性、长期性和创造性的谋划。它是企业总体战略的一部分,对实现企业总体战略起着至关重要的作用。传统的财务战略主要有扩张型财务战略、稳健型财务战略和防御型财务战略。本文提出的财务战略主要有以下四种:以集中现有资源为企业的成长发展进行原始积累为目的的集中型财务战略;以实现企业资产规模的快速扩张为目的的扩张型财务战略;以实现企业财务业绩的稳定增长和资产规模的平稳扩张为目的的稳健型财务战略;以预防财务危机和求得生存及新的发展为目的的防御型财务战略。

财务战略的选择决定中小企业财务资源配置的取向和模式,影响着企业理财活动的行为和效率。从生命周期理论的角度来看,中小企业的发展一般要经历创立期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段。本文主要从可持续性发展的角度出发,即从中小企业做大做强成长为大型企业的过程来看,可将其分为创立期、成长期、高速成长期和大型企业过渡期四个阶段。中小企业的财务战略在不同的发展阶段会有所不

同,只有选择与企业不同发展阶段相匹配的财务战略,才能促进中小企业做大做强,从而成长为大型企业。

1.创立期财务战略。在创立期,中小企业产品投放市场不久,产品结构单一、生产规模有限、产品成本较高、盈利性很差,同时需要投入大量的资金用于新产品开发和市场拓展,这期间其财务特征主要是资金短缺、现金净流量为负、难以形成内部资金的积累、核心竞争力尚未形成。因此在此阶段,中小企业应当采取集中型财务战略。在投资经营方面,企业应集中现有的人力、物力和财力,走专业化经营道路;应加强营运资金管理,减少存货、应收账款等占用的资金,提高资金使用效率;要最大限度地谋求与成熟企业的合作,为其提供零部件、配套产品和服务,以降低企业的经营风险,完成资本的原始积累。在融资方面,企业因在社会上的知名度不高,信用度较低,所以应选择以内源融资为主、外源融资为辅的融资策略,由业主及关联企业提供借款,同时加强自有资金储备,创造一定的信用条件以自有资产为担保向金融机构借款,但企业应保持有良好的资本结构,根据未来的偿债能力选择可以接受的融资方式,防止企业在初始阶段背上沉重的债务包袱而陷入财务危机。在利润分配方面,中小企业宜采用非现金股利政策,留存更多的利润,以充实资本。

2.成长期财务战略。在成长期,中小企业生产的产品逐步为市场所接受,市场份额不断增加,初步形成自己的核心竞争力。从全面发展来看,企业需要不断地开发产品、开拓市场、扩大生产规模、拓展销售业务。在财务管理上,企业应当以扩张型财务战略为主、集中型财务战略为辅。在投资经营方面,企业应当将资金投向能够发挥企业市场优势的产品上,不断地进行技术改造、设备更新,扩大生产规模,提高产品产量和质量,以增强规模效益,提高市场份额。在这个阶段,企业应当选择科学、合理的投资模式,加强投资项目的可行性和论证,加强项目投资的评价和总结工作。在融资方面,企业应该更多地利用负债筹资,其主要方式有:向金融机构、业主、合伙人及股东借款;通过抵押、质押或信用担保方式获取一部分银行贷款。因为负债筹资既能为企业带来财务杠杆效应,又能防止净资产收益率和每股收益的稀释,因此在此期间,中小企业财务策划应以提高财务杠杆效应为出发点,采取积极的筹资策略,适当地提高债务比重。但应注意过高的负债会加大企业财务风险,不利于企业的健康发展,所以应加强负债管理,把握投资时的融资结构和企业整体资本结构,将负债比例控制在企业可承受的水平之内。在利润分配方面,企业应采用少量的现金股利和大量的非现金股利政策,留存更多的企业利润。

3.高速成长期财务战略。当中小企业步入高速成长期后,企业的产品被社会广泛认知,形成了一系列科学、有效的管理制度和内部控制制度,企业资信好,财务状况优良,融资较为容易。为了避免资本集中在一个行业可能产生的风险,这一时期企业一般应采取稳健型财务战略,向多元化方向发展。在投资方面,应经过专家充分论证,选定适合企业发展的主行业和辅助行业,对于主行业要紧跟大企业技术发展步伐,加大对新产品试制、技术设备更新改造的投资力度,进行差异化经营;应加大对人力资源的投资力度,培养一批高素

质的管理及技术型人才;要加大对辅助行业基础项目的投资力度和规模,为迈向大型企业集团奠定坚实的物质基础。在此阶段,企业如已在资金、技术、设备、管理等方面具备了一定的实力,可以借鉴大型企业集团的做法,规范项目的投资程序,实行投资监理,对投资活动的各个阶段做到精细设计和实施,实行投资跟进,规避投资风险。在融资方面,企业可采用内源融资和外源融资相结合的融资方式,主要应做好外源融资工作,包括发动原股东再投资、吸收新股东投资(包括吸收风险投资)、向金融机构贷款、发行企业债券和股票融资。我国证券市场中的“中小企业板”已为中小企业进行证券融资创造了有利的条件,这种方式融资方便、风险小,能够增强企业的举债能力和提高企业的信用度。此阶段企业应保持合理的资本结构,维持一定的偿债能力,置备适量的预防性现金。在利润分配方面,应根据企业现金盈余情况,实行现金股利和非现金股利相结合的分配政策,对高级管理人员实行股利期权政策。

4.大型企业过渡期财务战略。在此阶段,中小企业产品结构完备,产品市场影响力强,具备了较强的抵御风险能力。其财务特征主要表现为经营稳定、财务状况优良,这一阶段企业应选择稳健型和防御型相结合的财务战略。在投资方面,企业应加大对新技术、新产品的研发力度,形成主行业领先的产品,形成企业的专利权、商誉等无形资产;应进一步加大人力资源投资,加强对高级管理人员的培训,树立全球战略意识,并不断地推行财务创新;应以大型企业集团的标准来完善管理制度、内部控制制度以及财务管理信息系统;要加大对相关行业的并购力度,通过并购方式扩大生产经营规模和经营领域,增强在行业中的财务竞争优势,提升企业的实力;要整合多元化战略的产品结构,建立完备的多层次产品体系。在融资方面,企业应以全行业甚至以全球的观点来设计和拓展融资渠道,采用以内源融资和外源融资相结合的方式,并不断地探索金融创新模式的融资战略,保证稳定的资金来源。常用的融资方式有股权置换、杠杆收购、买壳上市等。在利润分配方面,企业应以现金股利政策为主、股票股利政策为辅,将更多的利润分配给股东,以增强股东投资的信心,吸引新的投资者。

综上所述,中小企业在可持续性发展道路上,必须选择实施与其不同发展阶段相匹配的财务战略,这样方能弥补其财务上存在的先天性缺陷,提升可持续性发展能力,这是中小企业做大做强的关键。需要强调的是,中小企业在其财务战略实施中应注意以下两个方面:一是各个阶段要保持良好的资本结构,明晰产权关系,稳健理财,控制经营和财务风险,切忌将营运资金用于固定资产投资和盲目分散投资;二是与大型企业相比,中小企业财务战略的稳定性较弱,因此在总体战略目标指引下,企业也应随着外部条件和内部条件的变化适时做出局部调整。

主要参考文献

- ①潘广明.生命周期视角下的中小企业财务战略研究.中国科技信息,2005;10
- ②张晓峰,周丕娟,杨群.浅析加入WTO后中小企业的财务战略.企业经济,2002;10