

编者按

增长是企业永恒的主题。企业的每一步发展,所取得的每一个成就,都离不开增长。但是,增长也并非越快越好,如果增长的速度超过了经营管理的能力和财务资源的支撑,则会产生潜在的财务风险。这些风险在不同行业中的表现也不同,例如,在工程机械行业主要表现为应收账款的增加,在服装行业主要表现为存货的堆积,在房地产行业则主要表现为负债的高企。本期专题以改革开放以来国内增长较快的代表性行业中的代表性企业为对象,对其增长中面临的财务风险进行分析,并提出相关建议,希望能对其他企业做好企业增长与财务风险的平衡提供一些启示。

快速增长与企业风险的平衡

吴 革 李歌今

企业增长是宏观经济增长的基础、资本市场稳定发展的关键、企业利益相关者的利益保障。政府希望增长,股东要求增长,管理者追求增长,增长已成为企业战略制定与业绩评价的关键内容。然而增长过快,会引起企业资源的紧张,让速度掩盖了企业内部矛盾进而导致企业的财务危机或破产。所以,如何保持增长与风险之间的平衡,值得每一个企业去进行研究。

一、没有增长是企业最大的风险

增长对于企业有着极其重要的意义。企业通过增长,可以在既定的利润水平获得更多的利润;同时,随着企业实力的增强,可以实现规模效益以降低平均成本,提高边际利润;另外,高增长还可以提高企业的各项收益指标以吸引更多的投资者,有利于企业的进一步扩张。而企业没有增长,就没有后续盈利的根基,不仅会制约企业创造价值的潜力,还会使企业成为被收购的对象。

进入21世纪不久,三一重工在工程机械业务上加快了前进的步伐,不仅在国内市场上采取比行业平均水平更为激进的销售政策,扩大国内的市场份额,而且还大力发展国际市场业务。这些措施极大地带动了三一重工的增长,在保持住原有盈利水平的情况下,寻找新的利润增长点。2008年,席卷全球的金融危机发生了,各国政府出台刺激本国经济的政策,扩大当地投资,而三一重工采取的措施刚好与这些经济政策相吻合,使其行业地位得到了进一步的巩固。三一重工就是在不断的增长之后成长的。

对于李宁公司而言,企业增速放缓,甚至被竞争对手超越之后,相当于事实上的客户认同度降低,这一结果直接导致了市场和行业对李宁公司的价值与品牌的排名降低,而这反过来又对客户群体起到了负面的导向作用,导致其客户认同度的进一步下降。2012年李宁公司首次出现亏损。虽然导致这一结果的原因众多,但从2009年开始,李宁

公司的“没有增长”和其“企业品牌与价值的弱化”的恶性循环应是重要原因之一。

当企业能保持稳定增长时,企业就有在增长中不断调整自我的空间。一旦无法保持增长势头,企业“发展——改进——发展”的循环就会被打破,逐步改良的空间被压缩。而短期内企业无法改良到位的话,诸如资金、渠道、管理、周转等各方面的无法借助高输出(高销售,高增长)来转移和缓解,就会交织成企业的综合困境,其生存风险和竞争压力也会相应急剧增大。可以看到,没有增长是企业发展中最大的风险。

二、管理中最大的风险之一是企业快速增长

企业规模和业绩在高速增长,而其管理水平、人才培养、制度建设、资源积累非一朝一夕可以完成,所以企业内部建设的速度可能远远跟不上企业发展的速度。这就可能产生两种风险:



一是企业的资源和管理已经无法支撑企业的发展,在来不及做出足够的变革的情况下,企业从内部崩裂;二是企业在高速发展的掩盖下,这些内部的缺陷都被暂时应付或忽略了,当企业进入相对稳定的时期后,或者是市场自然增速放缓以后,这些内在的风险因素集中显露出来,企业陷入低增长、高风险的困境。

李宁公司2008年及其之前几年由于“奥运行情”,一直保持了快速的生长,其门店数量也一直持续增加。然而在高速生长的背后,其单店赢利能力不高、渠道搭建不到位、制度建设不完善、库存积压等问题逐渐累积。由于奥运行情透支了一部分国民的消费力,加上体育用品市场的自然增速放缓,李宁公司的业绩在接下来的几年中开始回落,2012年出现亏损。

尽管由于过于求大而导致企业全面崩溃的例子层出不穷,但仍有大批企业抱着“不大就不强”的想法,把“迅速做大,加快成长”作为企业发展的主导思想。而企业的CEO们对于“增长”、“做大”、“经营帝国”的偏爱很容易引导企业跨入单纯“为增长而增长”、“为国际化而国际化”的误区,也会导致企业组

织战略的切入点和资源配置的决策路径偏离“价值创造”和“有效益增长”的正确轨迹,这些都当引以为戒。

三、增长与企业风险的平衡

美国财务学家希金斯指出:从财务学的角度,增长并不总是上帝的一种赐福。增长是一把双刃剑,我们不能盲目地追求高速增长,应该意识到增长过程中可能带来的风险。因此,企业需要适当的生长,也就是需要平衡好增长与企业风险之间的关系,使之达到一个最优的平衡点,既能够满足投资回报的要求,也能够有效控制企业风险。

三一重工实施多年的增长战略已经给企业带来了丰硕的果实,但是快速增长所引起的风险也是应当注意的。现在的经济形势和当时三一重工制定战略时候的情况已有很大不同,因此三一重工应该重新审视当前的环境,适当调整自己原有的发展战略,在继续高增长的同时有效控制相关风险。三一重工的国际化战略在完成全球布局之后,更需要关注的是如何把在全球各地已有的产能转化成为当地真正的市场份额,提高投资的使用效率和回报比率,并控制坏账损失;三一重工的激进财务政策在消化国

内现有市场份额的同时,要更加注意确保销售利润的质量,保证现金的及时收回以及控制相关费用的支出,使之不影响企业未来的生产运作。

李宁公司所处的体育用品行业竞争激烈,短期看,各企业拼的是增长,但长期看,比的是各企业的风险控制。这里的风险控制是广义的,比如存货高企、单店赢利能力低下、渠道不通畅不宽广等经营风险,以及筹资风险和投资风险。李宁曾经创造销售神话,增速极佳,然而却深陷自身问题和风险搭成的困境中。对于这样的行业,和像李宁这类型的公司,在面对忠诚度和集中度都不高的市场环境时,有时候加强管理,控制好自身的风险,比单纯追求高增长重要得多。“不犯错就是最大的成功”。作为对比,同为本土品牌、超越了李宁的安踏则是这句话的最好体现。从绿城的案例中,我们也可以看到,绿城在快速增长的背后所隐藏的种种问题和风险,使其陷入了危机。如果绿城在生长的同时能够时刻做到风险及时控制,使自身的发展与风险相平衡,或许就能够避免此次困境。

总之,要想让企业保持持续稳定的生长,管理层必须掌握好企业生长的“度”。企业的快速成长一定要考虑到同其他环节相匹配,比如企业自身的管理能力、良性的产业生态环境的营造、对可持续盈利性的重视,以及适应市场环境的发展趋势等,并控制好各个环节的风险。企业必须时刻盯紧“增长”和“风险”,并且根据具体情况,平衡两方,才能在发展之路上走得远走得稳。至于如何平衡,既是企业管理者需要学习的一门经营决策的技术,也是根据企业所处行业和地区进行具体问题具体分析的一门艺术。■

(作者单位:对外经济贸易大学国际财务与会计研究中心 中国航天空气动力技术研究院)

责任编辑 周愈博