

小微制造业度过“资本寒冬”之探究

刘珍奇 余应敏

当前我国经济下行压力加大,加之2019年年底以来新冠肺炎疫情蔓延,小微制造业面临生存与成长困境,如何让其安全“过冬”值得研究。本文从企业战略及经营决策、企业内部管理合理化、增强企业家科学投资意识等多方面展开讨论,提出可行建议,希冀能裨益于相关问题的研究让小微制造业安然度过“资本寒冬”。

一、寻找外源融资机会,多方筹措资金

当小微制造业企业主发现即便实施合理的企业战略、优化企业经营决策,依然难以依靠自身的经营现金流安全“过冬”时,寻求外源资本便是快捷有效的御寒“续命”之道,可在短期内帮助小微企业筹措到“过冬”的现金:(1)股权融资。小微制造业可通过降低估值出让股权的方式,向新老股东、投资者个人或机构增发一定数量的股份换取现金。对于大多数小微制造业而言,股权融资的规模较小,但有望帮助其解决“燃眉之急”;但股份转让关乎企业的实际控制权,故应当在保证不丧失对企业实际控制权的前提下,出让部分股权以获取现金流入。(2)债务融资。具备条件的小微企业可以通过发行一定量的长、短期债券,或者通过银行承兑汇票贴现,向银行、供应商或其他债权人举债进行融资,避免企业因为现金流中断问题而被“冻死”。同时,企业也要慎重考虑能否负担举债所带来的利息支出,

不会因此而加剧企业的“过冬”难度。

二、聚焦并深耕主业,切勿多元化扩张

很多小微制造企业及其业主在自身业务良好的情况下,极易产生急于长大、快速扩张发展的想法。但在凛冽的“寒冬”,需要减少不必要的投资,尤其是要减少或停止与企业主业不相关的跨行业多元化扩张,克制或遏制住长大的冲动。首先,多元化扩张会急剧消耗企业管理层的时间与精力,使其对于企业赖以生存的主业力不尽心,从而使主业的经营情况变差,极有可能忽视荒废了主业;其次,多元化扩张需要耗费巨额的现金流,加剧企业资金短缺;再次,跨行业多元化的投资面临着极高的投资风险,如对拟进入行业的尽调不充分,极易因信息不对称招致逆向选择,快速消耗企业的现金流,使企业跌入泥沼或陷阱,这在“寒冬”中,对于小微企业而言是致命的。不仅如此,为了顺利度过经济下行压力下的“寒冬”,小微制造业在自身的新产品研发投入、渠道扩张、供应链系统建设、广告投放、后备人才引进、信息化工程等方面,也应采取更加谨慎的模式,适度压缩投资规模,避免大额固定资产购置与更新改造等支出,对酌量性资本性支出尽可能审慎安排,应认真审视固定资产投资策略,添置固定资产时必须考虑实际紧急需求,评估投资回报可能伴随的风险,进行可行性论证,确定能否

给企业带来真实的价值增值。当然,在经济下行压力加大的当下,各地政府会加快招商引资步伐,推出更多有吸引力的条件,放宽外资管制,希冀利用更多外部资金,拉动当地的经济发展、提高就业水平,如以低价出售土地给小微制造业、对拿到土地的小微制造业投资购置的固定资产大比例补贴、按比例返还税收等政策。对于地方政府的产业支持政策,小微制造业务必要慎重考虑自身扩张的实际需求,不应“被看起来优厚”的招商引资条件或补贴所吸引、进行盲目的投资扩张。事实上,据笔者前期在河南、江西等中西部省份进行的初步调查,在三、四线城市或县乡镇进行的投资项目往往具有运营成本高、变现能力差、回收期长、不确定性大等特征,每月需要支付刚性的、高昂的运转维持费用。

三、整合业务流程,提高运营效率,强化现金流管理

(一)增强人力资源整合管理能力
科学合理的人员安排能够帮助企业有效控制运营成本。近年来,伴随用工成本持续上升,合理安排人力资源对于小微企业尤为重要。在经济“寒冬”时节,小微企业的人力资源部门应实行更为高效的管理方法,如可推行“末位淘汰制”或者“关键绩效指标法(KPI)”。此外,在符合《劳动法》的框架内,可考虑采用部分“人力资源外包(劳务外包)合同”替代“正式合

同”；对于有明显季节性淡旺季的小微制造业而言，“人力资源外包（劳务外包）合同”相比于“正式合同”，在薪酬支付方面，具有更大的成本与灵活度优势，可以快速解决专业性不强、却又临时急需用人的岗位需求。当然，也要适度考虑“人力资源外包（劳务外包）合同”对于小微制造业长期成长发展可能存在的副作用，如外包员工的考评奖惩管理、品质控制是否能顺利保证；是否违反《劳动法》；是否会影响企业形象不利于吸收高端人才和企业的持续发展等。

（二）积极消化呆滞库存，提高存货周转率

较高的库存周转率（表现为较高的存货周转次数或较少的存货周转天数）可以避免库存冷背呆滞的情形，降低企业库存管理成本，提升资金使用效率。在“寒冬”时节，小微制造业应通过合理的方法，消化呆滞库存、提高库存周转率。首先，应更加重视各级销售人员、业务员反馈的市场信息，与下游不同区域的代理商、经销商进行更加紧密的合作，实时总结代理商和经销商提供的每月甚至日销售数据，再利用外推法通过制图方式，合理预测下个月或下一季度（取决于企业确定的预测周期，周期越短越有利）具体产品总需求量。其次，基于测算出的总需求量，向供应商采购企业生产制造产品所需要的原材料。在日常经营过程中，很多小微企业主不重视盘活呆滞库存，认为将存货低价处理了就是牺牲了收益。其实不然，在“寒冬”时节，积极处理冷背呆滞存货、盘活存量资产可使企业换取弥足珍贵的现金流。因此，小微企业应引入“极简”“断舍离”理念，同时通过加大销售人员处置呆滞库存奖励、适度调低呆滞库存价格、实现与畅销产品捆绑销售、折价退回供应商等方式，积极

处理呆滞库存。

（三）增强固定资产使用效率与生产效率

增强企业固定资产使用效率可以间接为企业节省开支。据笔者调查，不少小微企业的固定资产使用效率存在极大的提升空间。对于小微企业特别是小微制造业而言，固定资产使用率较低往往由于缺乏有效的组织管理，如先进的设备无法短时间内用于生产、ERP系统很多模块没有运行起来等，因而，需要引入精益生产理念。笔者认为，精心培育、形成集思广益的“尊重员工，授权员工”民主理财氛围，较为适合小微制造业。因为在流水线工作的一线员工拥有更为丰富的生产经验，也更清楚整个企业的生产流程，所以小微制造业的管理层可以尝试召集生产线中各个不同部分最富有经验的老员工，征询并虚心听取他们关于如何提高流水线使用效率的改进意见、先进设备如何才能更高效服务于生产等，让员工获得参与感、获得感乃至成就感，自然会鼓舞并调动其参与经营管理的积极性与热情。固定资产使用效率提升了，便可帮助企业提高生产效率。

（四）适当降低产品毛利率以改善现金流

适当降低产品的毛利率可以换取更高的市场占有率和更好的现金流，特别是当一个企业拥有很多不同的产品线时，企业可以选择性地“牺牲”一个或几个型号的产品（通常为价格弹性高的产品），将企业产品的销售毛利率预期降低，实行限时折扣、增加赠券、奖励积分，以增强吸引力与顾客关注度、刺激增加其销量，打造出明星产品，虽然在特定时间内，降低了企业赚取的利润，但可获取更好的现金流，如设计巧妙、实施得当，也能带动企业其他产品的销售，从而增

加企业的整体销售，扩大营业收入规模。不过需要注意避免出现的问题是，调低产品价格极易引发行业内的恶性价格战，导致同行企业为保证市场份额不被侵蚀采取报复性的价格调整措施；此外，降低产品的预期毛利率后，客户会难以接受价格回调，导致企业的长期利润受损。因而，适当降低毛利率换取更好的现金流，只能作为小微企业的一个在短期内迅速改善现金流的应急过冬方法，不可选做小微企业的长期发展战略。

（五）快速盘活应收账款、压缩预付规模

对于小微企业而言，不能及时回收的应收账款是一个难题，在“寒冬”时节，更应将妥善解决应收账款问题当作头等大事来办好：对于已经形成的账面应收账款，可以通过发催收函、律师函、诉讼等方法积极催收；对于拖欠的时间（账龄）较长或比较难以回收的，可考虑债务重组的方法，必要时可采取折让收取或保理、低价出售给第三方机构，以此换取现金流。对于企业而言，虽然折让回收应收账款会损失一部分账款，但是疫情当前，确保小微企业的存续无疑更为重要。□

（作者单位：香港中文大学社会科学学院经济系 中央财经大学会计学院）

责任编辑 王词

主要参考文献

[1] 陈荣生. 经济下行周期民营企业集团企业资金管理优化策略[J]. 中国中小企业, 2019, (10).

[2] 黄麟. 经济下行的财政政策及其效应研究[J]. 中国市场, 2018, (30).