

# H集团财务战略 支撑研发创新的实践探索

王霞 别亚文

**摘要：**企业研发创新需要大量的资金投入，而财务战略决定资金的来源、规模和利用效率，大中型集团企业研发活动的组织模式、创新路径和管理机制更加复杂，如何制定并实施与集团创新发展战略相适应的财务战略具有现实意义。本文深入分析H集团的研发创新模式和财务战略，探索两者之间的内在联系，进而总结相关经验，以期为企业提供参考。

**关键词：**集团企业；创新驱动；财务战略；新质生产力；研发投入

**中图分类号：**F275.5 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2025)02-0034-04

为保持竞争优势，企业需要不断推出先进的技术和产品，技术的进步和产品的创新源自企业持续的研发活动，而企业研发活动需要充裕的资金支持。实践中，财务战略往往决定了资金的来源、规模和利用效率。对于大中型集团企业而言，由于其主业呈现出多元化的特点，企业研发活动的组织模式、创新路径、管理机制等选择方式也会存在多样性和差异性，需要合适的财务战略支撑。

## 一、H集团研发创新机制

H集团成立于1999年，2000年在深交所上市，拥有国家级企业技术中心、企业院士专家工作站、博士后科研工作站等十余个省部级以上科研平台，如今，已形成以激光加工技术、信息通

信技术、敏感电子技术为支撑的智能制造业务、联接业务和传感器业务等三大主业。H集团于2020年启动了研发创新机制的重大变革，通过在集团总部设立中央研究院（以下简称中研院），形成集团中研院和子公司研发分部两层级、四梯队的研发机构，有组织地研发创新，解决了集团缺乏前沿技术布局、重大关键技术攻关能力不足、子公司没有动力进行中长期研发投资的问题，从而提升了研发效能，加快了新技术的培育和新产品的研发。

### （一）研发组织和管理模式创新

H集团设立中研院的目标是：从基础前沿关键技术、关键共性能力提升、重大科技攻关等多个维度推动公司创新变革，打造创新资源聚集平台、创新人才聚集平台、创新策源高地。中

研院实行院长负责制，院长由H集团一把手担任，下设管理委员会、专家委员会、信息通信及智能车联网技术研究中心、激光及智能制造技术研究中心、感知技术研究中心、软件研究中心和中研院办公室。

其中，中研院管理委员会是行政议事决策机构，由集团高级管理人员组成，研究决定中研院的各级各类重要事项；专家委员会是技术咨询机构，由相关行业内外外部专家、行业协会和政府主管部门人士组成，发挥多学科、多专业的综合优势，对中研院的技术发展战略、研发投入重点、研发人员规划等工作进行深入梳理及决策咨询；研究中心由集团主业方向的研究分中心及下设研究室组成，致力于在各自领域取得重大技术突破和创新成果，

**作者简介：**王霞，华工科技产业股份有限公司副总经理兼财务总监，高级会计师；  
别亚文，武汉东湖新技术开发区财政和国资监管局。

同时也承担着中研院高层次研发人才的培养任务,是中研院内部科学研究、技术创新和成果转化的核心部门;中研院办公室是行政管理中枢,负责处理各类行政事务。基于加快科研成果向现实生产力转化的需要,中研院联合多家知名高校、科研院所、国家实验室等支持合作单位开展协同创新,共建研发平台,破解了技术基础研究与产业化之间无法有效衔接的问题。

在集中研发模式下,H集团中研院制定了一系列管理制度,包括与组织架构相关的《中研院管理委员会管理办法》《专家委员会管理办法》;与研发项目和经费管理相关的《中央研究院研发项目管理办法》《研发经费管理办法》《研发投入结算管理办法》;与研发人员考核激励相关的《技术创新奖励办法》《研发人员考核与激励管理办法》;与合作共建、科研成果相关的《政府项目申报、管理奖励办法》《知识产权管理办法》等,形成了完整的制度流程体系,确保公司创新驱动的战略能落地生根。

#### (二) H集团中研院运营方式

H集团中研院实行“三会”治理机制,管理委员会、专家委员会和院长办公会均有清晰明确的职责定位、履职程序和议事规则。中研院研发项目分为基础前沿关键技术类、共性技术能力提升类、重大科技攻关类等三大类,项目来源于三大渠道:一是H集团中研院根据国家战略需求“自上而下”布局的研发项目;二是子公司根据自身发展需要“自下而上”提出的重点攻关项目;三是支持合作单位、第三方根据多方资源互联互通开展的“横向合作”项目。中研院立项的研发项目,集中核心人才、资金等封闭式独立运行,实行从项目立项、项目实施、项目变

更、项目验收、项目总结、成果鉴定和专利申报的全生命周期管理。

## 二、H集团财务战略

H集团进入快速成长阶段后,财务战略定位于“稳定增长型”,以实现企业财务绩效的稳定增长和资产规模的平衡扩张为目的,旨在维持和创造财务优势,从而为全集团的经营和研发创新活动配置充裕资源。财务战略具体分为投资战略、筹资战略、资本结构调整战略、收益分配战略、成本控制战略等。

### (一) 投资战略

H集团近年股权投资聚焦于CVC(企业风险投资)方式,以专业从事投资业务的全资子公司为主体,使用自有资金,投资于集团主业相关的产业链上下游中小企业或者符合集团战略方向和目标的初创企业,以配合集团的长期发展和创新需要。股权投资活动不仅能获取持续的投资收益,而且有助于技术创新成果快速对接资本市场,这种与主业强相关的投资逻辑使创新战略与投资战略形成了良好的互动关系。在研发投资方面,H集团运用全面预算管理、集成产品开发(Integrated Product Development,以下简称IPD)和项目全生命周期管理三套工具支持研发项目投资,特别是新产品开发本身就是一项投资决策,强调有效的投资组合分析,既要为研发活动配置充分、持续的预算资金,也要对研发项目进行严谨的立项论证、严格的过程管控、阶段成果的验证以及项目退出机制的设计。同时,在开发过程中设置检查点,通过阶段性评审决定项目是继续、暂停、终止或是改变方向。

### (二) 筹资战略

H集团自上市以来实施过4次股权再融资,募集资金投向包括研发能力建设和扩大产能。集团采取一体化管理模式统筹债务融资,多年来一直保持着较低的负债水平,有能力灵活选择银行间市场发行债券或从银行贷款,具备低成本优势。为保障中研院项目资金的封闭管理、专款专用,集团与相关政策性银行合作开发了一款专门用于中研院的中长期研发专项贷款。股债结合的融资方式为研发提供了持续的资金支持。

### (三) 资本结构调整战略

H集团2017年实施定向增发后总资产为86亿元,至2020年总资产为111亿元,三年总资产规模仅增长29%,在此期间资产负债率未超过40%。2021年至2023年,集团加大财务杠杆,资产负债率提高至50%左右,总资产规模快速扩张至174亿元,较2020年增长了57%。

当企业具有较强的获利能力时,既可以通过保留较多的盈余为未来发展筹集资金,也可以多渠道、多方式选择股权或债务筹集所需资金,从而将综合资本成本控制在最优水平。H集团提高负债水平后,净资产收益率保持连续增长,2023年达到11.59%,表明在不同发展阶段选择合适的资本结构有利于企业价值最大化。

### (四) 收益分配战略

H集团近十年持续实施了现金股利分配,2020年至2023年每股现金分红金额依次为0.06元、0.08元、0.1元、0.15元,分红金额逐年递增,虽然每年股息率偏低,但集团既保持了稳定的股利政策,也严格履行了上市公司关于股利分配的政策要求。集团将留存收益作为内部资金重要来源之一,为加大研发投入、扩大产能、完善产业链

等战略投资提供了充分的资金保障。

#### (五) 成本控制战略

对于创新驱动的高科技企业,供应链管理、精益生产、研发成本管理、自动化与数字化能力建设都是成本控制战略的重要内容,尤其是研发成本管理与产品生命周期管理共同决定了产品的竞争力和获利水平。H集团在设立中研院之初就导入了IPD模式,其核心理念包括用户需求导向、系统思维、跨功能协同、资源整合共享等,落地IPD能为企业带来缩短产品研发周期、降低产品成本、提高人均研发产出率、提高产品质量等一系列显著效果。集团为中研院配置财务BP,其职责包括:制订研发活动相关财务管理制度和流程,参与研发项目的经济可行性分析、预算控制、成本管理、绩效评价、资源协同等,协助实现项目成本和产品成本控制目标。

### 三、H集团研发投入及财务绩效分析

#### (一) 研发投入分析

H集团2020年重构研发创新机制后,包含费用化和资本化的研发投入总额逐年增长,从2020年的3.64亿元到2023年的7.83亿元,复合增长率29%。2020年研发人员数量是1821人,2023年达到2176人,4年累计增长19%,而研发费用中工资薪酬总额从2020年的1.61亿元增长至2023年的4.30亿元,复合增长率达到39%,远高于研发人员人数的增长。2023年硕士以上学历研发人员人数为616人,占研发总人数的28.3%,较上一年增长15%。虽然研发总人数增长不大,但是薪酬总额大幅增长,说明研发人员结构在持续优化,高学历、高水平的研发人员占比在不断提升。研发费用中

人工薪酬占比从2020年的48.58%提升到2023年的57.33%,充分表明公司加大研发投入的重点在人才。H集团近4年的研发投入数据及指标见表1。

#### (二) 财务绩效分析

在持续研发创新的推动下,H集团近4年的主要财务数据也取得了良好的表现(见表2)。

营业总收入从2020年的61.38亿元增长至2023年的102.08亿元,复合增长率为18.48%,其中2022年营业总收入达到120.11亿元,为近4年峰值,销量增长的产品与集团研发创新的项目呈强相关,其中第三代三维五轴激光切割智能装备产品性能达到国际先进水平;电池模组及电池盒焊接自动化产线、汽车仪表板安全气囊激光弱活化智能装备等系列产品销量居国内前列;新能源PTC热管理系统覆盖国内近八成新能源汽车品牌。

2020年至2023年三项费用(销售费用、管理费用、财务费用)合计金额依次为6.89亿元、8.88亿元、9.47亿元、8.58亿元;三项费用占营业总收入的比重依次为11.22%、8.73%、7.89%、8.41%,其所在的计算机、通信和其他电子设备制造业上市公司近4年的三项费用占总收入比重的平均值依次为16.78%、13.06%、12.78%、13.25%,三项费用率远低于同一板块上市公司均值,表明其费用管控措施行之有效。

年均其他收益金额超过1亿元,2023年为最高值2.45亿元。其他收益主要是计入当期损益的政府补助,包括各级政府对企业在技术创新、研发项目产业化、人才引进、促进企业扩大再生产等方面给予的补助,以及软件退税、增值税进项税额加计抵扣等先进制造业享受的税收优惠。研发创新活动能持续获得政府大力支持,说

明企业一直保持较高的研发投入水平,并且创新能力和成果广受认可。

年均投资收益金额超过2亿元,2021年为3.32亿元,投资收益主要来源于权益法核算的长期股权投资收益、处置长期股权投资或交易性金融资产产生的投资收益。H集团近年连续获得较好的股权投资回报,得益于投资策略契合集团发展战略,通过合理安排创投项目的资本结构,既能完成研发创新成果的高效转化,也能实现对关键科技人才的长效激励。

H集团归母净利润从2020年的5.5亿元增长至2023年的10.07亿元,复合增长率为22.3%,虽然营业总收入在2023年出现下降,但净利润连续4年保持增长。综合毛利率由2021年低点的17.04%提升至2023年的23.11%,是当年营业总收入同比下降15%的情况下净利润反而上涨11.14%的主要原因。经营活动产生的现金流量净额连续4年保持大额正数,反映H集团经营健康、稳健。

### 四、H集团财务战略的优化要点

H集团财务战略的实施落地有力支撑了企业的研发创新,提高了企业的核心竞争力和财务绩效。鉴于当前宏观环境的复杂多变,企业研发活动也存在较大的不确定性,因此,H集团需适时调整财务策略,为技术创新提供充分的战略保障。

一是进一步优化资本结构。充分利用优质上市公司多渠道融资的便利性,确保集团有足够稳定的资金应对研发创新的长期投入和风险。尤其在研发投入大幅且快速增长的阶段,通过发行可转换债券、定向增发等再融资方式募集资金,更有利于维护企业

表1 H集团近4年研发投入数据及指标 单位：万元

项目	2023年度	2022年度	2021年度	2020年度
研发支出费用化的金额	74 956	56 566	40 657	33 064
其中：工资薪酬	42 968	33 160	21 194	16 062
工资薪酬占研发费用比重(%)	57.33	58.62	52.13	48.58
研发支出资本化的金额	3 324	4 280	4 406	3 360
研发投入合计	78 279	60 845	45 064	36 423
研发投入强度(%)	7.67	5.07	4.43	5.93
研发人员数量(人)	2 176	2 032	2 055	1 821
研发人员数量占比(%)	26.60	24.50	24.85	24.77

表2 H集团近4年主要财务数据及指标 单位：万元

项目	2023年度	2022年度	2021年度	2020年度
一、营业总收入	1 020 827	1 201 103	1 016 675	613 755
二、营业总成本	950 729	1 128 271	977 399	572 827
其中：营业成本	784 873	970 947	843 457	467 861
综合毛利率(%)	23.11	19.16	17.04	23.77
税金及附加	5 094	6 019	4 529	3 919
销售费用	55 260	60 765	52 584	45 742
管理费用	41 233	42 562	42 066	26 985
研发费用	74 956	56 566	40 657	33 064
研发费用占营业总收入比例(%)	7.34	4.71	4.00	5.39
财务费用	-10 686	-8 588	-5 894	-3 844
加：其他收益	24 485	12 094	13 999	11 859
投资收益	22 803	23 960	33 164	21 218
公允价值变动收益	-187	589	2 388	-4 651
信用减值损失	-4 584	-2 913	-4 674	-3 196
资产减值损失	-1 858	-5 903	-2 166	-2 978
三、营业利润	110 837	100 639	82 233	63 143
四、利润总额	110 460	100 919	82 456	63 242
减：所得税费用	10 601	11 862	7 651	9 200
五、归属于母公司股东的净利润	100 690	90 608	76 098	55 049
收入净利率(%)	9.86	7.54	7.48	8.97
六、基本每股收益(元)	1.00	0.90	0.76	0.55
七、其他财务指标				
加权平均净资产收益率(%)	11.59	11.59	10.87	8.61
经营活动产生的现金流量净额	147 790	57 921	8 640	37 472

的经营安全和长期发展。另外，根据研发项目的不同性质和阶段，合理配置债务和股权融资，以便有效平衡研

发的成本与风险。

二是进一步完善激励机制。集团可以综合运用股权激励、奖金和绩效

考核、评优设奖等多种途径，奖励和激励参与创新活动并取得较好效果的团队和个人。股权激励方式在现代企业治理机制下使用非常普遍，已成为高科技公司吸引人才、留住人才、激励人才的有力工具。目前，H集团自上市以来还未实施过股权激励计划，建议尽快设计以股权激励计划为主的长效激励机制，并将其作为收益分配战略的重要组成部分。

三是建立健全研发绩效评价体系。通过将研发绩效评价结果运用于绩效奖励中，促进创新成果与财务目标紧密结合，促进提升研发效率。同时，加强研发风险管理与预算控制，识别和评估与研发创新相关的财务和市场风险，确保研发投入与项目预期回报合理匹配，避免资源浪费或过度投资。

责任编辑 王词

### 主要参考文献

[1]程燕兵,赵团结.“专精特新”企业的财务战略探究——以灿勤科技为例[J].中国注册会计师,2023,(3):106-109.

[2]王斌,黄娜,张晨宇.中国上市公司股权激励:现状与讨论[J].财务研究,2022,(1):23-37.

[3]谢志华,姜锡明,程恺之.公司财务管理目标的本质:价值共生和价值共享[J].财务研究,2022,(2):3-13.

[4]罗进辉,刘海潮,郑丽群.高管团队稳定性与公司战略:不破不立?[J].财务研究,2024,(3):11-23.