

企业多元化经营模式下财务风险控制研究

乔欣欣

(西安邮电大学 陕西 西安 710000)

【摘要】 财务风险是指各类不可控因素导致的企业财务数据的不确定性，财务风险会对企业的日常生产运营产生直接影响，企业在多元化经营发展过程，筹资、投资、经营等资金活动的各个环节均有可能发生财务风险。为更好的分析企业多元化经营模式下的财务风险控制策略，文章总结企业财务风险的形成机理，以A企业为例，分析其多元化经营过程中财务风险形成的原因，并提出具体的财务风险控制策略。

【关键词】 企业管理；多元化经营；财务风险控制

Research on financial risk control under diversified business model

Qiao Xinxin

Xi'an University of Posts and Telecommunications, Xi'an 710000, China

Abstract: Financial risk refers to the uncertainty of enterprise financial data caused by all kinds of uncontrollable factors, financial risk will have a direct impact on the daily production and operation of enterprises, enterprises in the diversified business development process, financing, investment, management and other financial activities of all links may occur financial risk. In order to better analyze the financial risk control strategy under the diversified operation mode of enterprises, this paper summarizes the formation mechanism of corporate financial risk, takes enterprise A as an example, analyzes the causes of the formation of financial risk in the process of diversified operation, and puts forward specific financial risk control strategies.

Key words: enterprise management; Diversified management; Financial risk control

1. 企业财务风险形成机理

1.1 筹资风险的形成机理

多元化经营模式下，企业需要进入不同的市场或行业，进行多方面的业务拓展，这就需要有大量的资金支持。当企业进入不同业务领域后，多元化经营会涉及到多个部门、多个行业，不同业务部门之间往往会采用较低的成本整合现金流，有效控制企业内部现金流的波动，强化内部现金流的稳定性，降低财务风险。不过多元化经营模

式也会导致筹资活动对企业的经营产生消极影响。比如如果筹资模式不合理，就会影响到后续业务规模的拓展，增加需要现金流支持业务的运营压力；如果筹资期限不合理，也会导致企业出现无法按期偿还债务、资金链断裂的风险。

1.2 投资风险的形成机理

多元化经营模式下，业务跨度、资金分配等因素会对后续投资行为产生直接影响。因为企业在业务拓展初期需要大量的资金基础，在面对其他的投资机会时就可能会缺乏资金；并且还有可

能影响到企业的主营业务，甚至可能会出现经营内容喧宾夺主的问题，造成企业出现经营危机。当然多元化经营带来的企业投资风险也并非完全是消极的，比如企业的业务扩张与主营业务相近或相似，则已有的资源及技术会进一步降低新领域的生产成本及管理成本。企业投资活动越大，企业产品销量就越大，相关固定成本分摊的就越低，进一步提高企业的盈利能力。

1.3 经营风险的形成机理

企业实际经营过程中本身就面临着各种风险，企业需要根据资产组合对自身资料进行整合、投资，通过多元化经营分散风险，减少企业现金流波动。但是企业进行多元化经营后需要进入一个新的行业领域，前期的研发、营销构造、后续生产支等均需投入大量的资金，一旦不可控因素影响到正常的资金来源，就会加大企业整体的经营风险，不仅会影响到企业整体的财务风险，甚至会影响企业的核心业务。多元化经营还会增加企业应收账款数额，同样降低了资金的流动性，对于企业的整体发展十分不利。

2. 企业多元化经营模式下财务风险控制策略

A 企业为国家级高新技术企业，于 2014 年在深交所创业板上市，其品牌在全国有着深远的影响力，随着企业规模的不断扩大，企业开始向着多元化的经营方向发展，规划构建全产业链生态系统。该公司业务体系上大概分为三个大类，包括企业网站、非上市境内外持股平台、汽车领域、金融领域等，子公司多达上百家。

2.1 A 企业财务状况分析

随着 A 企业的规模不断扩大，其财务风险问题也越来越突出，主要体现在以下几个方面：

首先，现金缺口过大。A 公司上市后将所融资金不断用于扩大经营范围，其主营业务视频网站的盈利较少，导致企业内部融资短缺，而其他业务还未形成盈利规模，尤其是其投资的汽车领域，要达到盈利规模未来 6 年内至少要投入 600 亿元，导致企业资金缺口十分庞大。而 A 公司的子公司之一更是连年亏损，且年亏损金额高达 6 亿。过大的资金缺口导致 A 企业的整个生态系统十分不乐观，公司的偿债风险极高，长此以往资金流会出现严重问题。其次，融资成本过高。A 企业的外部融资渠道主要是金融机构贷款、发行债券等，但是由于 A 企业借贷过于频繁，其在多家银行的信用额度使用率都超过了 90% 以上，存在巨大的违约风险。而在二级市场 A 企业采用股权资本进行融资，其所派发的股票红利、债券发行等存在较高的隐性成本，而随着 A 企业股价的不断下滑，市场对于其多元化扩张的质疑越来越多。该企业董事长虽然采用了股权质押的形式提高企业的市场信誉度，但企业的经营状况并未出现明显好转。由此可见，A 公司的融资成本过高也是增加其财务风险的重要因素。最后，企业盈利能力低。A 公司采用了多元化的扩张策略，上市公司每年的总营业利润越较低，无论是盈利能力还是盈利质量均偏离预期；而非上市的子公司也长期处于亏损状态，公司整体发展堪忧。虽然企业调整了经营策略，但是由于其扩张速度过快，每项子业务均未做到行业前列，导致整个公司陷入财务困境。

2.2 A 公司多元化经营财务风险原因分析

分析 A 公司多元化经营模式下财务风险发生的原因，主要由以下几个因素导致的：

2.2.1 财务杠杆失衡增加筹资风险

A 公司属于高新技术企业，其所处的行业资

表 1: A 公司近五年资产负债率

	2018	2019	2020	2021	2022
资产总额	291364.95	503482.49	881573.24	1699473.28	3243748.37
负债总额	161344.23	296652.45	552874.37	1329441.97	2192453.46
资产负债率	55.38%	58.92%	62.71%	78.23%	67.59%

金密度大,如果企业无法合理控制生产经营风险,在多元化经营模式下极易出现财务杠杆失衡的风险。A公司近五年的资产负债率如下表1所示:

由表1可知,A公司近五年资产负债率一直在增加,尤其是2020年至2021年期间,受客观环境的影响,该公司的资产负债率已突破了警戒线。在特殊时期,A公司还积极向产业链上下游延伸、拓展业务,扩张过程中需要购置大量的硬件设备及版权费用,而扩张资金主要来源于银行贷款及股东借款,这就意味着A公司的负债多数为有息负债,需要企业偿还大额利息,当企业投资人的投资收益降低后就会怀疑企业的盈利能力,直接影响到公司二级市场的筹资。

2.2.2 资源配置不均衡增加投资风险

企业进行多元化战略就是将有限的资源分散给其他子公司以扩大经营范围,而企业的资源是有限的,资源分散到每个子公司的资源数量就会随之减少而失去竞争优势,导致企业整体财务风险增加。A企业主营业务具有良好的发展前景,且其主营业务曾做到行业内领先的水平;然而A企业并未将更多的资源向主营业务倾斜,而是专注扩大经营范围,甚至在2020年特殊时期进军汽车行业,非相关多元化扩张导致企业资金链出现严重问题,最终导致A企业的主营业务也失去了原本的优势。

2.2.3 现金流量控制问题增加资金营运风险

虽然多元化经营使得A企业完善了垂直产业链经营结构,降低了企业整体的经营风险,但是由于资源过于分散而导致企业资金营运风险增加。下表2是A公司近五年部分现金流量指标:

现金流量债务比是评价企业产生现金净流量的重要指标,现金流量债务比越高,现金净流量就越多,企业按期偿还债务的能力就越强。从表

2可知,A公司连续三年现金流量债务比一直下降,虽然在2021年现金流量债务比上升至0.12,但是在2022年却下降至-0.06,这证明A公司已经无法产生正的现金流量,也就意味着公司经营出现了严重的问题。与此同时A公司的应收账款周转率也不容乐观,过高的应收账款进一步加重了公司流动资金短缺的问题,一旦出现大额坏账,公司经营会出现严重问题。

2.3 多元化经营模式下财务风险控制策略

分析A公司多元化经营模式下的财务风险成因,可以从以下几个方面进行控制,以降低财务风险:

2.3.1 合理控制负债额度

A公司要把握好负债总额、负债与总资产的相对比例,根据自身经营情况及资本市场适度负债,合理利用企业财务杠杆效应快速筹集到资金;且在适度负债的情况下,企业投资收益率大于利息率就能够提高股东的权益报酬率。实际管理中要合理控制负债规模与负债比例,优化企业资本结构。A公司实施多元化经营战略需要保持其主营业务的领导地位,避免其他子公司分走主营业务过多的资源。其他子公司的经营发展的最终目的是服务于整个集团,不同的子公司有着不同的投资功能定位,有些子公司的经营目标是获得更高的投资收益,有些子公司则是解决主营业务供应链上下游成本过高的问题等。因此A公司要加合理利用财务杠杆,控制企业负债额度,降低企业筹资风险。

2.3.2 加强资本管理

A公司要充分利用内部资本市场,促进资本流转,提高资金运行效率。一方面要优化企业资产结构。企业资产结构是指各种资产所占总资产的比例,以及各种资产的内部比重关联。在企业

表 2: A 公司近五年部分现金流量指标

	2018	2019	2020	2021	2022
速动比率	1.33	0.81	0.64	1.06	2.01
现金流量债务比	0.12	0.07	0.05	0.12	-0.06
应收账款周转率	4.24	3.57	4.80	4.93	3.28

总量资产不变的条件下,需要企业的直接盈利性资产与非直接盈利性资产保持一定平衡,如果仅发展单一资产,需要增加与之配套的资产,不仅会提高融资成本,而且会影响资金的正常周转;且不良资产比例过大也会影响总体营收,因此 A 公司要优化企业资产结构,合理控制各资产的比重。另一方面,要盘活存量资产。资本的一次周转需要由货币状态经过供、产、销三个环节后再转回货币状态,而供、产、销三个环节中任意环节出现问题,都会对企业的运营产生影响。A 公司实施多元化战略后就面临着资金短缺、整体收益率低的问题,其不良资产占比过高,导致大量资金沉淀,因此 A 公司需要盘活存量资产,降低不良资产的比例,加速资本运转。比如提高产品质量,减少存量资产的占用;提高应收账款回款率,聘用专门的应收账款催收人员,采用科学的信用政策鼓励客户提前付款;也可以进行适当的资产重组,及时变卖无价值的资产,无法直接利用的资产可通过并购增强其流动性等。A 公司的管理决策者要充分考虑企业的整体发展,避免局限于单个的业务板块,充分利用内部资本市场进行整合管理,提高企业竞争力,合理控制企业整体财务风险。

2.3.3 加强现金流的日常管理

首先要规避筹资活动中的现金流风险:参考现金流量表,结合企业对资金的实际需求制定短期筹资计划,分析资产负债表、利润表合理预测现金流量,制定长期筹资计划;还要充分考虑企业的偿债能力、盈利能力等,使得企业拥有健康的现金流。其次,在投资活动中要选择合适的方法规避现金流风险:如果企业投资活动现金流量小于零,要判断投资项目是否与企业发展需求相符,是否与企业的投资计划相匹配;如果企业投资活动产生的现金流量大于零,则需要考虑资金的使用效率等。最后,规避生产经营活动中的现金流风险:在生产经营阶段,现金流管理的重点在于应收账款、应付账款及库存管理,A 企业要尽量缩短现金回的周期而延长付款周期。如企业现金流处于良性循环的状态,企业需要进行严格的存货管理,减少库存量,并严格控制应收账款回收期。

3. 结语

总之,在多元化发展的时代企业通过多元化经营扩大生产规模、创造更高的效益是促使企业实现可持续发展的必要途径,但是企业在多元化发展过程中,诸多因素均会对经营结果产生影响,其中财务风险是重要的影响因素。实际管理中,企业管理者、决策者要充分认识到财务风险发生的机理,了解多元化经营模式下企业存在的共性问题,强化自身的财务风险意识,并结合自身的实际情况采取科学、合理的财务风险控制措施,降低财务风险问题,保证企业持续、长久、健康的发展。

参考文献:

- [1] 范黎波,马聪聪,马晓婕.多元化、政府补贴与农业企业绩效——基于 A 股农业上市企业的实证研究[J].农业经济问题,2022,(11):83-90.
- [2] 何郁冰,丁佳敏.企业多元化战略的内部关联及其对绩效的影响——来自中国制造业上市公司的经验证据[J].科学学研究,2020,(11):1715-1726
- [3] 李晓阳,魏彰迪,赵宏磊.多元化经营对公司绩效影响的门槛效应——以中国 34 家农业上市公司为例[J].农业技术经济,2021,(05):93-103
- [4] 刘克春,张明林,包丽.多元化非农经营战略对农业龙头企业产出绩效影响的实证分析——基于江西省农业龙头企业的经验数据[J].中国农村经济,2021,(12):25-34
- [5] 巫景飞,何大军,王云.高层管理者政治网络与企业多元化战略:社会资本视角——基于我国上市公司面板数据的实证分析[J].管理世界,2021,(08):107-118
- [6] 吴国鼎,张会丽.多元化经营是否降低了企业的财务风险?——来自中国上市公司的经验证据[J].中央财经大学学报,2019(08):94-101
- [7] 祝继高,齐肖,汤谷良.产权性质、政府干预与企业财务困境应对——基于中国远洋、尚德电力和李宁公司的多案例研究[J].会计研究,2020(05):28-34
- [8] 李佩,张精.我国汽车行业上市公司多元化经营与财务风险——管理层堑壕行为的调节效应[J].经

- 济论坛, 2020(06):111-116
- [9] 江乾坤, 冯飞. 多元化战略、财务困境与利益输送——以海星卖壳格力地产为例 [J]. 财务与会计 (理财版), 2021, 10(5):34-37
- [10] 王勇, 刘志远, 郑海东. 多元化经营与现金持有“竞争效应”——基于中国制造业上市公司的实证分析 [J]. 管理评论, 2021, 27(001):91-102
- [11] 何郁冰, 丁佳敏. 企业多元化战略的内部关联及其对绩效的影响——来自中国制造业上市公司的经验证据 [J]. 科学学研究, 2020, 33(11):1715-1726