

# B4 CAIWUCELUE | 财务策略

## 林清德：以创新突围中小企业融资困局



林清德近照

渣打银行(中国)有限公司首席执行官兼董事会常务副主席林清德认为：中小企业融资难的原因可以用“不敢”、“不能”和“不愿”来概括。在经济波动的情况下，中小企业受到的冲击更为直接。他们面临来自原材料价格、人力成本等方面的压力。为了减轻企业负担，企业可能采取一些方法进行“合理避税”，但结果可能导致自己的财务记录更为不良，从而使得很多银行“不敢”为其提供贷款；中小企业往往缺少有效的抵押物和担保，这本身就违反了银行常规的信贷风险管理制度，因此，很多银行只能爱莫能助，“不能”为他们贷款；另外，相对于大型企业来说，中小企业金融需求分散、个性化

作为困扰中国经济的主要顽疾之一，中小企业融资难的问题时至今日仍未找到一个最有效的解决办法。金融机构如何利用自身优势发挥作用，在确保自身盈利和风险控制的前提下帮助中小微企业走出融资困局，这是一个值得探讨的问题。

强，而且需求紧急，这无形之中会增加银行运营的成本，使得很多银行“不愿”为他们服务。

但令人欣喜的是，随着政府出台一系列推动中小企业发展的措施、发出加强和改善中小企业金融服务的号召，很多金融同行都在中小企业业务方面加大了力量，“不敢”、“不能”和

“不愿”现象明显减少。这些变化也实实在在地体现了中小企业的发展之中。

### 解决中小企业融资难 离不开企业自身的努力

我们建议企业对自己的流动资金管理要有全局意识和长远意识。企业应与银行保持长期和连贯的接触。我们鼓励客户要多和银行保持沟通，仅仅在需要贷款的时候才想到银行为时太晚。另外，金融机构对企业的服务也远不止贷款一项，诸如现金管理、风险管理、电子银行等等都是企业需要了解 and 注重的方面。企业的财务管

理人员应该不时地更新理念，综合运用多种金融工具，优化企业的财务状况。此外，我们还提醒中小企业，国家的很多宏观政策都会对企业的融资状况产生影响。因此，中小企业应该提高自己的政策敏感性，密切关注国家的政策和相关规定。

汇率的频繁波动的确对于外向型中小企业产生了一定影响，甚至形成了一定的风险。在这方面，套期保值产品对于中小企业来说是一个不错的选择。不过，我认为有必要提醒有外汇套保需求的中小企业，那就是一定不能抱着投机和盈利的态度去做套保。中小企业应在金融机构的帮助下认真分析自己的风险敞口，确保套保的部位与企业的风险敞口相匹配。

### 在中小企业服务创新方面，银行应重点发掘哪些思路？

金融创新是一个永久命题。对于发展迅速、变化频繁的中小企业，更需要有创新意识。首先是产品创新。金融机构需要脚踏实地考察中小企业的真正需要，了解它们的困难，以此为基础开发真正满足其需要的创新型产品。渣打2006年推出的“中小企

业无抵押小额贷款”在过去5年多时间里就帮助很多小微企业解决了资金上的燃眉之急。**第二，服务机制创新。**比如打破“批发”模式，为中小企业配备一对一的专属客户经理。一方面，客户经理熟悉企业情况，能够“量体裁衣”，确保产品和服务切实满足企业需要；另一方面，基于对企业深入、及时的了解，金融机构可以更好地进行风险控制。**第三，信贷理念创新。**对于中小企业来说，财务报表只是一个方面，银行需要综合考察企业在整个行业的地位、企业经营者的自身情况、企业的现金流等多个维度，才能全面、真实地了解中小企业，做出正确的信贷审批决策。目前我们的做法是通过一套科学的业务计分卡系统，以定量定性相结合的方式全面、合理地评估中小企业。**第四，经营网点创新。**除了传统的分支行服务模式，金融机构还可考虑设立新型经营网点，比如渣打的“企业金融中心”、“小微企业专营支行”等。与以往设在人流密集的商业中心和消费中心的分支行不同，这些网点大多会在中小企业集中的新区和工业园区，确保能为中小企业提供“家门口”的金融服务。

(陶冶)

## 王岐山：探索建立全国统一场外交易市场

中共中央政治局委员、国务院副总理王岐山日前在北京考察中关村非上市公司股份转让试点工作。他强调，场外交易市场是多层次资本市场的重要组成部分。要按照“十二五”规划和全国金融工作会议的要求，把握好“稳中求进”的总基调，认真总结试点经验，加快推进体制机制改革和组织制度创新，探索建设场外交易市场，努力提高直接融资比重，优化金融结构，满足多元化投融资需求，更好地服务实体经济。

王岐山指出，我国资本市场诞生20多年来，发展快、变化大，成绩显著，特别是近几年相继推出创业板、股指期货和融资融券业务等，为促进经济社会全面发展发挥了重要作用。但要清醒地看到，我国资本市场发育还比较稚嫩，发展方式比较粗放，市场结构不合理，金融创新不足，直接金融发展滞后。当前，我国正处于工业化、城镇化加速期，为资本市场发育成长创造了难得的机遇。要着力转变金融发展方式，优化金融结构，充

分发挥市场配置资源的基础性作用，更好地促进资本市场又好又快发展。

王岐山强调，中关村非上市公司股份转让试点以来，总体运行平稳。在试点过程中，主要面向广大中小企业特别是创新型、成长型中小企业，透明度高，准入门槛较低，同时坚持市场化原则，充分发挥行业自律组织、主办券商等各类市场主体的作用，积累了宝贵经验。要认真总结这些成功经验，继续完善市场监管、准入与退出、信息披露等基础性制度建

设，为探索建立全国统一的场外交易市场创造条件。

王岐山强调，防范风险对于资本市场健康发展至关重要。要处理好政府与市场、创新与监管的关系，不断完善市场规则，明确监管职责，加强金融监管部门与地方政府的协调配合，打击违法和纠正违规行为，守住不发生系统性区域性金融风险的底线。

(新华)

## 财务战略：管理企业利润的黄金法则

□ 石斌

有些企业的营业额已经上到10亿、20亿，但是这并不意味完全利润的实现，仅仅是一个经营规模，营业额并不与利润成正比。现在的大多数企业都面临许多困境：营业额上升了，利润没有同比上升，甚至利润呈负增长，这是其一。第二种现象是，企业的资产在不断地增加，但是资产增加并不代表着营业额的上升，更不能代表利润的上升，尤其是很多的企业，在企业的运营当中资产增长得越多，负累越重。第三种现象是有利润但是没有现金，通俗地讲就是赚钱不代表有钱，企业利润有了，现金没有，也就是说可能会出现现金流断流的问题。还有一种现象就是有现金流，企业却是亏损的。这在很多服务行业中的企业身上显得非常突出。现在的企业，在追求利润的过程中，会出现这样一些误区：毛利润额不断在下降。这其中的问题是，毛利率和毛利润的下降，究竟是竞争使得我们不得不降低价格还是期间费用上升导致管理成本的增加？毛利即售价减去成本。企业销售产品有了利润，但是由于期间费用上升，利润就被抵扣了。企业成了所谓“过路财神”，“利润”只是在企业的运营中走了一个过场。久之，企业的净利润下降了。

三个阶段：

**第一阶段——创业期。**这个期间大概是3年到5年，在这期间有两个主要的问题需要控制好，那就是：主营业务是否成熟；客户群体是否稳定。在这一阶段能坚持下去的关键就是需要有稳健的现金流。

**第二个阶段——高速发展的成长期。**在这个阶段，企业的主要任务是保证业务的高速增长和资金调配能力的良好管控。这个区间大概在5年左右。国内很多企业都是抓住了第二阶段的机遇从而做大做强。

**第三个阶段——转型期。**在转型期，企业的增长率下降了。今天中国很多企业已经到了第三个阶段。第三个阶段表现的特征是什么？就是成长减缓、利润流失。企业必须要开拓新的利润源和市场来源。这时候表现的特征是营业额上升缓慢，净利润流失严重。所以今天的中国企业，要解决的根本问题是遵循企业发展的规律，与时俱进，适时而变。

在这样一个转型期，对照我们中国企业来说，面临着以下问题：

**第一大问题，是我们很多企业要克服自己创业和成长期的惯性，很多企业正在前赴后继地走上这条不归路。**原因是它们还在用创业阶段的方法在管理企业。这个典型的特征表现在盲目地追求增长。这类企业不考虑有效性的增长，而是考虑盲目地扩充。这种扩充表现在对资产、资源的占有。它们认为这就是企业的成长。我们现在经营一个企业关键看什么？关键是要讲求投入产出最大化。粗放

型的经营已经不再匹配企业的需要，已经跟不上时代的发展了。信息时代的到来预示着财富的积累，不是仅仅的占有资源，不仅仅是投入产出比，还要讲求速度，所以企业的增长模式亟待改变。

**第二个问题是对企业规模的误解。**一味追求规模，使规模变成企业的负担甚至负累，赚取的利润就会被自己的规模清零。因此企业应当重新认识“规模”二字。

### 创新思维创造企业利润

利润是什么？我们先从一个利润公式来解剖它：利润等于收入减去支出。我们在企业中的表现是营业额，营业额减去了成本与费用就是利润，营业额是从数量×价格或者说销量×售价，因此你的营业额怎样取决于销量和单品价格。但是很多企业单纯的追求高销量，这可能由两个原因造成的：很多人认为有销量，也就是营业额，就有了利润，因为原来的利润空间很大。第二种思想是对营业额，有一种盲目的心态，销量使得我们有业绩，最起码从数据上比较好，因为这样不赚钱的订单也去做。然而不是所有的产品都能创造利润。20%的产品创造了80%的利润，这就是著名的“二八定律”。产品的数量和价格取决于市场需求的总量，所以对一个产品来说，首先是如何提升销量，找到适合市场很重要，有了合适的市场才会有销量。其次，要产品定价准确，细分市场中的客户群体。特

别是终端企业，随着经济的发展，客户在选择商品的时候越来越多的考虑了心理需求，如品牌、款式等。因此产品的定价要特别重视对特定市场的匹配度，总结来说就是营业收入是企业与市场之间的连接能力的体现。一个企业营业额的上升有一定的阶段性。我们称之为企业在营业额发展过程中的节点，在每个不同的节点，企业面临的问题也不一样。

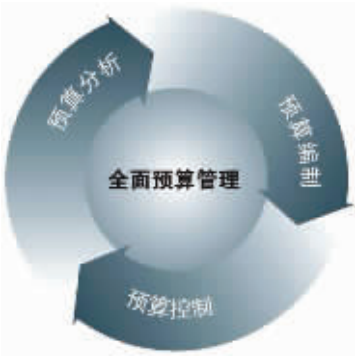
### 收入不代表利润

营业额上升的同时，同期的费用支出可能会更大。因为营业额增加、企业规模扩大的同时企业的系统管理能力没有与之匹配。有些企业在盲目扩充时候没有进行利润测算，支出只会让利润流失得更快。

支出的失控是企业控制能力不足造成的，它的表现是：一是企业运行的无序性，也就是说企业的经营中不断出现问题，每次都要从头开始，每一次的管理都不能够复制。有序性的管理使得企业在管理中的有可复制性，管理成本必然就可以控制。二是企业缺乏预控度。一个健康的企业，年终的利润保障就是有效的控制体系。这就是企业管控的预控度，企业创造利润不仅要关注利润，也要关注期间费用。企业的管理需要预控，收入是营业额，支出是成本和费用。只有在这两个问题之间找到平衡，才能得到一个好的利润平衡。收入和支出同等重要，都是支撑企业利润的重要部分。

## 全面预算是企业财务管控的全面抓手

全面预算对于推动现代企业管理成熟与发展起过至关重要的作用。20世纪20年代，在美国的通用电气、杜邦公司产生之后，全面预算管理成了大型企业的标准作业程序。20世纪50年代，企业预算的职能相对简单，主要用于产品成本的分析、预测、控制和考核。20世纪50年代后，从最初的计划、协调，发展到现在的兼具控制、激励、评价等功能为一体的管理机制。今天我们研究杜邦公司的成功因素，发现其成功不仅仅是因为具备适应环境变化的独特能力，也并非仅是根据市场需求的变化开发出独具特色的产品，最重要的是以全面预算为核心的内部管理控制体系的成功运行



全面预算是由一系列预算按其经济内容及其相互关系有序排列组成的有机整体，主要包括营业预算、资本支出预算和财务预算等内容，各部分预算前后衔接、互相融合。全面预算已经成为管理控制的核心方法，著名管理学家戴维·奥利谈到全面预算管理是为数不多的几个能把组织的所有关键问题融合于一个体系之中的管理控制方法之一。

### 一、全面预算管理是集团企业进行财务管控的基本前提

集团企业由于总部各职能部门之间，母公司与各子公司、控股公司之间，子公司、控股公司之间存在着诸多利益关系，如资金上缴下拨、投资集分权、消费基金的控制与放开等，这些财务关系如果处理不好，集团企业会出现两种倾向，一是吃大锅饭，苦乐不均，鞭打快牛，资金使用效益低；二是管理失控，子公司乱投资、乱融资，乱列成本费用，虚盈实亏。如何做好集团企业财务控制、风险控制，是集团企业财务管控的难题。企业集团管理的核心问题是下属各二级经营单位及其内部各个层级和各位员工联合起来，围绕着企业集团的总体目标而运行，即所谓整合。而实施全面预算管理则是实现集团整合的有效途径。全面预算管理不同于单纯的预算编制，它是将企业的决策目标及其资源配置以预算的方式加以量化，并使之得以实现的企业内部管理活动或过程的总称。全面预算管理体现了权力共享前提下的分权思想，通过分散权力和集中监督，

促进企业资源有效配置、实现企业目标、提高生产效率。

### 二、全面预算管理将有助于推动集团企业战略目标细化

为战略规划作进一步的安排，为企业的经营者、投资者和股东描述企业未来经营发展蓝图，协调企业各部门的工作，控制的工具，考核的标准，正是全面预算在企业管理控制系统中的关键作用。预算是一种公司整体规划和动态控制的管理方法，是对公司整体经营活动的一系列量化的计划安排，全面预算管理细化了公司整体战略发展目标和年度经营计划

### 三、全面预算管理为集团企业进行绩效考核提供基准和参照

全面预算涉及公司所有分、子公司和部门以及各项经营活动，其有效推行为各分、子公司和部门确定了具体可行的努力目标，同时也建立了他们必须共同遵守的行为规范。预算是进行事前、事中、事后控制的有效工具，便于管理层在过程中控制和监督业务执行情况，及时发现执行中存在的偏差并确定偏差的大小，预算是执行过程中进行管理监控的基准和参照。预算也是分、子公司和部门绩效考核的基础和比较对象。

从总体上来说，集团企业管理层担负着计划和控制两方面的职能，它们都离不开预算。计划是确定目标以及达到目标的途径，控制是按照预定计划执行方案以及评价经营业绩和员工业绩。而全面预算是行动计划的量化，它帮助管理层协调计划、贯彻计划和完成计划。管理层在计划和控制中运用预算的方式体现为制定战略。计划并贯彻实现目标的各种行为，通过实际与预算的对比来评价经营活动。同时，业绩评价反馈的信息有助于管理层控制当前的活动并协调好计划程序。(中网)

## 企业面对危机时的三大财务稳定战略

虽然各个公司的财务状况大相径庭，但CFO(首席财务官)在危机中及危机后都面临3项重要挑战：他们必须确保自己的公司拥有维持运营和增加投资的现金流；同时为潜在危机做好准备；另外还需应对市场上的混乱，并从中寻找良机，加以利用，为公司未来的发展奠定基础。

### 一、寻求战略流动性

CFO在应对危机时的第一要务就是现金流和负债管理。应对经济危机的财务措施是由公司的财务状况决定的。

现金枯竭、债务缠身的公司为生存而挣扎，他们应当立即采取积极行动，改进现金流，优化营运资本，为债务争取更有利的条款。因此需要寻求降低成本的方法，推迟或暂停投资，并与业务部门主管一起探讨节约成本的方法。

### 二、提防潜在危险

CFO通常都是对公司过去的业绩进行报告，以及改进会计系统，但在当前经济危机的背景下，CFO还应该计划未来。为了识别近期和长期的潜在危险，CFO需要审视未来计划。这些计划并不应该仅仅是过去那种笼统的五年计划，或者是传统

意义上的风险管理，相反，CFO应当带领团队，采用压力测试或者情景分析，了解和预测客户和产品组合中更大变化带来的影响。他们也可以对各业务部门在其战略发展和规划中所进行的假设提出疑问。这要求CFO估计未来可能的业务范围和现金流，并且辨别和监测一系列显示潜在困难的指标，为迎接未来挑战做好准备。

### 三、危中寻机

当CFO解决了紧迫的生存问题，优化了公司资产负债表后，他们可以将工作重心转向如何利用经济衰退带来的机会。财务健康的公司可以通过更有创造力和积极性的策略增加市场占有率，赢得对价格敏感的客户，也可以购置新的资产和扩大产能(比如升级其人才库)。对大公司来说，经济危机提供了难得的扩充业务组合的机会。

比如，现在可以考虑如何利用并购来扩大产能，实现公司目标。经济危机中出现了大批踊跃的购买者，而收购目标估值也非常有吸引力。指标显示经济复苏过程或许非常缓慢。但那些能够减少混乱、降低风险、抓住机会的CFO，将会得到千载难逢的为公司赚取利润的机会。(吴敏)