

多元化战略下企业财务风险研究——以贵人鸟为例

张亮, 汪永忠*

黑龙江八一农垦大学经济管理学院, 黑龙江 大庆

收稿日期: 2023年10月20日; 录用日期: 2023年11月1日; 发布日期: 2023年12月7日

摘要

面对日益激烈的市场竞争环境, 各企业纷纷制定不同的战略加以应对, 其中多元化战略便是较为受欢迎的战略。固然多元化战略能够帮助企业在竞争中站稳脚跟, 取得竞争优势获得长期增长, 但是其需要充足的资金与资源支持, 合理控制产业多元化的发展速度, 若超过企业自身承受范围, 企业资金资源无法支撑, 便会引发财务风险, 导致经营困境。本文以贵人鸟作为研究对象, 分析其在实行多元化战略的过程中财务风险及其产生的原因, 据此提出相应管理对策, 从而为其他多元化战略企业所借鉴, 维持企业的稳定发展。

关键词

财务风险, 多元化战略, 贵人鸟

Research on Corporate Financial Risks under Diversification Strategies—Taking GRN-Group as an Example

Liang Zhang, Yongzhong Wang*

School of Economics and Management, Heilongjiang Bayi Agricultural University, Daqing Heilongjiang

Received: Oct. 20th, 2023; accepted: Nov. 1st, 2023; published: Dec. 7th, 2023

Abstract

In the face of increasingly fierce market competition, enterprises have developed different strate-
*通讯作者。

gies to deal with, of which the diversification strategy is a more popular strategy. Certainly, diversification strategy can help enterprises to stand firm in the competition and gain competitive advantages to obtain long-term growth, but it requires sufficient financial and resource support, reasonable control of the development speed of industrial diversification, if more than the enterprise's own range, the enterprise's financial resources can not be supported, it will lead to financial risk, resulting in operational difficulties. This paper takes GRN-Group as the research object, analyzes its financial risk and its reasons in the process of implementing diversification strategy, and puts forward the corresponding management countermeasures accordingly, so as to draw reference for other diversification strategy enterprises, and maintain the stable development of enterprises.

Keywords

Financial Risks, Diversification Strategies, GRN-Group

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

在当今充满竞争与机遇的商业环境中, 企业不断寻求创新和多元化战略, 以增强竞争力和应对市场波动。多元化战略是一种常见的选择, 多元化战略指的是企业同时经营两种用途以上的产品或服务[1]。它涉及企业在不同领域扩展业务以降低风险、提高盈利能力和实现可持续增长。贵人鸟作为一家领先的时尚与服装制造公司, 一直以来坚持多元化战略, 拓展其产品线, 进军不同市场。然而, 这一多元化战略所带来的机遇与挑战是显而易见的。从市场需求的波动到供应链的复杂性, 从汇率波动到竞争加剧, 多元化战略在不断塑造贵人鸟的财务风险格局。通过对贵人鸟的多元化失利案例研究, 以其 2015 年至 2019 年年度财务报告作为数据来源进行整合分析, 我们将探讨多元化战略如何影响公司的财务状况和财务风险, 以及企业应当采取哪些策略来降低潜在的风险。此外, 本研究还将为其他企业在多元化战略实施中如何更好地管理财务风险提供实践建议。

2. 企业概况

贵人鸟全称贵人鸟股份有限公司, 曾用名贵人鸟(中国)有限公司, 成立于 2004 年, 位于福建省泉州市, 是集运动鞋、服及配套产品研发、生产、营销于一体的综合性企业。为了开拓品牌知名度, 扩大承包赛事赞助活动, 贵人鸟在年起同国家体育总局建立战略合作关系, 并且在此后多年时间内不断扩大经营, 发展成长, 2014 年于上交所上市, 其最大市值一度达到 400 亿元的峰值。然而好景不长, 2016 年贵人鸟经营出现一系列问题, 随着各大体育用品厂商不断发展壮大, 市场竞争愈发激烈, 贵人鸟因过度多元化扩张导致投资效益与投资回报低下, 并且与 2018 年起出现亏损, 企业的盈利能力不断下降同时负债也持续升高, 面临巨大的财务压力, 甚至出现退市的趋势。

3. 多元化战略的动因

3.1. 获得新业务增长点

面对同行业市场饱和的挑战, 贵人鸟可通过多元化战略寻找到虚拟的业务增长机会, 实现持续增长。

多元化战略帮助企业进入新的经营领域兵器利用新的市场机会与市场资源进行新旧业务经营与整合, 从而开辟新的收入来源。但是, 多元化经营也可能会使得企业过度投资, 分散企业的资源, 发生跨行业过度补贴现象而造成多元化折扣[2]。通过多元化战略, 贵人鸟有机会通过多元化经营在新业务的基础上, 满足多样化的需求, 根据不同消费者的需求与喜好, 推出不同类型的产品与服务, 进而吸引更加广泛的客户群体, 扩大市场份额。不仅如此, 在多元化战略的基础之上, 贵人鸟可以通过积极投资与研发与创新, 增加销售额并抢占市场份额。

3.2. 分散整体经营风险

面对日益激烈的市场竞争, 若专注于单一市场与业务领域, 那么将很容易使企业受到市场波动的影响, 难以维持稳定经营。多元化经营战略能够有效分散投资风险、提高企业经营安全性[3]。贵人鸟可通过多元化战略达到分散风险的目的, 使其不仅依赖于特定市场, 保持稳定经营。同时, 多元化战略还可帮助其分散供应链风险, 相比于单一供应链的供应中断对企业经营带来的威胁, 建立多渠道供应能够确保产品与原材料供应的可靠性。多元化战略还可以帮助贵人鸟管理金融风险, 通过分散投资, 降低特定领域的投资风险, 保护企业的资产价值与财务健康。

3.3. 实现协同效应

企业实行多元化战略, 通过不同业务领域之间的协作, 帮助企业降本增效, 优化产品组合, 达到一加一大于二的效果, 不同领域产品或服务相互补充, 可以提供更加全面的产品选择。财务协同效应, 即企业通过有效的资源整合等方式,

在兼并收购活动过程中获得的财务利益与效益[4]。通过进一步多元化, 实现不同领域产业的资源共享, 例如生产设施、仓储与物流, 实现规模经济进一步降低成本提高效率。在实行多元化战略时, 企业跨越不同市场从而共享品牌知名度与市场推广资源, 帮助企业降低进入障碍, 提高新产品新服务的认知度, 并且在不同领域建立更加广泛的消费者基础。

4. 多元化战略下财务风险分析

4.1. 市场竞争加剧

随着全民体育思潮的推广, 各体育运动品牌均处在快速成长阶段, 国内市场容量有限, 可用市场空间越来越狭小, 各品牌之间的竞争愈发激烈。2015 年安踏体育的崛起使得贵人鸟的生存空间更加狭小, 同时期李宁等中高端体育用品品牌下沉加上我国消费者消费水平不断上升使得贵人鸟体育市场竞争优势大量丧失, 品牌影响力急速下降导致收入水平大幅下降, 盈利水平难以维持其多元化战略的实施, 从而导致财务风险。

4.2. 盲目过度投资

由于企业在资金运转上基本都存在一定程度的压力, 企业在进行投资时需要谨慎对待、科学投资[5]。贵人鸟企业从 2014 年以“中国体育第一股”的名号上市以来, 大力推行多元化战略。企业逐步向体育用品零售、体育用品线上销售、互联网体育和体育赛事娱乐活动等多个方面进行多元化扩张, 进行大范围投资。于 2015 年 1 月以 2.4 亿元收购了虎扑体育 12.7% 的股权, 同时设立了高达二十亿元的体育产业基金, 4 月于上海慧动域投资中心对外体育产业投资 5 亿元, 并于次月在香港设立子公司, 投资 1.5 亿元用于提高产品的研发能力, 在 2015 年 7 月花费 2000 万欧元对 The Best of You Sports, S.A 进行收购, 11 月投资了多个“互联网+”概念的只能运动项目, 涉及金额达 5.3 亿元; 2016 年 6 月收购湖北杰之行体育产

业发展股份有限公司, 据此来对下游供应商进行控制, 花费 3.8 亿元, 并于 7 月增资 3.8 亿元深圳市星友科技有限公司, 加强纵向一体化控制下游衍生经销商, 拓宽销售渠道, 于 11 月与 12 月分别收购了篮球装备品牌 AND 1 和投资安康保险用于经营大中华区此后 31 年的独家商标运营权和涉足体育保险业务; 与 2017 年 9 月花费 2000 万美元收购了 PRINCE 公司, 买断其在指定区域内的品牌资产; 在 2018 年, 贵人鸟在上海与厦门分别设立了子公司, 涉及金额 9000 万元负责其所收购品牌的运营与主要业务的市场批发和销售活动。

通过以上投资与多元化业务扩张活动, 贵人鸟在 2015 年至 2016 年期间资产总额由 48.3 亿元上升到 79.1 亿元, 营业收入由 2015 年的 19.7 亿元小幅上升至 2017 年的 32.5 亿元, 但是其净利润每况愈下, 于 2015 年时的 33.2 亿元一路下降至 2019 年的 -10.2 亿元。由此可以看出的是尽管贵人鸟进行了大量的对外投资与多元化扩张活动, 但是这些经营活动并未带给其正向收益, 导致企业出现亏损, 同时大量的多元化扩张给贵人鸟带来了巨大的资金压力与成本压力, 营业成本大量上升导致企业的亏损, 使其面临多元化战略带来的财务风险。

4.3. 主营业务管理存在问题

在多元化战略的实施过程中, 企业非常容易出现流动资产或者现金流运转不正常的问题, 进而造成企业出现各类经营风险, 因此必须重视改进优化经营管理模式, 防范经营风险问题[6]。

Table 1. Changes in GRN-Group's offline stores, inventory and net income from 2015 to 2019

表 1. 2015 年至 2019 年贵人鸟线下店铺、存货与净利润变化情况

	线下店铺数量(间)	存货(亿元)	净利润(亿元)
2015 年	4465	1.7	33.2
2016 年	4407	4.8	32.6
2017 年	4060	4.9	1.9
2018 年	2878	5.0	-6.9
2019 年	2371	4.6	-10.2

由表 1 可知, 在存货与销售方面, 2015 年至 2018 年贵人鸟存货逐年上升, 一度从 1.7 亿元上升至 5.1 亿元, 但是净利润却逐年下降, 由 2015 年的 33.2 亿元下降至 -10.2 亿元, 同时贵人鸟的线下店铺数量也是逐年减少。从 2015 年的 4465 间下降至 2019 年的 1371 间。可知在此时间内由于市场竞争激烈, 各品牌快速发展导致贵人鸟的市场份额在逐年递减, 但是贵人鸟并未及时对市场变化做出正确预测, 未对企业战略及时进行调整导致存货出现积压滞销的情况, 并且由于大量投资扩张未给其带来可观的经济收益, 导致贵人鸟线下店铺规模不得不缩小。存货占流动资产比重由 2015 年的 5.2% 上升至 2019 年的 23.6%, 说明其积压的存货严重地占用了企业的资金, 导致资金流动性降低同时偿债能力大幅降低, 影响到企业自身运行的稳定性。

从应收账款方面来看, 2015 年至 2019 年贵人鸟应收账款周转率先由 1.6 小幅上涨至 1.9 随后下降至 1.2, 均小于 2, 说明其应收款的收回情况较差, 偿债稳定性不佳。应收账款占流动资产的比值由 2015 年的 0.4 上升至 2019 年的 0.6, 说明其已收款项严重占用企业的资金, 导致盈利水平下降。应收账款占营业收入的比值在 2015 年至 2019 年五年时间内均高于百分之五十, 五年均值为 64% 主要原因为企业通过下游销售商进行对外销售, 存在较高的坏账风险, 若下游销售商经营不佳则直接造成企业产生坏账损失, 缺乏销售稳定性与可靠性, 进而更容易导致其收入水平下降, 带来财务风险。

4.4. 风险管理控制制度不完善

贵人鸟在发展初期将全部精力投入到自身产品与服务的生产经营之中, 当其实行多元化战略时, 忽视了多元化战略中存在的风险控制问题。在进行对外扩张投资的过程中, 贵人鸟进行了一系列与本行业不相关的投资与并购, 使自身主营业务范围过于分散, 业务控制力较低。由此可知, 贵人鸟在多元化发展过程中缺乏有效的风险管理控制制度, 同时企业的财务风险预警机制不完善也是其陷入多元化战略带来的财务风险的原因之一。

5. 多元化战略财务风险应对策略

5.1. 优化产品提高自身竞争力

首先, 贵人鸟影致力于优化自身产品与服务为中心, 通过不断提升产品质量、拓展产品线与改进客户服务体验等方式来实现, 提供卓越的客户服务体验, 以建立顾客忠诚度并获得口碑传播。并且应该积极回应客户的问题与反馈, 积极解决问题, 建立可信赖的关系。其次, 贵人鸟应该注重创新, 在不断变化的市场环境中, 创新是提高竞争力的关键。企业可以投资于研发部门, 鼓励员工创新, 积极与供应商、合作伙伴达成合作, 以便于推出新产品和新服务。同时引入新技术、新材料以提高生产效率和产品性能, 了解市场趋势倾听顾客反馈确保创新能满足市场需求。了解市场和顾客的需求, 进行市场研究活动, 收集数据聆听顾客反馈, 有助于确定产品的改进方向。在企业的多元化战略中, 要想提高竞争力, 提高企业自身整体能力是必经之路。

5.2. 制定恰当的多元化战略

经分析, 贵人鸟自身资金资源难以支撑其多元化投资活动, 所以在贵人鸟多元化扩张的过程中, 应主动削减与主营业务相关度较低的非相关多元化业务, 将资金与资源投入于相关多元化业务中去。同时应当明确企业自身适合的投资领域, 在适合企业自身特质的领域内实行多元化经营。分析企业内外部的优劣势, 评估企业的核心竞争力与潜在的局限性, 考虑市场机会和可能的风险, 如市场饱和度与竞争强度。其次, 应当加强投资活动财务风险监控, 包括定期财务报告与风险预警机制, 加强风险数据检测, 及时发现投资风险, 同时建立紧密的投资风险管理团队, 防止多元化投资超出企业资金与资源的支撑范围, 以降低多元化战略实施过程之中存在的财务风险。

5.3. 重视主营业务的同时加强协同效应

贵人鸟在多元化战略实施过程之中存在诸多问题导致财务风险不断增加, 所以应当进行战略调整, 将经营重点从发展多元化业务转移到主营业务上来。只有将主营业务稳定下来, 才有余力进行多元化战略的实施, 维持企业平稳运行时基础。为了减少财务风险, 贵人鸟体育有必要将主要关注点置于主营业务, 并同时强化各业务之间的协同作用。首先, 贵人鸟应当重新审视其主营业务, 确定关键的盈利来源, 并将更多资源和精力投入到这些主营业务领域。这有助于提高盈利能力, 减少对次要业务的依赖, 从而降低财务风险。其次, 实施业务多元化战略, 应考虑多元化业务组合, 以分散风险。这种多元化不仅可以涵盖不同领域, 还可以包括不同市场和地理区域。加强各业务间的协同作用, 不同业务之间的协同作用可以创造更大的价值, 提高整体绩效。贵人鸟体育应建立横向和纵向的协同机制, 促进信息共享和资源互补, 提高风险应对能力, 降低多元化战略带来的财务风险。

5.4. 建立完善的风险控制机制

在实行多元化战略中, 必须强化风险的预防、识别与应对机制。首先, 对各项业务进行全面的风险

评估, 识别不同领域的潜在风险, 包括市场风险、操作风险、法律风险等。此后, 对风险进行分类和优先级排序, 以便更好地管理。同时应当成立专门的风险管理团队, 负责监督和管理不同领域的风险。团队应该包括具有深厚的经验和专业的知识的专业风险管理人员, 以便有效应对各种风险。其次, 为每个业务领域建立明确的风险指标和监控系统, 这些指标可以包括财务指标、运营指标、市场指标等, 用来检测风险信号和异常情况。监控系统应具备实时或定期更新的能力, 以便及时采取措施。对于企业无法避免的财务风险, 应当制定相应的计划从而降低其潜在影响, 通过购买保险或者建立合同等措施进行风险转移, 对于某些低概率高影响的财务风险, 应当在应急计划的基础上加以应对。最后应定期复盘和改进风险管理策略的有效性, 并根据经验教训与新的风险情况进行改进。

参考文献

- [1] 王莹. 石油化工贸易企业多元化发展路径研究[J]. 中外企业文化, 2022(10): 105-107.
- [2] 付艳飞, 孙亚范. 漳州片仔癀药业多元化战略实施效果与优化策略[J]. 经营与管理, 2022(4): 61-66.
- [3] 李思慕. 多元化战略下企业的财务风险评估模型研究[J]. 商业 2.0, 2023(17): 22-24.
- [4] 陆依柳. S 公司并购 J 公司的财务协同效应分析[J]. 中小企业管理与科技, 2023(10): 179-181.
- [5] 韩豫峰. 企业财务风险及防范探讨[J]. 商业 2.0, 2023(21): 57-59.
- [6] 王晨. 公司多元化战略下的财务风险研究[J]. 财会学习, 2023(19): 20-22.