

贵州省教育厅 03 年度人文社科课题

# 企业生命周期与企业理财

贵州广播电视大学

课题组：李 勤 周静蒲 罗洪霞  
周应华 曹精明 李世平

2003. 12

# 企业生命周期与企业理财

## 导言

企业的生命周期是指企业从诞生到消亡的全过程。一般将企业的生命周期分为初创期、成长期、成熟期和衰退期。整个生命周期与企业的活力形成了一条时钟曲线。一般而言,在初创期,企业刚刚创立,虽规模比较小但充满朝气。随着企业生存期的延长,企业对市场的适应能力不断增强,规模逐渐扩大,显示出企业的勃勃生机,生命周期也随之进入了成长期。企业经过成长期的进一步发展,逐渐达到了生命周期的鼎盛时期——成熟期。随着企业进取精神的减弱,行为的保守,惰性的增长,企业就会逐渐走下坡路,直至步入衰退期。若企业不能通过创新获得新生,那么企业就只能走向死亡。

不同企业其生命周期也有所不同。一般而言,企业生命周期的类型主要有以下几种。

(一)一般型。企业由小到大,实力逐渐增强,产销量或服务逐步增长并达到最高点,企业进入成熟期,盈利水平也随之达到了顶点。这一时期后,增长速度逐步放慢,在企业内部条件变化和外部环境的影响下,产销量逐渐下降,实力逐步减弱,企业也逐渐走向了消亡。

(二)调整稳定型。企业初创期、成长期、成熟期的情形与上面一般型企业相似,所不同的是在成熟后期或衰退期,企业通过一定的创新,不断加强内部管理,增强对市场的适应性,从而使企业趋于较稳定的发展状态。

(三)昙花一现型。这种类型的企业往往在短期内就迅速发展并取得可观的业绩。但是,由于没有及时调整企业的经营战略,难以适应变化复杂、竞争激烈的市场需求,企业的业绩出现快速递减的趋势而最终消亡。

(四)盛极而衰型。这种类型的企业在创业初期,由于经营战略得当,企业的实力在短期内快速增长,很快达到了顶峰。随着企业经营的内外环境的变化,往往由于企业领导人的错误决策,使整个企业陷入危机,而最终消亡。如:郑州“亚细亚”、珠海巨人就属此类型。

(五)再造延寿型。这种类型的企业往往通过不断的产品创新,经营创新等不断给企业注入新的活力,使企业始终保持旺盛的生命力而持续发展,如我国的同仁堂历经三百多年而不衰,美国杜邦问世二百年仍充满着生机和活力。

企业的生命周期亦即企业的年龄,通常是随着企业对外部环境的适应能力及应变能力的变化而变化的。应变能力强说明企业的自我调整能力比较强,是能够随着外部环境的变化而作出相应变化的。通常情况下,企业对外部环境的调控能力是非常弱的,因此,只能努力调整自己去适应环境的要求,以延长企业的生命。为了减少研究的不确定性因素,本研究报告选择的研究对象是调整稳定型企业。

企业的经营活动随着企业生命周期的变化而变化,与经营活动紧密联系的企业理财活动自然也要随着企业生命周期的变化发生相应的变化。企业经营与企业理财的紧密联系还表现在经营风险与财务风险的相伴而随。



在实际工作中，某一行动的结果有多种可能而不确定，就叫风险；企业风险按其形成的原因一般可分为经营风险、财务风险。

经营风险是指因经营方面的问题给企业带来的不确定性。企业经营的许多方面都会受到来自于企业外部及内部诸多因素的影响，具有很大的不确定性。例如：

1、由于原材料供应地政治、经济情况的变化，运输路线的改变，原材料价格变动，新材料、新技术、新设备的出现等因素带来供应方面的风险；

2、由于产品生产方向不对路，产品更新时机掌握不好，产品质量不合格，新产品、新技术开发试验不成功，生产组织不合理等因素带来的生产方面的风险。

3、由于出现新的竞争对手，消费者爱好发生变化，销售决策失误，产品广告推销不力以及货款回收不及时等因素带来销售方面的风险；

4、劳动力市场供求关系变化，发生通货膨胀，自然气候恶化，税收政策调整以及宏观经济政策的变化等方面的因素，也会直接或间接地影响企业正常的经营活动。所有这些生产经营方面的不确定性，都会引起企业的利润或利润率的高低变化，给企业带来风险。

经营风险在多数情况下来源于企业外部，企业应密切关注并采取有效的措施加以防范，努力化解之。

财务风险又称筹资风险，是指由于举债经营而给企业财务成果带来的不确定性。企业举债经营，会对自有资金的盈利能力产生影响；借入资金需要还本付息，一旦无力偿付到期债务，容易陷入财务危机；由于诸多因素的影响，企业息税前资金利润率和借入资金利息率的差量具有不确定性，从而引起自有资金利润率的高低变化，这种风险即为财务风险（筹资风险）。财务风险程度的大小受借入资金与自有资金比例的影响，借入资金比重越大，风险程度相应增大；借入资金比重越小，风险程度随之减少。

对财务风险的控制，关键是要保持合理的资金结构，维持适当的负债水平，既要充分利用举债经营这一手段获得财务杠杆收益，提高自有资金盈利能力，又要防止过度举债而增大的财务风险，使企业发生财务危机。

从杠杆原理可知，企业理财应遵循经营风险和财务风险反向控制原则——在企业面临较高经营风险时，应注意控制负债规模及其比重，避免因财务风险加大，而加剧企业总的风险。当企业经营状况稳定发展时，可适当扩大负债规模及其比重；虽然此时财务风险加大，但由于经营风险较小，不会加剧企业总的风险。

一般《企业财务管理》教材体系注重筹资管理、投资管理、营运资金管理、分配管理的共性介绍，而忽略了企业生命周期不同阶段理财对策存在的差异。

为弥补一般《企业财务管理》教材的缺陷，本研究报告根据企业生命周期的经营特征及其经营风险，研究其对企业理财工作的要求，力求根据企业生命周期各阶段的不同经营特征及其经营风险，提出相宜的理财对策，籍此发挥财务管理理论对企业理财活动的指导作用。

#### 本研究报告的研究内容：

- 1、企业初创期的经营特征与理财对策
- 2、企业成长期的经营特征与理财对策
- 3、企业成熟期的经营特征与理财对策
- 4、企业衰退期（调整期）的经营特征与理财对策

## 企业初创期的经营特征与理财对策

在初创期,由于企业对外部环境缺乏必要的了解,知识和经验相对不足,经营活动会面临着较大的不确定性——创业风险。创业风险集中表现在:企业难以找到适合于自身特点的业务方向,难以准确地进行市场定位,其决策和行动较多地依靠“试错过程”进行探索,走“弯路”、“摔跤”的概率很大,一旦出现大的挫折或失误,便可能导致企业在初创期夭折。

### 一、企业初创期的经营特征及财务压力

初创期企业筹集的资金中,负债资金不多、财务风险较低。但是,由于产品及服务尚不为市场所了解、接受,经营规模不大,企业的竞争力不强,经营风险很高。这一时期的经营特征及财务压力主要体现在以下几方面。

#### (一) 经营规模小

在企业初创期,尽管创业者的创造性和冒险精神,创业团队的团结、凝聚力不容怀疑,企业的主要精力也能放在围绕能够迅速进入市场,占领市场,致力于产生效益的技术和业务活动上。但是,由于企业资本实力较弱、产品品种少、存在不可避免的相关障碍,市场竞争力比较弱,经营规模较小,企业发展空间及利润空间都不够明朗。

#### (二) 组织不够健全

由于企业刚刚建立,在组织机构建设方面,明显地表现出不健全的、临时性的特征。当然,初创期企业不可能也没有必要立即建立一套健全完整的管理组织、模式及制度。但是,不健全的、临时性的组织也容易使企业的行为缺乏应有的“章法”。

#### (三) 产品、服务缺少知名度,销售起伏大

由于企业技术、工艺不够成熟,产品质量不够稳定,销售渠道还未建立或不尽完善,与供应商、经销商之间还没有形成互利互惠的合作关系,企业及其产品、服务在社会上的知名度不够高,销售起伏比较大。

#### (四) 财务压力大

不论是创立一个全新的企业,或买断现有企业;或创立独资企业,或创立合资企业,除了要有好的创意,符合实际的发展规划,适宜的创立机会,有共同创业目标、事业心、使命感的合作团队外,还要有依法筹集创业所需资金的能力。如果创业者没有依法筹集创业所必需的资金和运用资金的能力,企业的创业就会比较困难甚至不会成功,因而财务压力是非常大的。

#### 1、筹集创业资金难度大

对于大多数初创期企业来说,最大的困难莫过于筹集到创业所必需的资金。由于资金筹集是如此的重要,以至于多数企业在初创期,大多把企业的理财目标定为如何低成本筹集到发展所需要的资金,努力降低财务风险,使企业在竞争激烈的市场环境中获得自己的生存空间和发展空间,而不是盈利额的多少。由此可见,如何低成本、低风险地筹集到创业所必需的资金是这一时期企业财务工作的重中之重。

## 2、现金流量不稳定

在初创期,由于企业提供的产品或服务与预期的目标市场存在着诸多的不确定性,市场对企业提供的产品与服务也有一个认识了解的过程,企业的市场营销活动难免带有一定的盲目性,为了使企业的产品或服务能较快地进入市场和扩大市场占有率,经营者常常运用广告宣传促销、大量的赊销来扩大销售量,因此现金流出量常常大于不确定的现金流入量,现金流量很不稳定。与此同时,由于企业的各项内部管理工作还不够健全完善,经营者无暇顾及战略管理等工作,企业缺乏明确的行为方针、系统的规章制度和健全的预算体系,容易产生管理的不确定性和成长的冲动性,以致短期行为和失误经常发生;在追求利润最大化和快速成长的愿望驱使下,企业容易被机会所驱使而不知道驾驭机会,加剧了现金流量的不稳定状况。

## 3、资金缺口较大

由于筹资和现金流入量有限,企业的资金缺口较大,不少企业因为资金缺口而一时难以弥补,导致了企业资金链条发生断裂,而处于消亡的边缘。有的企业在项目的建设过程中,或因概算不足,或设计变更、或规模扩大、或建设标准提高、或建设工期延长等原因,投资不断增加,概算一再突破,资金被大量占压在固定资产上,资产的流动性越来越差,资产结构严重失调。即使是项目勉强建成投产,由于不能筹措到必需的流动资金,生产不能正常进行,迟迟不能达到设计的技术水平和生产能力,产销规模太小,单位产品的成本与需要承担的费用过高,很难实现规模效益。有的企业则是对项目的现实与未来的产品市场和技术工艺要求及发展趋势了解不深,预测不准,或市场定位发生错位,或定价不当,或项目选择欠妥,导致现金流出远大于现金流入,加剧企业资金紧张状况。广告宣传、试用等大量促销支出进一步加大了企业的资金缺口,使企业的资金更加紧张。

由于企业初创期经营风险高,生命力比较脆弱、死亡率也比较高。2001年6月21日《人民日报·华东新闻》第三版“生存难,难于上青天”一文中写到:在美国68%的中小企业寿命小于5年,活6—8年的占19%,只有13%存活超过10年。在日本,68.2%的中小企业在几年内自生自灭,18.3%能活10年,8.5%能活20年,仅5%能活30年。我国中小企业寿命更短,据观察,5年的淘汰率近70%,约30%的中小企业处于亏损状态,仅有三成左右具有成长潜能,七成左右发展能力很弱。

## 二、 初创期企业理财对策——稳健的理财对策

企业理财简单地说就是资金的筹集和运用。按照经营风险与财务风险反向控制的原则,在初创期经营风险较高的情况下,这一时期的理财对策要最大限度地体现出稳健的特征,努力降低财务风险。财务风险是企业考虑资金结构问题时要首先考虑的因素。因此,制定稳健理财对策,一定要注意保持合理的资金结构,适时、适量地保证资金供给,谨慎投资,避免因财务危机出现而加剧企业的总风险。

### (一) 稳妥筹集创业资金

资金、技术、人才、管理是现代企业赖以生存和发展的四大要素,在四大要素中资金是现代企业的血液。任何企业的创建和发展都要运用一定的资金进行一定规模的投资活动,如购置厂房、机器和设备,引进技术专利,进行产品开发,

取得土地使用权、商标权或特许经营权等，即企业必须具有足够的资金才能进行真正意义上的经营。从这个意义上说，资金是创业的首要条件。事实一再证明，资金能够按时、足额到位，对于企业创业成功具有非常重要的意义。在筹资上一般都通行以下规则：钱多比钱少好，现在的钱比将来同样数量的钱好，无风险的钱比同样数量的、有风险的钱好。

企业的筹资活动，一般是指导致企业资本及债务规模和构成发生变化的活动。如吸收资本、发行债券、借款等筹集企业所需资金的活动。在筹资活动中，产生现金流入的主要活动有：吸收权益性投资所收到的现金，企业发行债券筹措到的现金，向银行及外部金融机构借入的长期、短期款项所收到的现金。在筹资活动中产生现金流出的活动主要有：偿还债务所支付的现金、发生筹资费用所支付的现金，分配股利或利润所支付的现金，偿付利息所支付的现金。一般讲，企业在初创期，筹资活动现金流入要大于现金流出。因此，在企业初创期，如何依法最大限度地筹集到必要的、无风险或低风险的资金对于降低企业的创建成本，化解创业风险，提高企业的生存能力和发展潜力都具有非常重要的意义。

### 1、资金筹集的可行性论证

“兵马未动，粮草先行”。要想比较顺利地把企业创建起来，必须先谋划并确定企业创立所需的资金问题。资金从何处来？条件是什么？什么时候能得到？能得到多少？如何运用？企业的资产能否带来预期的收益、所有者能否从他们的权益投资上获得正常的收益等方面，都必须作周密细致的测算。只有经过周密细致、可行的测算论证，才能获得资金提供者的信任，获得企业创建需要的资金。

进行筹资的可行性论证，一是论证其合法性，即要按照国家有关的规定进行筹资，否则，不仅企业的资金需求无法满足，而且还会因此受到法律制裁。二是论证其效益性。如果筹资没有效益作为基本前提，那么企业背上的将是资金“多”的包袱，不仅无利可图，甚至会成“灾难”。从这种意义上说，筹资并不是越多越好。筹资是为了投资，通过投资运作产生效益，企业要树立理性的筹资理念，要合理确定资金的需要量、筹资的方式及筹资渠道，并进行有效的财务控制。

### 2、选择适当的筹资渠道和筹资方式

企业在筹集资金之前，首先要对资金需求量尤其是对外部资金的需求量进行预测。确定了资金需求量之后，要选择适当的筹资渠道和筹资方式。筹资渠道解决的是资金来源问题，不同筹资渠道获取资金规模不同。筹资方式解决的则是通过何种方式取得资金的问题。一定的筹资方式可能只适用某种特定的筹资渠道，但是同一渠道的资金往往可以采用不同的方式去取得。选择正确的筹资渠道、筹资方式对初创期的企业来说是需要认真对待的重要问题。

要认真研究不同筹资方式对企业筹资活动的影响。例如，筹资成本的高低，财务风险的大小，附加条款的限制，使用时间的长短，对企业信誉的影响，企业的控制权是否会被分散，财务负担的大小，筹资速度的快慢等。恰当的筹资方式可以在一定程度上降低风险对企业的伤害。

初创期投资是一种高风险的投资活动，无论经过多么严密的评估测算，都无法完全避免失败的可能性。由于创业初期企业的资产规模很有限，企业的信誉不高，负债融资的难度比较大。初创期的企业必须根据实际情况作出筹资方式的选择，以获得所需要的资金。

#### (1) 权益资金筹资方式——初创期企业筹资首选方式

由于银行是不会轻易将资金贷给一个没有经营业绩、预期又不确定的企业的，因此，初创期企业获得银行信贷资金是比较困难的。负债经营不仅增大经营

者在企业创立初期经营难度，而且将在一定程度上增大企业的财务风险。与此同时，由于采用权益资金筹资方式筹集资金，既能解决企业所需要的资金，改善企业的财务状况，提高企业一定的知名度，还可以在在一定程度上分散初创期企业的财务风险，因此权益资金筹资方式应为初创期企业筹资首选方式。

在资本市场融资，一方面受国家有关法规及配套实施政策的制约，另一方面只有在资本市场交易活跃，预期的企业潜在价值高的条件下，企业在资本市场融资才能实现。所以，对于初创期企业来说，到资本市场融资是非常难的。因此，吸收个人或法人资金直接投资的权益资金筹资方式，已成为不少企业解决创业资金的重要筹资方式。

### （2）争取风险投资

所谓风险投资是指以获取股利与资本利得为目的的投资者出资协助具有专门技术而无自有资金的创业者进行创业，并在一定程度上承担了企业创业失败的风险，具有企业孵化器作用的投资行为。创业者在获得风险投资（属于权益资金筹资方式）的同时还可以获得风险投资家的相关支持，不仅可以解决企业筹资困难，而且还可以加速企业的发展。但是，风险投资家对投资项目经常是精挑细选极其苛刻的，他们在与项目相关的人、市场、规模和技术等方面的要求中，除了要求项目要有恰当的人员组合，准确的市场定位及良好的技术条件外，更看重创业者的专业技能及创业热情。因为风险投资家只能提供资金、建议和相关支持，创业成功的真正的动力是创业者。而目前国内风险投资业还处于起步阶段，环境还不够宽松。但是，争取风险投资前景可观，商机无限。

### （3）运用融资租赁

采用租赁的方式进行融资，一是可以增加融资的灵活性，可以避免长期借款所附加的种种限制，可以迅速形成生产能力；二是可以减少初创期企业的大量固定资产投资，保持企业资产的合理流动性；三是承租人定期支付一定数额的租金后，不必支付任何定金；四是可以避免技术进步对设备的无形磨损的风险；五是租金可以在整个租期内分期支付，可在一定程度上减轻企业的支付困难；六是企业的租金可以在税前收益中扣除，相应减少企业的所得税支出。当然，任何事情都是有利有弊的，融资租赁的资金成本较高，在承租人财务困难时期，固定租金的支付会成为一项沉重的负担，而且未经出租人同意不得对租用的资产进行改良。

据估计，我国国有企业的闲置和利用率不高的设备占其所有设备的三分之一。季节原因正常闲置所占比重不到百分之一，闲置时间在五年以上的占60%，75%的闲置设备为技术水平比较先进、质量良好的设备。有用的设备被闲置，无疑是社会生产力的巨大损失。据测算，形成一个同等规模的企业，采用租赁的办法比购买要减少投资70%左右。随着设备市场的不断完善，国有企业逐步退出竞争性行业，闲置的厂房、设备等都将使设备租赁业不断扩大，融资租赁筹资方式的充分利用，可以成为企业筹资的有效途径之一。

### （4）要重视内部的筹资潜力

企业的融资除了要充分利用外部各种资源外，也要充分利用企业内部的资金潜力。及时将占用在效益低的资产向效益较高的占用转移，提高资产使用效果，充分发挥资产的增值能力。合理有效地挖掘、利用好内部筹资潜力，不仅可以使生产要素活跃起来，在一定程度上解决企业资金不足的问题，而且还可以提高企业的管理水平，可谓一举多得。

### （5）利用信用担保获得银行贷款



近年来,为了支持中小企业的发展,各地相继成立了为中小企业服务的信用担保机构,对中小企业向银行贷款、票据贴现提供服务。初创期企业可以利用信用担保获得银行贷款。

企业要注意搞好和银行的关系,因为无论企业的预算多周详、控制多好,现金短缺的情况总是难以避免的。因此,必须遵守借款合同,按期还本付息;即使不能按期还款也要提前向银行说明有关情况,可以争取银行的谅解,办理延期手续;要定期向银行提供企业资金使用计划和有关报表,使银行了解企业的生产经营情况和资金动态;要经常征求银行的意见,了解银行对企业经营管理、资金运用等方面的态度和意见,尽量利用好银行的理财服务。在可能的情况下,应给予银行以力所能及的帮助。比如,将大部分结算业务、各种存款尽可能主要集中于某银行。通过各种渠道与方式搞好与银行的关系对企业有着重要的意义——有利于增强企业表外融资能力。

### 3、选择筹资方式要注意筹资数量、筹资成本、筹资风险和筹资时效

筹资数量,是指根据企业对资金的需求量而确定的筹资额。根据筹资数量的多少可选择发行股票、发行债券、吸引直接投资(包括风险投资)、联营筹资、银行借款、融资租赁、内部积累和商业信用等筹资方式。

筹资成本是指企业取得和使用资金而支付的各种费用,在上述筹资方式中,成本从高到低一般依次为发行股票、吸收直接投资、联营筹资、内部积累、融资租赁、商业信用、银行借款。发行股票筹资成本主要是股东机会成本和发行费用,吸收直接投资、联营筹资的筹资成本主要是谈判费用和劳务费、红利等,内部积累筹资成本主要是机会成本,银行借款筹资成本主要是利息,发行债券筹资成本主要是利息和发行费用,融资租赁筹资成本主要是租金。

财务风险是指假使举债企业违约导致债权人或者投资者采取法律措施可能导致企业破产等潜在风险。一般来讲,吸收直接投资、联营筹资的各方是“共同投资、共担风险、共享利益”的关系,因此,投资各方的结合相对比较紧密,税后利润分配的方式比较灵活,财务风险比较小。股票筹资由于期限长或无限期,无需还本付息,财务风险更小。对于商业信用、融资租赁这两种筹资方式,如果企业违约,不按规定支付货款或者租金,出资人会采取一系列不利于企业的行为,但不至于使企业走向破产边缘,财务风险不是太大;而银行借款、发行债券则不同。如果企业违约,不能到期还本付息,债权人就可能依法起诉,企业就可能陷入困境甚至破产。所以,银行借款、发行债券财务风险比较大。由上述看到,各种筹资方式的财务风险由小到大一般依次为内部积累、发行股票、吸收直接投资、联营筹资、商业信用、融资租赁、银行借款、发行债券。

筹资时效是指企业各种筹资方式的时间性和灵活性,即企业所需资金能否及时筹集到位。通常期限越长,手续越繁杂的筹资方式,其筹资的时效性越差。筹资方式的时效性从好到差依次一般为内部积累、商业信用、银行借款、融资租赁、联营筹资、吸收直接投资、发行债券、发行股票。

对企业而言,总是希望筹资成本低、筹资数量足、筹资时效好、筹资风险低,从上述介绍可见,无论是那一种筹资方式都有一定的局限性,因此,企业在选择筹资方式要全盘谋划,对筹资数量、筹资成本、筹资风险和筹资时效统筹兼顾,从中选择相对满意的筹资方式。

在实际操作中,筹资的法律环境、国家的金融政策、产业政策、税务及财务法规、宏观经济状况及其发展趋势、企业的规模、资本结构、资信记录、企业类型、行业经济、社会关系等都会对企业的筹资产生这样那样的影响。其中影响较



大是前五个因素。因此，不可忽视这些因素对筹资影响的研究。

## （二）谨慎投资

随着现代企业制度的建立，企业理财有了更大的自主权。但是，不同的企业在同样的环境下，其筹资和投资活动有着不同的效果。有的企业在需要资金时，能够及时得到并用好资金，企业因此不断发展壮大；而有的企业或盲目投资甚至违法投资，致使所筹资金运用未产生应有效果，反而使企业因此背上了沉重的包袱，甚至破产。对于创业者来说，筹集到必需的资金仅仅是开始，要保证创业成功，还要精于计算，管好用好有限的资金，确保资产增值。古谚云“家无生和利，吃断半梁筋”，它精辟生动地阐明了开辟财源，寻求生财之道——投资的重要性。

必须谨记，投资失败是最大的失败，而投资的陷阱却无处不在，因盲目投资、违法投资，断送企业性命的事例不胜枚举。初创期企业投资必须更加谨慎地采取有效的措施防范投资失败。

### 1、合法投资

投资必须依法进行，否则，投资效益将不复存在。企业将资金投入具体项目，没有采取合法的方式或手段，其运用资金的初衷就不能实现。如企业根据国家法律、法规和政策规定，可以用货币资金、实物、无形资产等方式向其他单位投资，包括长期投资和短期投资。但企业不得以国家专项储备的物资以及国家规定不得用于对外投资的其他财产向其他单位投资。企业不得非法进入国家明令禁止的领域投资。

从财务控制的角度看，如果有关人员在根据合约办理有关手续时，能够仔细审核合约的合法性，及时发现问题，提出疑义，那么，就可能避免投资损失的情况。

### 2、讲求投资效益

投资是为了获得效益。资金用在什么项目上？这个项目产生的经济效益是多少？只有明确了项目及其预期效益，才能决定是否投资，如何投资。尽管财务人员不是企业投资的最终决策者，但是，作为投资行为的管理者和监督者，也应该明确：有效益的投资能促进企业生存发展，无效益的投资会把企业拖入绝境。因此，在项目投资的论证中，财务管理人员必须合理预计项目的现金流量，采取正确的投资评价方法——贴现评价方法及合理的贴现率评价项目经济合理性，发挥对项目投资效益的事前控制。

### 3、避免盲目投资

在激烈的市场竞争中站住脚跟不断发展是企业谋求的重要目标。“借鸡生蛋”也好，拿别人的钱谋求自己的发展也罢，对企业来说当然都是好事。但是，如果盲目利用负债筹资进行投资，巨额负债将使企业财务风险急剧升高，一旦超过了企业的承受能力就可能出现财务危机，企业将会因无力化解危机而处于上天无路，入地无门的境地。过度负债不仅不能为企业带来财富，反而会把企业推向万劫不复的深渊。失败表现为一种结果，而病因往往是一开始就埋下了的种子。如果不能从根本上消除这些病因，继续失败将成为一种必然，创业者们的前车之鉴不可忘记。必须明白生存对初创期企业来说永远是第一位的目标。

一些企业“火不过三年”的原因固然很多，如主业较弱、核心竞争力不强，心地浮躁热衷于造势，盲目进入不熟悉的经营领域等等，其中盲目扩张是企业失败的重要原因。在一定意义上说，初创期企业缺乏资金运作经验，盲目地急于扩张，没有将资金相对集中在企业的主要业务上，分散了企业有限的资金，瓦解了企业已有的财力，必然导致企业出现了难以克服的财务危机。同时，“火不过三

年”的现象反映出这些企业在理财中缺乏应有财务预警机制，没有能够及时发出预警信号，促使企业采取有效的对策化解风险，也是这些企业在初创期衰落的重要原因之一。所以，避免盲目投资，建立财务预警机制，可以避免重蹈失败企业的覆辙。

### （三）零股利分配

从理论上讲，投资者回报可分为股利分配或资本利得。由于新建企业的现金流量通常为负值，需要投资者继续注入新资金。在一个成熟的资本市场中，如果没有税负和交易成本，而股权投资者要求分红，显而易见或许能使投资者如愿以偿。遗憾的是，在现实生活中，税负和交易成本是少不了的，对一个靠筹集新权益资本保障经营的初创期企业来说，交易成本是难以承受的。如果股权投资者要求分红，他们将不得不投入更多的钱。因此，初创期企业的分配应当是无股利分配，这对于企业发展和维护股东的长远利益都是有益的。

### （四）构建营运资金管理制度

营运资金有广义和狭义之分，而我们通常所说的营运资金是指狭义营运资金，即流动资产减去流动负债后的余额。营运资金管理涉及企业供、产、销等各重要环节，加强营运资金管理，对企业日常理财和经营发展具有很大的影响。企业应当逐步建立和完善企业的营运资金管理制度。

#### 1、现金管理制度

对现金的收、支制定相应的日常管理制度。现金收入管理制度主要是对货款结算、回收的有关规定，明确发货审批权限，责任到人，同时将货款回收状况、合同履约率等指标同营销人员的报酬挂钩，充分调动营销人员收款的积极性，加速现金流入。现金支出管理制度主要对延缓现金流出的措施——合理推迟支付应付款、尽可能采用汇票付款等有关规定。

#### 2、应收账款管理制度

要有效地保护企业利益，必须制订切实可行的信用政策。企业应当根据实际情况，确定相应的信用标准、信用条件及收账政策。一是要根据现实情况确定适当的信用标准，积极谨慎选择客户。在应收账款成本中，给企业带来损失最大的莫过于客户拒不付款或无偿债能力而造成坏账损失。所以，企业财务部门应认真研究客户信用状况和市场形势以及企业承受能力，为正确确定信用标准提供依据。二是要根据实际情况，给予客户适当的信用期限和现金折扣，促使客户尽早付款，加快资金回笼，减少应收账款的机会成本、坏账损失。三是要制定针对性的收账政策，设计应收账款被拖欠甚至被拒付的解决措施。

对应收账款日常管理制度的建设，主要包括：应收账款追踪分析、应收账款账龄分析、应收账款收现保证率分析等制度。另外，为防备风险，按照谨慎原则，要确立企业的坏账准备制度。

#### 3、存货管理制度

确立存货采购、储存管理制度。存货采购管理制度对存货采购的处理程序、货款结算、采购批量进行具体规定。存货存储管理制度主要包括对存货储存量控制、储存期控制、存货保管盘点等等制度规定。

### （五）初步建立预算管理体系

创立一个企业，一定意义上说是“无中生有”。企业的资金运作活动总会产

生这样那样的风险，要获得企业预期的效果，就必须建立相应的预算体系，通过预算编制、执行，有效地把企业面临的各种风险控制在企业能够承受的范围和程度内。建立符合企业实际的预算管理体系，需要将产、供、销、人、财、物等涉及企业生产经营活动的方方面面，全面纳入预算的控制范围，力求每个环节做到疏而不漏，相互协调平衡。通过专门决策预算、销售预算、生产预算、采购预算、成本预算、各项费用预算、现金预算进行有效的预算管理控制，使每个部门、每个人都严格按照预算目标规定，各负其责，各司其职。

#### （六）基本建立企业财务预警系统

财务预警系统是一种适时数据化管理方式，通过全面分析企业内外部经营情况的各种资料，将企业存在的潜在财务危机预先告知经营者和其他利益相关者的一种工具。

建立企业财务状况安全预警系统应能达到以下要求：①就已知风险对企业当前财务状况的影响做出分析，并就此类风险对企业未来财务状况的影响做出判断，据此制订相应的防范措施。②就已知和未知风险对企业未来财务状况的影响做出预警监测，为关系企业生存和发展的重大决策提供必要的依据。

在预警监测、风险评价中，有定性评价和定量评价两种方法。定性评价是最基本也是应用最广泛的方法，也是适合初创期企业使用的评价方法。通过定性评价方法，可以结合企业目前的财务状况以及企业所处的财务环境的特点，对企业目前及将来可能遇到的各种风险因素进行分析，并按风险程度进行分类，以区别轻重缓急，并采取适当的措施。在定量评价中，可以用本企业的流动比率、速动比率、应收账款周转率、权益比率、资产报酬率、资本报酬率等指标，与行业平均水平比较来评价企业资金的流动性，资产周转能力，资本的结构状况，资产、资本的获利能力，进而判断企业财务状况的安全程度。

上述分析，总结如表一所示。

（表一）

初创期企业理财对策——稳健的理财对策		
依据： 反向控制	经营风险 财务风险	高 低
理财对策： 稳健理财	筹资管理 投资管理 分配管理 营运管理	权益筹资 谨慎 零股利分配 制定管理制度

总之，按照经营风险与财务风险反向搭配的原则，在初创期企业经营风险较高的情况下，企业理财对策要最大限度地体现出稳健的特征，要及时发现风险，采取有效的措施化解风险，尽量减少消极影响，使财务活动朝有利于企业经营的方向发展。



## 企业成长期的经营特征与理财对策

经过初创期的努力,企业的产品逐渐被广大用户所熟悉、接受,市场销量不断增加,产品销售增长率不断提高,产品逐步进入了成长期。与之相适应,企业生命周期也进入成长期。在成长期,企业的经营规模继续扩大,产销增长率逐渐上升。由于发展前景较明朗,利润空间较大,进入的企业逐渐增多,市场竞争日趋激烈。

为了保持一定的竞争优势,企业必须保持一定的投入强度,要进一步加强企业的制度建设和组织结构建设,提高企业的制度化保障水平;要进一步加强企业文化建设,培育企业的创新能力和进取精神;要进一步关注用户的需求变化和对产品的满意程度。通过这些努力,可以在一定程度上提高企业的竞争优势。但由于竞争加剧,企业经营风险依然较高。对此,企业要有一个比较清醒的认识,在企业理财工作中,要注意保持合理的资本结构和必要的流动性,要注意控制自己的扩张冲动,制定出符合实际的理财对策,合理地规避财务风险,避免加剧企业总风险。

### 一、企业成长期的经营特征及财务压力

市场经济的本质是竞争型经济,那里有利润那里就有竞争,利润空间越大,竞争就越激烈。竞争主体多元化,使竞争更具有广泛性、长期性、公平性和残酷性。因此,在企业的生存智慧中,忧患意识是必不可少的。

在企业的产品和服务被市场接受,市场销量迅速增长,利润不断增加的成长期,企业的经营特征和财务压力一般表现在以下几方面。

#### (一) 经营规模不断扩大

企业的发展往往体现为经营规模的逐步扩大,成长期是企业发展速度最快、产品销售增长率最高的时期。对成就感的追求,驱使决策者想方设法地在扩大销量、增加产量、拓宽业务面,提高市场占有率、提高知名度方面作不懈的努力。随着企业成长,企业的经营势必要超出自己在初创期积累的专长范围,因而企业可能会出现经营范围在不断扩大,销售收入在不断增加,而企业的盈利却没有出现相应的增加的情形。与此同时,增加销量、拓宽业务范围、提高市场占有率等都需要以大量的资金投入作保证。在企业自我积累能力不足的情况下,负债经营便成为多数进行成长扩张企业的选择之一,增加负债势必加剧企业的财务风险,而一时的经济增长往往促使创业者们愿意为企业的未来冒一定的风险。

#### (二) 竞争不断加剧

企业在成长期,由于大规模的生产和利润的吸引,新的竞争者不断进入市场,不仅行业内企业竞争加剧,而且行业外企业也会参与竞争,竞争将会更加激烈。迅速成长的企业还会引起竞争对手的注意,竞争对手通过设置进入障碍、低价倾销、垄断中间商等方式来限制、阻止成长期企业的进一步发展,竞争进一步加剧,这也是成长期企业虽然增长速度较快但盈利不多的原因之一。

企业要掌握竞争的主动权,要保持自己的市场份额,就要努力提高企业的技术工艺水平、提高产品质量、增加花色品种,降低成本费用,否则就会在激烈的市场竞争中被淘汰出局。发展是硬道理。只有良好发展,才能使企业在激烈竞争

的市场环境中生存、壮大。但发展总是有风险的，如果发展取向不当，轻则严重受挫，重则危及生存。

### （三）失误增加

初期的成功给予创业者鼓舞的同时也在形成一种错觉，使得创业者在决策中可能表现出不切实际的乐观倾向，从而对一些隐藏着巨大风险的项目，只看到这些项目的盈利性而忽视其风险性，盲目决策、决策失误的现象较为普遍。

由上可见，在成长期，虽然企业积聚了一定的实力，但经营风险依然是比较高的。

### （四）财务压力比较大

企业要减轻和化解经营风险，提升竞争力，需要耗费大量的资金，会给企业带来巨大的财务压力，具体表现有以下方面。

#### 1、扩大经营规模需要增加投资

企业发展常常是通过扩大经营规模来实现的。要扩大经营规模就必须增加资金投入，不仅要有固定资产投资，还要有配套的流动资产的投资。大量的投资需求，增加了成长期企业的筹资压力。

#### 2、扩大销售量需要加大资金投入量

企业要扩大产品销量，提高市场占有率，不仅要加大广告宣传力度，还要完善和建立新的销售渠道和销售网络，培训促销人员，提高售后服务水平。这些活动需要增加相应的资金投入。

#### 3、提高生产技术、降低产品成本的研究，需要投入资金

在竞争激烈的市场环境中，一个只能以收抵支的企业注定是要被淘汰的。企业要想在竞争中采取比较灵活的价格策略，把握价格升降的时机和幅度，掌握价格竞争的主动权，就必须在技术工艺、成本控制、产品开发方面加大资金投入，通过适度提高质量、降低成本、增加产品必要功能及花色品种，提升企业竞争优势。

#### 4、流动资金周转放慢，现金净流入量减少

随着企业产品销量的增加，产量也要有相应的增加。一方面是投入生产过程的资金在不断增加，而另一方面是企业为了尽可能地提高市场占有率，提升竞争地位往往放宽信用政策而使现金性销售收入增长缓慢，甚至可能下降，出现销售收入增加而现金净流入量并没有相应增长，甚至有所减少的可能情形。同时，流动资金周转速度放慢，势必给企业的资金运用增加较大的困难。

#### 5、投资失败加大财务压力。

成长期企业投资欲望较高，而论证不充分，就会出现盲目投资导致投资失败，加大企业财务压力。广东太阳神集团为了寻找“多角支撑点”，在缺乏周密细致论证的情况下，盲目推行多元化经营。到1993年先后投资了3.4亿元于10多个项目，涉足领域包括汽车、化妆品、石油、边贸等。而这些项目不仅没有带来预期的收益，反而出现了严重亏损。不仅延误了公司主业的深度发展，还使公司元气大伤，企业从此一蹶不振，江河日下。此时企业却少有承受风险的财务实力与心理准备。投资失败加大财务压力的同时，还成为企业失败的一个重要诱因。

## 二、企业成长期理财对策——稳固发展的理财对策

企业成长期是企业由小到大、实力逐步增强的时期。由于企业在经历艰难创业后事业蒸蒸日上，增强了创业者的自信，使创业者对企业的发展充满信心。正

是这种自信和信心,可能使他们过高地估计企业的实力,产生一些不切实际的发展思路,从而导致企业在成长期遭遇到本可以规避的风险。此时,企业可能面临的最大困难仍然是资金不足。企业要稳步发展,不断壮大经济实力,就必须依据成长期企业所面临的经营风险与财务压力实施科学的理财。

成长期企业面临的经营风险与财务压力,要求企业理财对策体现为稳固发展的特征。稳固发展的理财对策是以谋求企业在成长期间生产经营规模的稳步扩张为目标,靠灵活运用好原有资金和追加投入资金为手段,帮助企业实现经营扩张。因此,稳固发展的理财对策,一是要根据企业未来发展的需要,确定合理的发展规模、发展速度,保持合理的资产结构,合理追加资金投入,防止盲目投资带来的各种不利影响。二是根据科学的投资规模、结构,最有效、最充分地利用好企业现有各种可利用的经济资源,避免高负债带来的风险,实现安全经营,稳步发展。

### (一) 相对稳健地筹集发展资金

#### 1、采用以权益筹资为主, 负债筹资为辅的筹资方式

在成长期企业资金需求远大于资金供给能力时,应首先采用权益筹资方式解决资金不足的矛盾;权益筹资包括权益投资者追加投资和将盈利转化为再投资。权益筹资方式是一种较为理想的融资形式,不仅可以提高企业的信用度,有利于降低负债成本和提高融资能力而且没有固定的支付义务,给企业带来的财务压力也较小(权益筹资主要缺点在于资本成本比较高)。

当权益筹资方式筹资不能完全解决发展所需资金时,同时从利用财务杠杆的角度出发,需要采用负债融资方式加以解决。可采用的负债融资方式有:短期借款、短期信用融资、长期借款、对外公开发行债券、融资租赁等等。由于负债筹资对企业有固定要求权,企业无论盈亏,都要发生固定支出。但是,负债融资优势在于资金成本相对较低,在企业效益不断提高的前提下,为权益投资者带来更多的投资收益。若企业如效益不好时,也会给企业带来财务风险,故企业的负债规模及其负债比率必须适度,与发展速度保持一定协调性。

#### 2、合理测定企业发展规模及发展速度, 筹集发展必需的资金

企业的发展规模和速度受制于两个方面:一是企业的外部环境(主要是指产业及行业环境);二是企业内部的各种能力,如:营销能力、筹资能力、营运资金管理能力等。

由于企业所处的外部环境是开放的、动态的竞争环境,企业的发展规模和速度应与外部环境相适应。只有认真分析所处的环境,对竞争对手的具体情况做出较为准确而客观的评估,才能制定企业合理的发展规模与速度。

营销能力主要体现在销售规模与销售增长方面。必须清楚,销售收入的大幅度提高,一方面会增加企业的现金流量及利润,另一方面,也会增加大量的应收账款,延缓现金的回流速度,需要补充相应的流动资金;融资能力主要体现为解决企业发展需要资金的能力。企业的融资能力通常受企业信用程度、利润规模、再投资率(即利润用于留存并进行再投资的比例)及资本市场的限制。其中,企业信用程度、利润规模和再投资率为企业可控变量。由于诸多因素的影响,企业在成长期的利润规模一般都不会太大,仅靠留存利润扩大经营是不现实的,因此还需要从外部资本市场融资。但资本市场尤其是债务资本市场融资对企业的持续经营能力会有一定的负作用,因而融资规模也是有限的;营运资金管理主要能力体现在现金管理、应收账款管理、存货管理等方面。这些能力对于保障企业生产的正常进行、保持资产的适度流动性和适度短期偿债能力,加快资金周转,提高



资金使用效果，增强获利能力具有重要作用。

由上可见，只有正确认识企业的实际情况，客观评估环境，才能合理测定企业发展规模及速度，才能本着节约、效益优先的原则合理确定企业发展需要的资金，防止因过度筹资而带来的各种不利影响，力求使企业拥有的经济资源达到最有效地充分利用，减少企业经营风险和财务压力，实现企业稳步发展。

### 3、挖掘资金潜力，积极融资，适度负债，保持良好资本结构

在成长期，企业财务问题大多表现为：既要解决资金短缺又要降低财务风险，促进企业健康发展。为此，企业应当采取积极稳健的筹资战略。一是要充分利用内部财务资源。应当采用无股利或剩余股利政策，增加留存于企业内部的收益，要加强内部管理、挖掘潜力、加速资金周转以解决资金不足；二是积极进行外部融资。一般首选是权益投资者追加直接投资或发行股票筹资。在有关条件具备的前提下，发挥财务杠杆作用，适当负债融资，可采用银行借款融资（包括与银行签定长期周转信用借款协议）、发行债券融资、融资租赁等等融资方式。采用负债融资方式，要注意各筹资方式的资金成本、限制条件及财务风险。筹资是对未来的投资，因而，筹资时间、规模、结构和速度应与投资要求相一致，要注意筹资应有利于资本结构的合理化，优化资本结构，避免因资本结构失衡引发危机。

为优化资本结构，企业应在权益资本和债务资本之间确定一个合适的比例结构，使负债水平保持在一个合理的动态水平上，不超过自身的承受能力。优化资本结构，必须优化负债结构。负债结构性管理的重点是负债的到期结构。由于预期现金流量很难与债务的到期及数量保持协调一致，这就要求企业在允许现金流量波动的前提下，确定负债到期结构应保持的安全水平。企业应对长、短期负债的盈利能力与风险进行权衡，以确定既使风险相对最小、又能使企业盈利能力最大化的长、短期负债比例。

此外，企业还应密切关注各地经济、金融形势和汇率的变化情况，以调整贷款的银行结构和币种结构，尽可能避免过份集中向某一国家或区域的金融机构融资或以单一货币进行借贷或业务结算，以预防和降低借贷和汇率风险。

## （二）强化投资管理

企业要发展就必须进行必要的投资。而投资失误给企业带来的问题将是严重的、灾难性的。因此，在进行投资决策时，一定要认真测算投资项目预期的现金流量，重视投资产生的机会成本，要妥善处理投资对企业日常经营影响，采取有效的措施加以防范，把投资带来的负面影响降到最低限度。

### 1、稳健进行并购投资

所谓并购即广义的企业兼并。包括：合并、收购和接管。合并包括新设合并和吸收合并（即狭义的企业兼并）；收购包括收购资产和收购股份（参股、控股，全面收购）。

并购是许多企业为谋求快速发展中而采取的手段。通过并购进行低成本扩张，不仅可以实现企业尽快扩大企业经营规模，提高市场占有率的目的，还可以获得被收购企业一些有价值的技术、工艺、人才、管理制度及经验。但是，企业并购毕竟是一项高风险的投资活动，既有机会也有陷阱。在一定意义上说，并购仅是一个过程，是一种技术操作，并购后的难点在于如何有效地进行资源整合，这是决定并购是否成功的关键所在。世界麦卡锡咨询公司在1986年对1972—1983年之间涉及的200家最大的公司的并购进行了研究，结果发现：如果以股东财产价值为评价标准，获得成功的仅为23%，不相关经营领域企业的并购成功

率只有 8%。

一般说来，并购可能会降低效率，也不能真正鼓励创新，能够延续企业生命周期的因素永远是创新。因此，企业的并购活动，一定要在并购能保持企业战略的连贯性，有利于企业的资源整合，有利于企业的结构调整，有利于提高企业的竞争力，能使企业获得相应的现金流量增量的前提下谨慎地进行。为了减少并购风险、降低并购成本，在并购实施中应尽可能选择稳妥的融资方式——卖方融资、杠杆收购等，以提高并购投资的安全性。

在并购中，企业必须高度重视、认真分析、谨慎评估目标企业的财务状况。如：目标企业的产权是否清楚，资产质量、负债结构怎样，目标企业抵押资产、债权资产的质量及隐含的财务风险怎样，应收账款收回的可能性有多大，一旦出现坏账会给企业带来多大的财务损失，企业能否承受这些财务损失，等等。为了减轻财务压力，并购后要及时清理已经接管的资产和债权。如：处理不需要的资产，停止生产获利能力低的产品，减少费用支出，开源节流；加强对目标企业管理人员、供应商、开户银行、顾客群等“软性”资产的保护；采取有效措施积极清收应收账款，努力减少坏账损失；积极剥离不良资产，对经营状况难以改善的目标企业要及时调整经营策略，减少风险损失；要注意相关法规的规定，避免违规操作。

一般说来，在初创阶段，由于企业规模尚小，缺乏竞争力，求生存是第一要求，很难进行并购活动。进入成长期后，经营规模逐步扩大，企业根据发展需要逐步开展一些小规模的并购活动，以求积聚各种管理资源、自然资源和资本资源，扩大经营规模，提高竞争力。随着企业实力不断提升，在扩大规模、增加利润、谋求更大发展空间的欲望驱使下，促使企业开展更大规模的并购活动。为了降低交易成本和整合难度，增强企业在某一行业的垄断力量，扩大获利空间，企业多以纵向一体化并购为主，横向并购为辅。应该切记，一个企业是否强大，不仅要看营业额的多少，还要看企业的资本实力、资产质量、品牌价值、创新能力和发展潜力等综合实力强弱。大并不等于强，只有综合实力强了，企业才能真正的强。

## 2、建立集权与适度分权相结合的投资管理制度

通过并购投资以及其他项目投资，企业规模不断扩大，形成了企业集团。组成集合体的单个企业与母公司之间、集团内各成员企业之间，既有整体利益，又有各自相对自身利益的追求。在各企业都有一定投资能力的情况下，为避免重复投资、盲目投资，企业集团应切实加强对投资项目的管理。在投资项目选择、投资规模等方面，根据企业实际情况建立集权与适度分权相结合的投资管理制度，既保证集团的发展战略的稳步实施，又充分调动各成员企业投资的积极性。为此，要处理好以下几方面的问题。

### (1) 明确划分决策权限

对投资金额大，回收期长，对企业集团整体利益影响大的项目由母公司进行决策；中小型项目由子公司进行决策。一个项目是否列为重大项目，主要是根据投资规模、投资期限及对整体利益影响三个方面加以界定。

### (2) 加强投资项目审批的管理

投资决策的权限划分后，应建立与之相适应的项目审批或备案制度，以加强项目管理，减少决策风险。如：影响深远、风险大的重大投资项目，宜采用母公司审批制；中小型投资项目，则可根据具体情况采用母公司审批制或母公司备案制。

### (3) 采用集中筹措与自主筹措相结合的方式筹措项目资金

对审批合格项目的资金供应，作出相应规定。审批合格重大项目的投资，应将项目预算纳入企业集团预算范围，由母公司财务部或者集团财务公司统一筹措解决资金或以借款方式统一供应资金；对于审批合格或同意备案的中小型投资项目投资，则纳入子公司自身的预算范围，由其自主筹措解决资金。

### 3、强化投资项目管理

要保证投资的效益性，避免或减少投资失误给企业带来的不利影响，就必须强化投资项目管理。一要根据集团发展规模、投资计划，划分母公司及其子公司之间投资权限、投资范围，建立集团的投资决策系统。加强对投资项目的可行性分析评价，合理规划资本性支出，加强资本预算管理。二要建立严格的投资项目责任制，强化投资风险的约束机制。对大中型项目的实施一定要明确项目经理，由项目经理对项目的策划、资金筹措、项目建设实施、生产经营、偿还债务等实行全过程负责并承担相应的风险。三要优化投资结构，确定合理的投资比重和格局，包括长期投资和短期投资，固定资产投资、无形资产投资（如研究开发、品牌培育等）、流动资产投资，直接投资（项目）和间接（证券）投资等，提高投资回报率。

### 4、重视无形资产管理

所谓“无形资产”基本上是指企业拥有的“软性”资产，包括企业持有专利、软件、品牌、商标、标识、特许经销权、科研开发资源、企业创意、企业声誉、专门知识与客户关系等等。企业在经营有形资产的同时，要积极进行无形资产运作，共同为企业股东创造收益。一般说来，对企业自身价值影响最大的六种无形资产分别为：客户、品牌、科研开发、知识产权与版权、企业声誉和人力资源。

在知识经济时代，成长期企业资产的构成出现了根本性转变，无形资产在总资产中的比重逐渐上升，无形资产在为企业创造利润的过程中担当着越来越重要的角色，因此，成长期企业在理财工作中应重视无形资产的评估与管理。

有的企业对从外部取得的无形资产比较重视（比如用现金购买而来），其价值也能够得到合理的确认，而对企业内部生成的无形资产的价值则不够重视。现在，大多数企业只是在遇到诸如被购并等危机时才会对无形资产的价值进行评估，很少有企业对其进行战略性或系统性的管理。不少企业的财务管理人员都能精确计算出企业在广告、市场营销或培训等方面投入的支出，但在评估品牌、科研开发、知识产权和客户关系的回报率方面就感到困惑了。在现代经济中，成长期企业必须学会对无形资产进行客观的评估和充分发展，提高无形资产的价值，增强企业竞争力。

选择无形资产评估与管理的工具与方法之关键并不在于追求会计式的精确，而是要牢牢把握两个目标：第一，建立一个既包括有形资产又包括无形资产的量化评估系统；第二，协调两者之间的关系，最大限度地实现其价值。财务管理人员必须采取行动，对成长期企业无形资产进行估价、监控与管理，最大限度保护和提升无形资产的价值。

### 5、必须努力消除失控的成长细胞

我们没有理由怀疑企业的成长愿望，但是，任何不切实际的成长愿望给企业带来的都不会是福音，而是灾难。郑州亚细亚集团、珠海巨人集团、济南三株的衰落以及1997年轰动京城的红高粱连锁店关门，都是这些企业在成长期对规模盲目追求最终造成整个投资失控，而给企业带来的灭顶之灾。

因此，成长期企业应避免以下几种投资失误情况。