

多元化战略对企业财务风险的影响研究

——以海尔智家为例

于霁潇

广西财经学院

DOI:10.32629/ej.v9i1.3311

[摘要] 在市场经济持续发展的背景下,企业面临复杂的经济环境与激烈的市场竞争,多元化战略成为众多企业突破发展瓶颈、满足市场多样化需求的重要选择。部分企业存在盲目跟风问题,忽视核心主业与财务战略协同,最终陷入资金短缺、财务危机的困境。因此,如何有效管控财务风险、摆脱财务管理困境,成为企业亟待解决的关键问题。本文以海尔智家为研究对象,梳理国内外相关研究成果,基于多元化战略与财务风险管理的基本理论,剖析二者的内涵、关联及特征,识别海尔智家多元化战略实施中的财务风险与成因,为存在类似困境的企业提供针对性改进建议。

[关键词] 多元化战略; 财务风险; 财务管理

中图分类号: F253.7 **文献标识码:** A

The Research on the Influence of Diversification Strategy on Enterprise Financial Risk—Taking Haier Smart Home as an Example

Jixiao Yu

Guangxi University of Finance and Economics

[Abstract] Under the background of the continuous development of the market economy, enterprises are faced with a complex economic environment and fierce market competition. The diversification strategy has become an important choice for many enterprises to break through development bottlenecks and meet the diversified needs of the market. Some enterprises blindly follow the trend, ignoring the coordination between core businesses and financial strategies, and ultimately fall into the predicament of fund shortage and financial crisis. Therefore, how to effectively control financial risks and get rid of financial management difficulties has become a key issue that enterprises urgently need to solve. Taking Haier Smart Home as the research object, this paper sorts out relevant research results at home and abroad, analyzes the connotation, correlation and characteristics of diversification strategy and financial risk management based on basic theories, identifies the financial risks and causes in the implementation of Haier Smart Home's diversification strategy, and provides targeted improvement suggestions for enterprises in similar predicaments.

[Key words] Diversified Strategy; Financial Risk; Management Through Finance

1 绪论

1.1 研究背景

1.1.1 选题背景。依赖单一产业或产品的企业难以在激烈竞争中占据优势,部分企业通过多元化战略实现规模扩张与利润增长,但我国企业实践时间短、经验不足,部分盲目多元化导致资源分散、资金短缺,引发财务风险,对整体经营造成负面影响。如今,家电行业步入存量竞争时代,多元化战略成为企业突破增长瓶颈的关键选择,企业如何优化战略与财务布局、管控财务风

险,成为亟待关注的课题^[1]。

1.1.2 研究目的。本文以海尔智家为案例,结合多元化战略理论,分析我国企业多元化发展中的财务风险问题,提出针对性建议,为企业实施多元化战略提供理论支持,助力企业管控财务风险、摆脱管理困境^[2]。

1.2 选题意义

1.2.1 理论意义。为我国企业多元化战略的财务风险管控提供理论参考与支持,通过案例研究探讨多元化战略影响财务风

险的核心逻辑,丰富相关研究的实践维度^[6]。

1.2.2现实意义。助力企业规避财务风险、摆脱管理困境,推动企业高效运用多元化战略,促进我国整体经济持续发展。

1.3文献综述

1.3.1国外研究现状。国外学者对多元化战略与企业财务风险的关系存在三种不同观点:

一是多元化战略降低财务风险。NejatCapar、RaviChinta、FionaSussan(2015)^[3]认为,多元化战略虽不一定依赖企业已开发的资源,但能促使企业进行相关投资,经过一定周期后可推动企业发展;WangQian、ShenJianghua、NgaiEricW.T.(2023)^[4]发现公司多元化程度与股价崩盘风险呈负相关,间接证明多元化能降低财务风险。

二是多元化战略增加财务风险。KimYoontae、RaGirye(2018)通过对比研究发现,多元化程度提高会导致企业管理利润减少,验证了业务多样化对实际利润调整的影响,得出多元化增加财务风险的结论^[5]。

三是多元化战略对财务风险影响不明显。YaminiKarmarkar、MatreyeJain、RounakWadhva(2017)^[6]对孟买证券交易所前30家公司的实证分析表明,这些公司多元化风险水平较高,但多元化战略与财务战略无显著关联,对利润波动影响不明显。

1.3.2国内研究现状。国内学者的研究主要集中在二者相关性的不同观点:

一是U型影响。杨军、赵继新、李宇航(2020)通过反证法分析得出,多元化经营对企业财务风险存在U型影响,即随着多元化程度提升,财务风险先降后升;孙涛、栾翔茹(2022)^[7]认为多元化战略与企业绩效呈显著U型关系,资本使用效率与管理效率起部分中介作用,且受产权性质、研发投入等因素影响。

二是正相关。邓雅静(2022)^[8]以格力电器为例,分析其半年度报告发现,多元化战略有效推进实现营收与利润双增长,财务风险降低,二者呈正相关。

三是负相关。别喜军(2022)^[9]认为部分民营企业多元化发展存在不足,易导致运营资金短缺,财务风险增加;吕静宜(2022)^[10]研究发现房地产企业多元化程度加深会导致短期偿债能力波动下降,财务风险上升,二者呈负相关。

1.3.3国内外研究文献述评。国内外学者对多元化战略的研究已取得丰富成果,研究方法多样,为后续研究提供了重要参考,但关于多元化战略对财务风险的影响尚未形成统一结论。随着我国市场经济发展,采用多元化战略的企业日益增多,相关研究愈发重要。本文采用案例分析法,以海尔智家为研究对象,探讨多元化战略对其财务风险的影响,为面临类似问题的企业提供参考。同时,总结发现多元化战略对财务风险的影响受内外部多种因素综合作用,未来可进一步探讨作用机制、不同行业与地域的差异及风险控制路径,为实践提供更明确的指导。

2 基本理论概述

2.1基本概述

2.1.1多元化战略的概述。多元化经营战略指企业在主要业

务范围之外的领域开展生产经营活动,是企业特定发展阶段的长期经营策略,分为相关多元化(水平、垂直、同心型)和非相关多元化两类。其作用包括:分散经营风险;促进核心主业发展;减少成本支出。

2.1.2财务风险的概述。财务风险指企业财务状况的不确定性,分为广义(筹资、投资、资金回收、收益风险)和狭义(负债引发)两类。控制方法包括:建立完善的内部控制体系;提高风险防控意识;贯穿财务活动全过程防控(事前、事中、事后)。

2.2相关理论

2.2.1投资组合理论。核心思想是“不要把所有鸡蛋放在一个篮子里”,企业经营的产品或领域越多,财务风险可能越小,但过度投资、业务差异过大导致资源分散时,财务风险会上升,如海尔智家过度涉足非相关领域导致部分跨界业务盈利不及预期。

2.2.2分散风险理论。指将资金分配在多个收益率关联性较低的资产上以分散风险,企业通过多元化战略可提高抗风险能力,但资源分散也可能削弱核心竞争力,如海尔智家全球化布局虽分散单一区域风险,但部分海外市场盈利承压。

3 海尔智家多元化战略实施概况

3.1基本情况

海尔智家成立于1984年,总部位于青岛,是全球领先的智慧家庭解决方案提供商,核心业务涵盖全品类家电及智慧家居生态、大健康、消费金融等领域。2023年营业收入2614.28亿元(同比增长7.3%),归母净利润147.11亿元(同比增长12.6%);2024年上半年营业收入1300.5亿元(同比增长8.1%),归母净利润78.9亿元(同比增长10.3%),资产负债率维持在60%左右,部分跨界业务尚未盈利。

3.2实施现状

3.2.1实施目的。在全球家电行业存量竞争、同质化加剧的背景下,传统家电品类增长乏力,海尔智家为突破增长瓶颈、分散经营风险、提升综合竞争力,选择实施多元化战略。一方面,通过相关多元化深化智慧家庭生态布局,延伸家电主业价值链;另一方面,通过非相关多元化跨界进入大健康、消费金融等领域,寻找新利润增长点。同时,为对冲海外贸易保护主义、原材料价格波动等外部压力,多元化战略成为实现可持续发展的重要举措。

3.2.2海尔智家实施多元化战略的历程。1984-2000年:从冰箱单一产品拓展至全品类家电相关多元化;2001-2010年:家电主业智能化转型+海外扩张;2011-2020年:跨界大健康、消费金融,相关与非相关多元化并行;2021年至今:收缩非相关业务,聚焦家电主业与智慧家居生态。

4 海尔智家多元化战略财务风险问题及原因分析

4.1存在的问题

4.1.1跨界业务资金投入大,盈利回报不及预期:消费金融累计投入超50亿元,2024年上半年净利润仅3.2亿元;大健康领域投入超30亿元,未实现规模化盈利;主业研发费用增速(6.2%)低于营收增速(8.1%)。

4.1.2多元化布局分散核心资源,主业协同性不足:核心资

源过度分散,非相关业务与主业协同效应弱,2024年上半年高端品牌卡萨帝收入占比仅28%。

4.1.3海外市场多元化承压,区域运营风险凸显:海外收入占比超50%,2024年上半年海外收入增速(5.2%)低于国内(10.2%),欧洲区域毛利率下降2.1个百分点,汇兑损失2.3亿元。

4.1.4合规风险暴露,财务管控存在短板:2024年海尔消费金融公司累计被罚230万元,海外业务存在税务、劳动用工等合规风险隐患。

4.2海尔智家财务风险成因分析

4.2.1多元化边界把控不当,非相关业务布局激进:非相关领域与主业差异大,企业缺乏相关资源与经验,过度扩张导致资源分散。

4.2.2跨领域风险评估体系不完善,协同效应未充分释放:在进入新的多元化领域前,企业对市场需求、竞争格局、盈利模式等关键因素的研判不够深入全面,未能充分预判潜在风险与挑战。同时,企业未建立起有效的多元业务协同机制,相关多元化业务与主业之间的技术、渠道、客户资源未能实现高效共享,非相关多元化业务也缺乏与主业的有效联动,导致多元化战略的整体协同效应无法充分释放,未能形成良好的发展态势。

4.2.3合规管理与财务管控不同步,风险补救机制滞后:合规管理未覆盖全业务,财务管控精细化不足,风险应对不及时。

5 海尔智家实施多元化战略产生财务风险的改进建议

5.1聚焦核心业务,优化多元化业务结构

收缩非相关业务,集中资源强化主业研发与高端化转型,聚焦高毛利智能家电产品。

深化智慧家居生态相关多元化,建立业务协同机制,共享技术、渠道、客户资源,延伸家电主业价值链。

5.2完善风险评估体系,合理分配资源

设立多元化投资评估委员会,构建多维度风险评估体系,非相关领域采取“小步试水”策略。

优化全球资源配置,根据不同海外区域市场的发展潜力、竞争格局与风险状况,进行差异化资源投放。加大对东南亚、中东等非新兴市场的投入力度,充分利用当地低成本劳动力优势与广阔的市场增长潜力,稳步提升市场份额;针对北美、欧洲等成熟市场,聚焦高端产品研发与本土化运营,积极应对贸易壁垒与市场竞争,降低经营风险。同时,建立全球资金调度中心,统筹海内外资金使用,提高资金配置效率与使用效益;通过外汇套期保值等金融工具,有效对冲汇率波动带来的财务风险,保障企业全球业务的稳定发展。

5.3强化财务精细化管理,提升抗风险能力

建立全流程成本管控体系,通过数字化转型降本,实行差异化成本管控与定价策略。

建立客户信用评级体系,依据客户的信用状况、偿债能力等指标进行分级分类管理,对不同信用等级度的客户采取差异化的回款政策,缩短回款周期,降低坏账风险。同时,借助大数据分析技术精准预测市场需求,合理控制库存规模与结构,避免库存积

压占用大量资金;建立健全库存周转考核机制,持续提升库存周转率,保障企业资金的流动性与安全性,增强企业抵御财务风险的能力。

5.4健全合规管理体系,防范监管风险

构建全业务线合规框架,明确责任主体,加强金融类、海外业务合规管控,聘请专业合规顾问;利用技术建立合规风险预警系统,建立补救与问责机制,将合规绩效纳入考核。

6 结论

6.1研究结论

本文通过海尔智家案例,识别出多元化战略下跨界业务盈利不及预期、资源分散、海外市场承压、合规风险暴露四大财务风险,其成因包括多元化边界把控不当、风险评估不完善、管控与合规不同步,进而提出聚焦核心业务、完善风险评估、强化财务管控、健全合规体系四项管控建议。

6.2未来展望

未来可深化多元化战略对财务风险的影响机制研究,利用人工智能、大数据等技术提升风险评估准确性。

【参考文献】

[1]余梦芸.苏宁易购多元化扩张下财务危机分析[J].国际商务财会,2022(14):79-81.

[2]刘青青,石丹.苏宁易购“戴帽”,何时能“止血”?[J].商学院,2022(06):98-104.

[3]NejatCapar,RaviChinta,FionaSussan.Effects of International Diversification and Firm Resources on Firm Performance Risk[J].Journal of Management and Strategy,2015,6(1).

[4]Wang Qian,Shen Jianghua,Ngai Eric W.T.Does corporate diversification strategy affect stock price crash risk?[J].International Journal of Production Economics,2023,258.

[5]Kim Yoontae,Ra Girye.Impact of Diversification Strategy on Real Earnings Management[J].The Korean Academic Association of Business Administration,2018,31(6).

[6]Yamini Karmarkar,Matreye Jain,Rounak Wadhwa Exploring the linkage between Diversification Strategies and Financial Strategies of selected Indian Firms[J].Asian Journal of Management,2017,8(2).

[7]孙涛,栾翔茹.多元化战略对企业集团发展的“双刃剑”效应[J].现代经济探讨,2022(10):85-95.

[8]邓雅静.格力电器上半年营收、净利润双增长,多元化战略领域再延伸[J].电器,2022(09):70-71.

[9]别喜军.民营企业多元化战略失败原因分析[J].商讯,2022(19):80-83.

[10]吕静宜.多元化经营模式下M企业财务风险问题研究[D].东北财经大学,2022.

作者简介:

于霁潇(2001--),女,汉族,山东省潍坊市人,硕士研究生在读,研究方向:会计。