

双循环背景下企业财务管理探讨

庞中标, 潘玲, 徐佰军

柳州五菱新能源汽车有限公司 广西柳州

【摘要】双循环新发展格局是党中央根据我国现行经济情况提出的以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新经济发展模式。这对新能源汽车企业而言,既是机遇也是挑战,对制造企业的财务管理也提出了更高的要求。WLNE 公司近 3 年来,公司实现新能源汽车业务的快速增长,但同时也遇到了很多初创期的严峻挑战。文章从新能源汽车行业及 WLNE 公司发展现状分析出发,探讨提出加强企业财务管理的建议,以便公司能够在新发展格局中提升竞争力,实现高质量发展。

【关键词】双循环发展格局; 新能源汽车行业; 财务管理

【收稿日期】2024 年 11 月 15 日 **【出刊日期】**2024 年 12 月 15 日 **【DOI】**10.12208/j.jmba.20240014

An exploration of corporate financial management within the context of dual circulation development pattern

Zhongbiao Pang, Ling Pan, Baijun Xu

Liuzhou Wuling New Energy Automobile Co., Ltd., Liuzhou, Guangxi

【Abstract】The Dual Circulation New Development Pattern is a new requirement proposed by the Central Committee of the Communist Party of China based on China's current economic situation, featuring domestic circulation as the mainstay and mutual promotion between domestic and international circulations. Under this new economic model, it represents both opportunities and challenges for enterprises manufacturing new energy vehicles (NEVs), and imposes higher requirements on financial management within manufacturing enterprises. Over the past three years, Liuzhou Wuling New Energy Automobile Co., Ltd. (WLNE) has achieved rapid growth in its NEV business but has also encountered severe challenges typical of the start-up phase. Starting from an analysis of the development status of the NEV industry and WLNE, this article explores and proposes recommendations to strengthen corporate financial management, enabling the company to enhance its competitiveness within the new development pattern and achieve high-quality development.

【Keywords】Dual circulation development pattern; The NEV industry; Corporate financial management

2020 年 5 月,党中央首次提出“构建国内国际双循环相互促进的新发展格局”。党的十九届五中全会通过《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》,将“加快构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局”纳入其中,作出了我国开放型经济向更高层次发展的重大战略部署。推动构建新

发展格局,是党中央根据我国发展阶段、环境、条件变化,特别是基于我国比较优势变化,审时度势作出的重大决策,明确了中国式现代化的路径选择,对于推动我国高质量发展、促进世界经济繁荣,具有重大而深远的意义^[1]。

2020 年 9 月,习近平总书记在第七十五届联合国大会上宣布,中国力争在 2030 年前二氧化碳排放

作者简介:庞中标,柳州五菱新能源汽车有限公司,高级会计师,研究方向:财务管理、成本管理、运行分析及控制。

潘玲,柳州五菱新能源汽车有限公司,经济师,研究方向:财务管理。

徐佰军,柳州五菱新能源汽车有限公司,会计师、经济师,研究方向:财务管理。

达到峰值, 努力争取 2060 年前实现碳中和目标。在此之前, 我国大力鼓励发展新能源汽车。新能源汽车已成为我国汽车产业转型发展、实现变道超车的主要方向。中国新能源汽车产业经过 10 年发展, 已经具备一定的先发优势与规模优势。2020 年 11 月, 国务院出台《新能源汽车产业发展规划(2021-2035 年)》, 明确了未来 15 年新能源汽车产业发展方向, 为我国新能源汽车通过扩大出口更好地促进双循环发展指明方向。

1 公司面临的机遇挑战及应对策略

WLNE 公司是 GX 汽车集团的控股子公司, 于 2021 年 6 月注册成立, 2022 年上半年通过集团内部资产重组后独立运营。WLNE 积极响应党中央号召, 在党中央构建“双循环”新发展格局大背景下, 专注于新能源汽车研发、生产、销售。当前 WLNE 已上市产品主要为微型新能源物流车, 面向城市中短途新能源物流市场。2020 年实现整车销售超过 4700 台, 销售收入超过 3 亿; 2021 年销售台量超过 1 万台, 销售收入 6.31 亿; 2022 年销售台量超过 1.5 万台, 销售收入超过 12 亿(包含 WLNE 独立运营前及独立运营后的经营数据)。产品细分市场市占率从 2020 年的 7% 增长至 2022 年的 11%, 细分市场排名第二。在快速发展的同时, 我们也面临诸多挑战, 主要如下: WLNE 为初创公司, 产品结构单一, 产销规模过小, 尚不足以形成规模效应并达到盈亏平衡点; 营销基础薄弱, 销售渠道未得到充分开发、大客户群体少等; 最近两年, 以碳酸锂为代表的原材料价格大幅上涨, 导致主机厂采购成本大幅增加, 侵蚀了主机厂的利润空间; 国家新能源汽车补贴持续下降、至 2023 年完全取消, 主机厂盈利能力下降; 汽车行业属于重资产投入, 产品研发、营销网路建设等需要投入大量资金, 而 WLNE 为初创公司, 自有资金不足等等。

为促进公司的快速发展, 确保公司在激烈的市场竞争中立于不败之地, 克服初创公司前期面临的种种困难和挑战, WLNE 根据自身特点制定了中长期规划, 包括新产品研发计划、市场网络开发计划、对外融资计划、面对国内国外两个市场的竞争战略等。在产品研发方面, 公司加强市场及用户研究, 加大产品研发力度, 不断丰富产品谱系。同时, 公司加快市场网络建设, 在全国各地不断拓展合格的经销商网络。针对国内新能源汽车市场竞争激烈、内卷

化严重的现象, 我们加大海外市场开发力度, 通过联合开发、定制化开发的策略锁定国外大客户订单的同时, 达到降低研发投资的目的, 从而减轻资金压力。在做好经营管理的同时, 我们在对外融资方面主动出击, 利用资本对新能源汽车行业的关注, 积极开展 A 轮融资业务^[2]。

2 双循环新发展格局下公司财务管理存在的不足

2022 年 GX 汽车集团通过资产重组使 WLNE 实现独立运营, WLNE 的公司治理结构及组织机构也相应设立。为满足财务管理需要, WLNE 分别设置了财务部及投融资部, 主要负责公司会计核算、预算管理、运营分析及对外融资业务。作为初创公司, WLNE 虽然设置了相应职能部门, 但是离完善、高效还有一段距离, 主要不足如下:

2.1 财务基础核算与管理分析存在失衡, 各种信息系统没有完全集成, 智能化程度不高。

作为初创公司, 目前财务人员的配备相对精简, 工作重心在于事后的会计基础核算, 而对于运营分析及管控、尤其是事前事中的分析管控投入的人力资源相对较少。传统会计基于确认、计量、报告等环节, 在经济业务发生后, 根据原始凭证编制记账凭证, 再进行报表编制, 只能起到帮助企业回顾和总结历史经营情况的功能。会计基础核算需要面对大量的纸质单据、报告, 需要稽核的点繁多, 单靠人力容易造成审核准确度不够, 因面临大量线下繁琐的签批、资料收集、整理等基础工作, 不仅占用了大量的财务人力资源, 而且难以激发财务人员的积极性, 工作附加值低。公司虽然构建了多个业务模块的信息系统, 但各信息系统并没有完全集成, 存在信息孤岛现象, 智能化程度不高, 利用数据能力较弱, 不利于管理提升。

2.2 公司运营能力相对较弱, 业财融合意识不强, 各种浪费随处可见。

在调研中发现, 各部门各司其责, 埋头苦干, 横向交流较少或不够充分, 造成了各种经营浪费。例如, 产供销出现失衡现象, 导致存货过多, 过多占用了资金并且产生存货贬值风险。不少管理者, 对于业财融合的实质没有理解, 在开展业务时忽视财务因素, 或者在推进业财融合时只是浮于表面、流于形式, 以为将业务部门领导和财务部门领导召集开了

协调会,就自认为实现了业财融合。究其根本,主要是由于各业务部门及管理层的财务意识较为淡薄,只注重业务推进,对财务的认识只停留在核算层面,没有意识到在企业经营活动中财务管理工作的重要性。

2.3 新产品成本管控意识薄弱,管控能力较差。

每一个新产品项目在立项时均需要进行项目的可行性研究,只有财务可行的项目才能获得批准。但是,在项目推进的过程中,往往出现新产品成本失控现象,究其原因,大体如下:一是新产品成本管控主体责任缺失。项目管理部门主要侧重对项目投资预算进行管控,以及推动项目按计划节点完成;财务部因无技术专业人员的,对于超出产品目标成本的管控无能为力;研发部门只管产品设计开发执行,不重视新产品成本管控。没有一个对新产品成本进行管控的“主责人”,导致从项目立项到具体执行没有形成完整成本管控闭环。二是研发人员过度关注产品性能及质量,忽略了新产品的目标成本。研发人员在开发过程中,往往是为了提高产品性能及质量而过度设计产品,经常将其所负责的产品项目作为一件功能最齐全、性能最好来进行开发,忽略了增加的成本支出^[3]。三是研发人员缺乏成本意识,忽略了借用已有平台产品零部件来达到降本目的。

2.4 财务综合能力尚不足以支撑国内国外两个市场的快速持续发展。

虽然公司业务在前三年取得了快速发展,但毕竟规模还比较小,离公司的盈亏平衡点还有很长的一段距离。公司在不断发展壮大的过程中,面临的压力也会越来越大。压力是方方面面的,最直接的外部压力就是市场端的压力,而内部压力最大的当属资金方面的压力。作为初创公司,我们缺少终端消费信贷的支持,不利于扩大国内市场占有率。我们也缺乏支持海外市场开拓的经验,在涉外项目上对于成本费用的管控、有效规避海外法律风险等方面缺少专业经验。

3 双循环新发展格局下对公司财务管理深层次的要求^[4]

经济越发展,会计越重要。财务部门作为公司的“经营数据中心”、“理财中心”和“资源分配重心”,在公司的经营决策、运营管控过程中,发挥着极端重要的作用。在加快构建新发展格局的过程中,随着公司不断发展壮大,财务部门除满足基本的财务职能

外,还应满足以下要求:

3.1 助力战略转型。

新发展格局以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进,这就要求公司立足国内国际市场,根据自身特点,制定面向国内国际两个市场的发展战略。财务部既是公司筹措资金、运营资金、分配资源的重要部门,也是公司经营活动中产生重要经营信息的汇集地。因此,财务工作需要确保资金安全的同时,充分利用自身信息枢纽优势,挖掘数字指标背后反映的市场、生产和管理表现,及时将经营信息反馈给公司决策层,这是提高公司战略制定科学性的重要基础。

3.2 辅助决策优化。

国内经营形式变化多样,公司所面临市场环境多变的复杂性加深了公司经营决策的难度和不确定性。在复杂的经营环境下,公司不仅需要提升决策的效率,同时也需要提升决策的质量。财务人员需要积极参与决策,从财务专业的角度提出意见和建议并纳入决策范畴。财务职能需要从侧重后勤服务的职能逐步向决策支持职能进行转化。

3.3 强化监督控制。

在双循环背景和国内及国际市场竞争日趋激烈的情况下,如何构建和确保公司的核心竞争力至关重要。公司的核心竞争力是全方位的,诚如木桶理论,需要补短板。对外而言,公司的核心竞争力主要体现为产品力和市场占有率。如何确保产品的竞争力,质量和成本至关重要。因此,有效的成本管控是维持公司核心竞争力的永恒主题。同时,越是市场竞争激烈,面临的各类风险也会增加。作为公司的财务部门,需要聚精会神的进行成本管控和风险防范,这是提高组织环境适应性的有效途径。

4 双循环新发展格局下公司财务管理转型发展路径

在激烈的市场竞争中,WLNE作为初创公司,必须立足于所处的环境并根据自身的特点,不断补齐短板,发挥自身特长,尽快形成公司的核心竞争力。作为公司的财务部门,也必须不断的夯实财务基础、完善财务组织结构并提升财务人员的专业素养和管理水平,助力公司成长。

4.1 夯实会计核算基础,以改善“三张报表”为抓手,持续推动“三降”工作,促进经营改善。

会计核算是财务管理的基础和出发点, 只有做好这个基础工作, 才能为高水平财务管理奠定良好的基础。财务管理工作的开展, 需密切关注资产负债表、利润表和现金流量表的变化并持续改善, 对资产科目和费用科目需要重点关注, 避免发生不必要的损失和浪费。持续推进“三降”工作, 加快资产周转和资金循环, 降低低效、无效资产对资金的占用, 防范资金短缺风险。通过对会计基础核算的管理, 督促管理层和相关部门改善经营管理。

4.2 构建财务数智体系, 实现数字化转型, 提升利用数据能力^[5]。

在数字化时代, 企业只有懂得收集数据、利用数据, 才能在日益激烈的市场竞争中取得先机并形成竞争优势。当前公司各信息系统尚未完全集成, 信息孤岛现象依然存在, 如何集成系统、挖掘数据、使用数据的能力需要进一步提升。员工费用报账及管理存在效率低、体验感差、报账成本高及违规报账风险高等痛点。因此, 公司在构建费用控制系统、集成各信息系统等方面将进一步发力, 以便构建高效、集成的财务数智化系统, 实现数字化转型, 并着力培养财务人员的数据采集能力、数据挖掘能力及数据应用能力, 助力公司经营决策需要和经营管理需要。

4.3 打破财务部门和业务部门的藩篱, 加强业财融合。

业务和财务, 只有打破藩篱, 避免信息不对称, 才能更好的形成合力, 助力公司业务发展。公司的研产销人财物等重要环节, 都与财务密切相关, 相关业务部门要与财务部门一道, 做好事前预测、事中控制、事后分析总结, 才能提升执行力和反思能力, 使得经营活动更有效率和效果。业财融合不好, 往往会造成损失和浪费、甚至违规经营。通过加强业财融合, 让财务人员更了解业务, 从而促使业务流程的顺畅高效; 让非财务人员尤其是管理层具备财务思维及成本意识, 提升经营活动的效果。因此, 要建立财务部门与业务部门之间的多层次、多渠道的沟通机制和学习机制, 不断相互促进^[6]。

4.4 提升全员成本意识, 加强成本管控。

公司核心竞争力体现在方方面面, 其中极端重要的一点就是有效的成本管控, 而有效的成本管控不仅仅是财务部门的职责, 更是业务部门的职责所在。开源所获得的收入, 并不全部是利润, 可能还需

要付出巨大的成本; 然而, 节流带来的成本及费用节约, 则百分百转化为利润。有效的成本管控, 体现在企业经营的方方面面: 研发部门要树立起“成本是设计出来的”的理念, 在研发过程中必须兼顾成本与性能的平衡, 避免过度开发, 同时要谨记“利旧”的理念, 避免不必要的新增投资; 运营部门要合理安排生产计划, 要达到产销平衡的目的, 一方面要避免过度生产而导致的库存积压, 另一方面要避免生产部门因“空转”、“等待”而产生的浪费; 供应链管理等部门应统筹主机厂及上游供应链的供需平衡, 力求做到整个链条成本最优; 所有的业务部门都应该牢牢树立起客户服务意识, 一切生产经营活动应围绕满足客户需求而展开, 不满足客户需求的产品和服务都属于浪费, 同时, 严格控制一切不必要的开支。只有全员尤其是管理层在 DNA 里牢牢树立起成本意识和客户导向意识, 才能更好的提升企业的竞争力^[6]。

4.5 面向国内国外两个市场, 财务管理要积极响应, 加大对外融资力度并合理分配资源。

当今世界经济是开放型的市场经济, 全球汽车市场前景广阔, 然而汽车行业也是激烈竞争、充分竞争的行业。WLNE 作为初创公司, 要在激烈的市场竞争中站稳脚跟并参与其中竞争, 必须比别人付出更多的艰辛和更艰苦的努力。面对国内国外两个市场, 公司要采取不同的市场竞争战略, 既要把握市场机会, 也要防范经营风险, 要稳扎稳打、步步为营。这就要求财务部在与营销部门制定商务政策及产品定价时既要快速响应、也要量力而行, 充分考虑风险及收益。同时, 融资部门要加大对外融资力度, 力争对外融资达成合理的规模, 改善资产负债结构, 防范资金断裂的风险。合理分配财务资源, 加大支持新产品研发及销售网络的建设力度。只有积极的经营与谨慎的财务管理相结合, 才能让公司行稳致远^[7]。

4.6 完善全面有效的内控体系, 支持公司持续良性发展。

内控的目的在于确保公司经营合法合规、资产安全、经营有效, 最终实现企业经营目标。WLNE 作为初创公司, 虽然一经成立就建立起了一系列的规章、制度、流程和议事规则, 但是离完善、行之有效还有一段距离。随着公司的发展, 内部的流程制度或多或少会出现设计缺陷或运行缺陷, 这就需要管理

层高度重视,持续完善和优化流程制度。财务部作为公司业务链条的最终一环,要守住公司发展的底线,确认每一项财务开支的合法合规,确保资金安全,并在此基础上参与公司各项决策、经营活动,力求发挥出最优的财务效果。全面、有效的内控体系,有助于促进公司快速成长,为公司发展保驾护航;反之,不完整、低效或无效的内控体系,会增加公司的内耗甚至造成管理混乱,不利于公司发展^[8]。

5 结语

立足新发展阶段、贯彻新发展理念、构建新发展格局,这是党中央的号召,也是企业发展的必然要求。WLNE 作为初创公司,处在新能源汽车快速发展的风口上,面向激烈竞争的国内市场以及广阔天地的国外市场,必须理性的分析自身的优点缺点、长处短处,制定符合自身发展的战略目标,保持战略定力,促进高质量发展。公司的财务管理,必须服从于和服务于公司的发展战略,把好财务关,加快财务数智化转型,为公司发展助力。只有各部门通力合作,各级管理层牢牢树立成本意识、客户服务意识,提供高质量的产品和服务,公司的前景一定会更加美好!

参考文献

- [1] 李胜兰.构建“双循环”新发展格局的供需协同机制研究—以广东省为例[J]. 中国经济问题 2024 年第 3 期

- [2] 王伟.中国民营企业跨国经营之路研究基于 SWOT 模型分析.经管空间 2013 年 3 月
- [3] 王显军.浅谈柳汽新产品目标成本管控及对策[J]. 产业与科技论坛 2018 年第 17 卷第 21 期
- [4] 关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见. 中国财政杂志社
- [5] 尚立龙.双循环新发展格局下数字技术赋能企业财务转型路径研究[J]. 甘肃理论学刊 2022 年 5 月第 3 期总第 271 期
- [6] 张琳.基于价值链的广汽集团战略成本管理研究.东北财经大学 2023 年 第 02 期
- [7] 杨林炜.初创企业市场竞争战略与财务支持体系构建.《中国乡镇企业会计》2015 年第 12 期
- [8] 张佳.BD 新能源汽车公司财务风险评价和控制研究.西安理工大学 2024 年第 03 期

版权声明: ©2024 作者与开放获取期刊研究中心 (OAJRC) 所有。本文章按照知识共享署名许可条款发表。

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



OPEN ACCESS