

# 4R 危机理论在桂林旅游上市公司财务风险管理中的应用

马伟力<sup>1</sup> 刘晨<sup>2\*</sup>

1 南宁理工学院 2 桂林旅游学院

DOI:10.32629/pe.v4i1.19027

**[摘要]** 桂林旅游股份有限公司(简称“桂林旅游”)是广西唯一旅游类上市公司,2020年新冠疫情对其财务状况造成严重冲击。本文基于财务风险管理与4R危机管理理论相关研究,以桂林旅游2019—2023年的财务报表数据为依据,运用财务比率分析法识别疫情引发的财务风险,明确公司在偿债能力、资金使用效率、资产运营及发展能力等方面的问题。在此基础上,依托4R危机管理理论的缩减力、预备力、反应力、恢复力四个维度,针对性提出财务风险防范对策,以期助力桂林旅游强化财务风险管理,提升突发公共卫生事件应对能力,实现企业可持续发展。

**[关键词]** 4R危机管理理论; 旅游; 疫情

**中图分类号:** F59 **文献标识码:** A

Application of 4R crisis theory in financial risk management of Guilin Tourism Listed Companies

Weili Ma<sup>1</sup> Chen Liu<sup>2\*</sup>

1 Nanning College of Technology 2 Guilin Tourism University

**[Abstract]** Guilin Tourism Co., LTD. (hereinafter referred to as "Guilin Tourism") is the only tourism listed company in Guangxi. The COVID-19 pandemic in 2020 caused a severe financial impact on Guilin Tourism. Based on the relevant research on financial risk management and 4R crisis management theory, this paper takes the financial statement data of Guilin Tourism from 2019 to 2023 as the basis, and uses the financial ratio analysis method to identify the financial risks triggered by the pandemic, clarifying the company's issues in terms of solvency, capital use efficiency, asset operation, and development capability. On this basis, relying on the four dimensions of the 4R crisis management theory—Reduction, Readiness, Response, and Recovery—this paper proposes targeted financial risk prevention countermeasures, aiming to help Guilin Tourism strengthen its financial risk management, enhance its ability to respond to public health emergencies, and achieve sustainable development for the enterprise.

**[Key words]** 4R crisis management theory; tourism; pandemic

## 前言

旅游业作为典型的接触性、聚集性行业,对外部环境变化具有高度敏感性,2020年新冠疫情的爆发,给旅游行业带来了前所未有的冲击。桂林旅作为桂林乃至广西唯一的旅游类上市公司,业务覆盖景区运营、酒店住宿、客运服务等旅游全产业链,其经营状况与区域旅游业发展高度关联,疫情期间也遭遇了显著的财务困境。4R危机管理理论由罗伯特·希斯提出,涵盖缩减力、预备力、反应力、恢复力四大核心维度,为企业应对突发危机提供了全流程的管理框架,现已被广泛应用于各行业的危机防控与风险应对。本文结合以上相关研究<sup>[1][2]</sup>,以桂林旅游2019—2023年财务数据为基础,运用财务比率分析法识别疫情冲击下公司的财务风险,依托4R危机管理理论针对性提出风险防范与应对对策,以期为桂林旅游化解财务危机、强化风险管理提

供参考,同时也为旅游行业上市公司应对突发公共卫生事件、实现可持续发展提供借鉴思路。

## 1 财务风险识别

本文选取公司2019—2023年筹资、投资、营运、成长四大维度核心财务指标,与国资委《企业绩效评价标准》旅游行业均值对比<sup>[3]</sup>,运用财务比率分析法识别财务风险。

从表中可见,2020—2022年公司财务指标偏离行业均值幅度大,财务风险凸显;2023年各项指标虽明显回暖,部分反超行业均值,但核心运营与成长指标仍未达到行业标准,疫情带来的财务冲击具有持续性,风险仍未完全消除。

## 2 桂林旅游存在的财务风险

2.1 债务规模波动明显,短期偿债能力弱

2019—2023年公司资产负债率先升后降,2021年达峰值56.18%,

2023年回落至45.20%。2020-2021年景区停业致经营现金流断裂,公司被迫增加银行借款维持运营,推高资产负债率,2020年总资产、净资产同比分别下降7.13%、17.32%。

表1 2019—2023年桂林旅游财务风险指标识别

一级指标	具体指标	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	行业均值(2023)
偿债能力	速动比率/%	46	75	43	29	59	90
	现金流量比率/%	39.96	-10.89	-5.25	-17.69	35.69	2.1
	资产负债率/%	44.34	49.22	56.18	45.72	45.2	61
盈利能力	销售利润率/%	4.1	-116	-98.03	-2.35	0.29	-18.5
	净资产收益率/%	3.48	-18.32	-17.58	-23.58	1.26	-1.6
	成本费用利润率/%	35	-62.56	-53.31	-78.27	0.28	-3
营运能力	存货周转率(次)	6.41	16.48	47.45	39.88	56.06	6.8
	总资产周转率(次)	0.21	0.09	0.09	0.05	0.2	0.3
成长能力	销售收入增长率/%	5.77	-57.98	-6.39	-45.79	261	-13.7
	资本保值增长率/%	0.99	0.85	0.83	1.14	1	98.7
	总资产增长率/%	-1.78	-7.14	-4.13	-7.59	-0.85	3.4

速动比率在非疫情期间便低于行业均值,2020年升至75.00%是因为应收款项大幅上升,偿债能力未实质改善;2021-2022年跌至29.00%,短期偿债能力严重不足。现金流量比率2020-2022年连续为负,经营现金流净流出,筹资风险显著,资金链承压。

## 2.2 股权资金使用效率下降

2019年净资产收益率为3.48%,略超行业均值,股权资金运营效率良好;2020-2022年骤降至负值,2022年达-23.58%,股东投资回报率大幅下滑。2020-2022年销售利润率、成本费用利润率均为负值,因疫情导致旅游收入锐减60%以上,固定成本持续支出,收入与成本严重失衡。2023年盈利指标转正但仍处于低位,盈利能力恢复缓慢,投资风险突出。

## 2.3 资产运营效率差

2019-2023年存货周转率从6.41次攀升至56.06次,远高于行业均值,是因为2020年子公司桂圳公司转让股权致存货规模大幅缩减,非运营效率提升。总资产周转率在2020-2022年持续走低,2022年仅为0.05次,2023年恢复至0.20次仍低于行业均值,疫情下固定资产闲置、应收款项回收缓慢,整体资产运营效率低下,营运能力风险凸显。

## 2.4 外部发展受阻,非公开募股筹集资金

公司近五年总资产增长率均为负值,2022年达-7.59%,疫情前发展已现停滞,疫情进一步加剧困境,资产萎缩制约市场拓展。销售收入增长率2020-2022年连续为负,2023年261.00%的增幅是低基数恢复性增长,公司营销模式传统、线上渠道不足、无核心拳头产品,营收恢复缺乏可持续性。

资本保值增长率2020-2021年低于1,2022年升至1.14%源于非公开发行股票,非经营盈利驱动。截至2023年末,公司未分配利润-5.85亿元,超实收股本总额三分之一,财务状况持续承压,

发展风险显著。

## 3 4R危机理论在桂林旅游上市公司财务风险管理中的应用

危机管理的4R理论由美国危机管理专家、危机管理大师罗伯特·希斯(RobertHeath)在《危机管理》一书中率先提出危机管理4R模式,即缩减力(Reduction)、预备力(Readiness)、反应力(Response)、恢复力(Recovery)四个阶段组成。本文运用4R危机管理理论提出防范策略,其中所指的危机管理特指突发公共卫生事件的危机管理。桂林旅游遇到突发外部事件,其对企业财务的冲击,无疑是对桂林旅游的一个严峻考验。桂林旅游如何应对疫情的冲击、如何对疫情造成的冲击开展有效的应对无疑是本次危机考验之下企业持续发展必须要解决好的重大关键问题。根据4R危机管理理论,论述其在桂林旅游上市公司财务风险管理中的应用,具体如下。

### 3.1 冲击缩减

缩减期是企业面对外部环境冲击时,其财务状况尚未恶化,但已经开始出现一些问题。企业可以采取相关措施减少对企业的冲击,加强预警系统,建立健全疫情预警机制,及时关注国内外疫情动态,提前预判可能的风险,以便尽早采取措施。提升卫生标准,严格按照相关部门的要求,提升旅游设施、酒店民宿、景区等公共场所的卫生标准,减少疫情传播的风险。优化产品设计,根据疫情期间的特殊需求,设计更加安全、灵活、个性化的旅游产品,在吸引游客的同时降低感染风险。

### 3.2 冲击预备

冲击预备是从增强防范意识和完善预防的角度提升企业组织和员工的危机应对能力。作为大型的旅游企业,应当及时制定应急预案,制定详细的疫情防控和应急响应预案,包括游客筛查、隔离措施、紧急医疗救助等,确保在疫情发生时能够迅速响应。培训员工,加强员工疫情防控知识培训,增强员工的防范意识和应对能力,确保在关键时刻能够正确、有效地执行预案。储备物资,储备足够的口罩、消毒液、防护服等防疫物资,以及必要的生活物资,以应对可能出现的物资短缺情况。

### 3.3 冲击反应

冲击反应是企业风险管理活动中的重要组成部分,旨在识别并有效地应对可能导致损失的危机,从而确保企业的可持续发展。在财务方面,它可以通过筹资、投资、营运以及成长风险管理等措施,实现有效应对,避免损失。

#### 3.3.1 适度控制负债规模、合理安排负债结构

桂林旅游在制定融资方案时,将充分考量自身丰富的景区资源与资本实力,精准控制融资成本,确保每一笔资金都能高效利用。针对当前较高筹资风险,桂林旅游将采取稳健的财务策略,一方面确保公司现金流的稳定与充裕,另一方面合理控制长期借款规模,避免过度负债带来的财务压力。同时,公司将积极借鉴行业标杆企业的成功经验,结合自身的历史数据与经营实际,不断优化债务结构,灵活运用财务杠杆效应,既提升资金运作效率,又有效控制融资风险,为公司的长远发展奠定坚实的财务基

础,创造更加可观的经济效益与社会价值。

### 3.3.2 促进旅游销售收入增长的多元化

通过多内容、多形式、多渠道传播独特的旅游特色,促进销售收入的增长。比如利用壮族“三月三”等传统节日,通过线上线下结合的方式,举办文化活动和节庆活动,吸引游客参与;利用微博、微信、抖音等社交媒体平台,创建桂林旅游的官方账号,发布旅游攻略、美景分享、文化故事等内容,形成话题热点。建立桂林旅游用户社区或论坛,鼓励用户分享旅游体验和建议,形成口碑传播效应。引入智能导览、电子支付、智能客服等智慧旅游服务,提升游客体验。利用5G、全息传感、虚拟影像等技术,开发云旅游、元宇宙旅游等新型旅游产品,提供沉浸式体验。结合康养、社交等元素,开发主题旅游产品,满足不同游客的需求。制作高质量的旅游宣传片、微电影、VR体验等,通过故事化的内容吸引游客。与旅游平台、航空公司、酒店等建立合作关系,共同开发旅游套餐,提供一站式服务。

### 3.3.3 不断开拓旅游新业态

旅游新业态的崛起,如同为传统旅游业注入了一股强劲的活力源泉。它打破了传统旅游的边界,融合了文化、科技、生态等多种元素,创造出前所未有的旅游体验模式。这些新业态不仅满足了游客日益多元化、个性化的需求,还促进了旅游产业链上下游的协同创新,为经济增长开辟了新路径,为就业市场创造了新机遇。关键在于洞察市场趋势,紧跟时代步伐。我们需要密切关注游客需求的变化,了解游客的兴趣点与期待值;同时,积极引入新技术、新理念,如虚拟现实、增强现实、大数据分析等,为旅游产品赋予新的生命力。此外,加强跨界合作也是不可或缺的一环。通过与文化、科技、教育等领域的深度融合,可以创造出更多元、更丰富的旅游新业态,为游客带来前所未有的惊喜与感动。

### 3.4 冲击恢复

冲击恢复是危机创伤后恢复重要环节,可以有效地帮助企业解决危机中的困难,并迅速恢复正常运营,更快地摆脱危机的影响。桂林旅游可以通过完善治理结构,建立集成式管控体系,加强外部监管等措施进行危机恢复。

制定业务恢复计划,确保在危机过后快速恢复正常运营。推动政府和企业协同发力,加速文旅复苏回暖,实施规范旅游秩序

三年行动计划,构建旅游诚信体系,营造良好旅游环境,展现桂林旅游新气象,加大亲子研学、团队拓展、健康养生及红色教育等旅游线路和产品开发力度,打造桂林文旅IP,发展露营游、云演播、“元宇宙+”等新场景新体验,吸引外地游客必去、本地游客常去<sup>[3]</sup>;根据危机影响,进行财务重组,包括债务重组和资本结构调整。资金的注入将加快推动区域旅游资源整合,并通过多元化的升级,提升公司的综合运营能力,加快实现公司发展战略;收集和分析疫情对旅游市场的影响数据,了解消费者的需求变化和旅游行为的新趋势。根据调研结果,细分市场,识别最有潜力的目标客群。重新评估市场定位,制定市场重建策略,恢复消费者信心。

## 4 结语

新冠疫情对旅游行业的冲击具有突发性和持续性,桂林旅游暴露的偿债、盈利、营运、发展等财务风险,具有旅游行业典型性。本文将4R危机管理理论与旅游企业财务风险管理相结合,构建“预防-储备-应对-恢复”的全流程风险应对体系,为企业化解危机提供思路,为旅游行业应对突发公共危机提供理论与实践参考。

### [基金项目]

本文系2023年度广西高校中青年教师科研基础能力提升项目“疫情下4R危机理论在桂林旅游上市公司财务风险中的应用”成果(项目编号为2023KY1716)。

### [参考文献]

[1]王清荣,韦湘云.旅游龙头企业助推农村三次产业融合发展机制——以桂林为例[J].社会科学家,2024,(04).

[2]王玲,韦春妙,纪瑞东,等.新冠疫情对桂林旅游业影响的研究与分析[J].全国流通经济,2021,(26).

[3]刘家豪.桂林旅游高质量发展路径研究[J].西部旅游,2025,(14).

### 作者简介:

马伟力(1986--),男,汉族,山西运城人,硕士研究生,副教授,研究方向:应用数学,教育管理。

### \*通讯作者:

刘晨(1986--),女,汉族,湖南衡阳人,硕士研究生,副教授、会计师,研究方向:财务会计。