

华为公司基于价值管理实践下的 财务战略转型

赵欣然 权焯

2015年,华为公司(以下简称华为)销售收入稳居全球电信设备市场前列,并实现收入与利润的均衡发展,华为于2007年启动的“以价值管理为核心”的财务战略转型功不可没。

一、华为财务战略转型的实施与控制

华为早期采用粗放经营模式,随着公司规模的不增大,业务逐步全球化,客户差异性越来越明显。为使企业在有效控制风险的同时不断在经营活动中创造出新的价值,华为采用了对内防御型财务战略和对外扩张型财务战略。

(一) 对内防御型财务战略

1. 拒绝资本游戏,坚持技术立本,客户为先。很多知名企业都选择上市融资,不断吸收社会资源以扩大企业规模。华为没有选择上市,而是结合自身的发展蓝图,坚持将技术作为安身立命的根本,以客户需求为公司长久发展的动力源泉。在发展过程中,借款是其融资的重要方式,主要由海外金融机构提供。由于华为的整体盈利能力强,公司利润主要由主营业务获取且信誉好,国外银行对其授信额度也比较高,即使出现严重的资金缺口,也可以避免资金链断裂的危险。其他的融资方式还包含与其他企业合作成立合资公司,然后转卖手中

的股权获得资金,以及通过其旗下的研发部门成立技术性子公司,通过出售技术获得资金。

很多企业认为其实现的利润是自身销售能力与公司管理能力的综合表现,却往往忽视了技术创新为企业带来的价值增值。在财务战略转型过程中,华为坚信只有在高新技术和企业品牌两个制高点上站稳脚跟,才可以在价值链中取得主动权。作为全球领先的通信和智能终端厂商,华为始终坚持对研发的高投入,仅在2015年,华为对新技术、新产品和无线通信标准的研发投入就达596亿元人民币,占销售收入的15%。这些研发投入产生大量高价值专利,而通信制造业技术家底的薄厚程度也直接决定了竞争力的优劣。此外,华为聚焦管道营销战略,坚持为客户创造价值,以客户和市场需求为导向,结合自身的优势和能力,快速反应,确定战略选择。

2. 稳定股权结构,员工持股占比最高。稳定的股权结构易于形成相互制衡的公司治理结构,股权结构得到优化,也有利于提升企业价值。华为最大的特点是将员工纳入对企业的所有权管理,目前企业员工持股占全部股权的98.58%,而公司创始人任正非的总持股比例仅接近1.4%。自2001年起,华为实行期权改革,将员工股票转化为虚拟受

限售股,即所谓的“期权”。同时华为要求员工离职时要出售手中的股票,但价格还是当时购买的价格,这样公司既不需要付出很大的代价去收回股份又给员工一定的信心。这种独特的融资模式既可以充分调动员工贡献积极性,形成员工的自我激励与监督约束机制,又可以做到内部有效融资,从而帮助企业克服危机,改善财务状况,控制财务风险,保障财务战略转型顺利实施。

(二) 对外扩张型财务战略

目前,华为业务遍及全球170多个国家和地区,海外销售占比达75%,其面临的竞争显然不再是本土企业之间的较量,而是在全球平台上的角力。全球化挑战要求华为在战略管理上也要达到国际先进水平,其中包括对财务能力转型升级的要求。

1. 资源实现全球配置。资源配置是提升价值的保障,是财务战略转型的手段,是促进业务良性发展的有效措施。实施价值管理的重点之一就是要通过资源的有效配置多角度激励价值创造,推进财务战略转型。华为在全球各银行中授信额度达330亿美元,其中77%来自于外资银行。以借款作为融资方式来看,其比发行股票资本成本低,如果是在海外融资,则贷款利率不足2%。我国每年CPI指数均高于贷款利率,外资银行通

过人民币升值也可以获得高额利润,实现双赢。华为对各项资源实行精细化管理,依托财务决策分析系统,提供多维资源投入效率分析和价值创造率分析,多角度引导资源流向价值创造多和效率高的区域、部门、项目和客户。

2. 海外业务稳步扩张。在对外保持布局相对稳定的前提下,华为认为“走出去就是机会”,从非主流到跻身主流设备提供商,其提供的产品和服务被全球170多个国家和地区应用。当前华为能力中心和共享中心的数量迅速增长,在国外市场具有很强的市场营销能力。全球50强的运营商中,有30多家和华为达成合作。作为通信设备主要供应商,华为签署了超过100个WCDMA/HSPA商用合同,GSM网络销售连续三年呈直线增长,市场占有率稳步提升。纵观国内外市场,其海外收入占据了主导地位,且平均增速大于国内收入平均增速。

二、立足价值管理实践,发挥财务战略转型功能

价值管理的核心内容是进行价值衡量,通过对价值驱动因素的分析 and 评估,挖掘企业各经营环节的价值增值潜力,消除非增值作业,以增进现金流,持续提升企业价值。华为基于价值管理实践下的财务战略转型,可明确为“以价值管理为核心,充分发挥财务管理对公司整体战略和日常业务的决策支持职能,实现财务管理职能从‘管理控制’向‘决策支持’转变,让财务监管无处不在,使其成为业务的最佳合作伙伴。”

(一)“管理控制”转向“决策支持”,建立价值导向型财务决策体系

财务战略转型的作用就是要把管理者的决策重点放在价值的驱动因素上,将战略目标、分析技巧及管理程序协调起来,明确财务在企业价值创造中的定位,为创造企业价值服务。因此华为在夯实原来财务会计工作的同时,把重点

从“管理控制”转移到“决策支持”,建立价值导向型的财务决策体系。转型后的财务部门是企业核心管理层的有机组成部分,其作用在于为战略、经营决策提供重要信息,从而支持公司的价值创造活动。一般企业财务部门用于业务处理的时间为60%,只有不到10%的时间用于决策支持;而华为在转型后财务部门用于决策支持的时间已超过50%。

科学的财务决策体系是吸引战略投资者和提升企业价值的重要保障,以价值为导向将确保财务战略的有效传导,促进企业价值目标的最终实现。从公司治理角度出发,华为建立了清晰且全面的决策结构,为其财务决策、战略实施和长期持续增长奠定基础:董事会审批重大的财务决策与商业交易活动,下设审计委员会、财经委员会及人力资源委员会,协助董事会对企业经营管理团队及业务运作进行指导和监督。其中审计委员会评审内部审计计划以及执行结果,讨论与内部控制风险相关的政策,财经委员会负责监督公司年度预算、经营预测计划并对经营结果进行评估及考核,评审所有与企业财经相关的战略、规划、政策和行动,具体包括资本和资产结构、资产和债务融资、重大财务投资、合并、收购和资产剥离等。此外,企业经营管理团队下设战略与客户常务委员会、变革指导委员会及产品投资评审委员会,分别为企业制定中长期发展战略、公司财务和业务变革以及经营管理团队提供决策支持。

(二)实施“预算管理全景图”,启动全球风险管控项目

为实现财务管理向价值创造环节的转移,华为主要通过预算管理和财务管控系统两项先进的管理工具,促进财务职能的进一步转型。2000年,华为的财务部门已经参与成本核算,但当时公司仍缺乏前瞻性的预算管理,而像IBM、思科等国际跨国企业对其未来财

务指标有着非常准确的预期。这些公司的财务体系参与到企业全部业务流程,每项产品的定价和成本核算工作都有着完整的制度和运作流程,以确保每项订单都能清楚地计算出成本和利润。在意识到其财务部门主要还停留在传统的财会角色后,华为于2014年启动多项财务改革。

预算管理是企业通过信息、资金和业务的整合以及适度的分权、授权,实现合理配置资源、有效贯彻战略、持续改善经营、价值稳步增加的过程。华为通过实施“预算管理全景图”,对产品项目进行多维度成本分析,以输出有竞争力的成本。转型后,华为运用了更为精确的成本管理系统,在不同表现形式成本信息中建立合理链接。财务部门通过将企业战略目标与战略路径转化为业绩指标与预算体系,使各部门按企业价值最大化的要求采取相互配合、相互协调的行动,利用最优的投融资决策、信息化手段和资金集中管控等措施,最大限度地发挥资金使用效果和财务杠杆作用,服务于企业价值创造。

面临国内外全方位的市场竞争,华为启动全球风险管控项目,以及时识别、评估和应对企业各项风险,提升企业风险管理水平。2013年,华为在英国伦敦成立全球财务风险控制中心,旨在对全球的税务风险进行分析排查,并寻找解决方案,制定行动计划,监管华为全球财务风险,确保财经业务规范、高效、低风险地运行。针对信用风险,华为选择建立欧洲及亚太信用能力中心和业务单元信用管理组织,制定和实施全球统一的信用管理政策和风险量化评估工具;针对汇率风险,华为建立了外汇管理政策、流程、操作指导管理机制,匹配采购环节和销售环节业务,降低外汇敞口。

(三)告别“野蛮增长”,定位财务为业务的“最佳合作伙伴”

集团层面的目标是实现价值最大

化,而价值的实现需要落实到具体的业务层面。为此,财务转型更要精通业务,把财务体系与整个业务流程紧密地结合起来。华为进行集成财务战略转型(IFS)的目的是与国际一流企业看齐,将财务体系深入到运营的每个环节。转型之前,华为也曾有过粗放式增长的时期,企业常常面临这样的困惑:企业获取很多订单,但并不清楚这些订单是否赚钱。华为意识到只有告别不计成本的“土狼式”冲锋,才能有效支持全球化运营与增长。

通过更新制度和流程,华为提出将财务定位为业务最佳的合作伙伴,让财务“监管”无处不在。转型后,华为将原来跨部门的销售模式调整为按业务块划分的结构,将销售部门划归到各业务部门,按业务单元把产品部门和销售部门、财务部门完全结合在一起。华为将财务工作重点由过去为企业外部利益相关者服务转为现在为内部管理者提供决策支持,即将管理会计植入公司的议事日程,使企业管控工作落实到业务层面。财务人员的工作不再是业务事后核算和监

督,而是从价值管理角度出发,实现对业务事前预测、计算业务活动绩效,及时提供信息,进而为行动计划提供参考。在此过程中,财务部门扮演的是策略咨询家的角色,财务人员为业务人员传播价值管理和财务知识,推动业务部门进行价值创造。

三、价值管理实践下财务战略转型的启示

(一) 建立价值管理闭环,有力支撑财务战略转型

价值管理有其自身的管理循环,通过定义价值、发现价值、实现价值、衡量价值、审计价值和激励价值六个方面形成价值管理闭环,拓展财务管理活动。财务人员作为价值管理者,始终承担着创造价值的重任,以价值管理闭环为依托,将财务工作重点转移到预算、决策与控制中,重点关注价值增值活动,才能引领企业资源配置,带动管理变革,有力支撑财务战略转型。

(二) 营造良好协同文化,及时解决财务转型困难

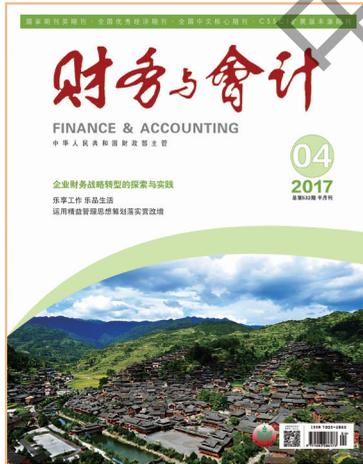
在财务战略转型的过程中会出现一系列问题,依靠现有的规章制度不能完全解决,例如不同部门将产生新的工作职责、业务部门对财务过程深度参与后提出的问题能否很好地理解与接纳并执行等,这就必须有良好的协同文化作为支持。各部门应发挥主动担当精神,先把工作承担下来,再把职责理清纳入归口管理部门;发生意见分歧时及时沟通升级解决;能主动牺牲部门小利益成就公司大利益。这些良好的协同文化基础,可以帮助公司及时解决转型过程中遇到的困难和波动,发挥转型的最佳效果。

总体来说,基于价值管理的财务战略转型是系统性、持续性的过程,同时也会随着企业发展不同阶段的战略要求进行调整,为此不同的企业在实施时要与实际相结合,将产品经营与资本运用策略合理联动,制定分步实施方案,才能顺利实现价值增值,进而创造和获取经济利益。

(作者单位:东北财经大学会计学院)

责任编辑 李斐然

封面图片·封面读说



封面图片:西江苗寨
(图片来源:昵图网)

把最珍惜的和阳光放在一起

王枰

就如一株植物必须要根在大地、叶向天空一样,村落也要依山傍水,滋润在风云日色里,才是活的。

植物一旦被挪进玻璃屋子,隔绝原生的自然,会孤独如标本;古建筑一旦被折移入高大美观的博物馆,也不过是略有花样的木石而已。

村寨要安居亲友,要有欢歌笑语,要有饮食炊爨,这才是灵动的、有细节的,更是有未来有明天的。村寨的一切景观都是有用之美,并非专为观瞻而建,犹如一门学问,从来都是为了助力人间躬行,而不是为学问而学问。

做学问的人,最佳去处乃是身体力行浸入专业领域引领发展,而非积累渊博闲关于雅室之中自我鉴赏,同理,要保护极具特色的村寨,大可以任其风吹日晒,人来人往,日月消磨褪色之时,再以人力随时整饬如新。

值得珍惜的不只是建筑,更有人烟,不只是亲友,更有巷陌歌谣,不只是前尘往事,更有灿烂未来。

绿水之滨,青山之下,把最珍惜的这些,和阳光放在一起吧,犹如向世界坦承自己的心灵。