

民营企业财务控制

——来自顺驰的案例分析

张庆 何威风

作为我国经济重要组成部分的民营企业虽说数量众多,但平均寿命却不到3年,其失败的原因虽与外部环境有一定关系,但更多的是自身的管理问题,特别是财务控制问题。如何提高民营企业的财务控制能力,为企业持续发展提供源源不断的动力就成为现时民营企业亟待解决的问题。从起步到高速发展,再到被“卖掉”,曾经的房地产“黑马”——顺驰,可以被看作是我国诸多高速成长而后失败的民营企业的缩影,而其中折射出的严重的财务控制问题则更具典型意义。

背景介绍

1994年孙宏斌在天津成立顺驰销售代理公司,主要从事房地产中介业务,一年后将业务范围扩展到房地产开发。2002年顺驰首次异地开发房地产,由此进入快速发展阶段。2003年9月,顺驰在上海、苏州、石家庄、武汉等地获取项目,迈出其全国化战略的坚实一步;同年10月,第一个异地项目——“顺驰·林溪乡村别墅”在北京正式亮相;同年12月,顺驰取得了北京大兴黄村卫星城1号地的开发权。2004年顺驰实现了100亿元的销售目标,储备的土地面积达1200万平方米,员工急剧膨胀到8000人,同时开发着35个项目。短短十年间,顺驰已发展成为中国房地产行业极具影响力的企业,累计操作房地产项目57个,销售面积近500万平方米,累计实现销售收入近200亿元。

但顺驰良好的发展势头并没有持续太久。2004年的疯狂扩张导致其2005年的销售收入必须达到100亿元才能弥补现金流不足。不幸的是,2005年顺驰只有80亿元的现金回款,资金链迅速紧张。与此同时,国务院为控制日益高涨的房价出台了一系列宏观调控政策,顺驰重点投资的华东地区深受调控影响。其中,华东的重点项目苏州凤凰城的销售骤然下跌,每个月2亿元的销售回款任务几乎没有实现过,最

差时每个月只能完成1000多万元,欠苏州政府的土地款高达10亿元。

面对日益恶化的形势,顺驰开始自救。2005年11月,顺驰大规模裁员20%,员工工资也改为一个季度发放一次。但即便如此,也不能缓解顺驰资金紧张的局面。2006年3月,孙宏斌在重新担任顺驰董事局主席后,立即改变顺驰的管理框架,撤掉了各个区域的分公司,并再一次大规模裁员,同时将一些项目转让给合作伙伴,以获取资金。

在遭遇资金链困境时,顺驰谋求的多渠道融资进展也不顺利。2003年10月,顺驰开始谋求上市,并于2004年2月与汇丰签订上市保荐人协议。2005年上半年,顺驰通过香港联交所聆讯准备上市,但最终因市盈率过低,即使上市也无法实现募集资金的目的而放弃。上市失利后,孙宏斌又加紧在国内外进行私募。2005年10月19日,摩根士丹利因无法接受顺驰利润率过低而放弃对其投资。此后顺驰所进行的各种募集资金办法也都不一而足。

2006年9月5日,顺驰中国控股有限公司与香港上市公司路劲基建有限公司在香港正式签约,以人民币12.8亿元出让其55%的股权;2007年1月23日,路劲基建有限公司宣布再投13亿元收购顺驰近40%的股权,从而持有顺驰近95%的股权,而孙宏斌仅持有5%的股权,曾经辉煌的顺驰神话终告破灭。

案例分析

一个极具发展潜力的房地产公司在高速发展中倒下了,但顺驰不是失败于外部环境不佳,而是失败在失效的财务控制上。

1、财务控制缺乏坚实的制度基础

公司治理结构是企业财务控制的制度基础,而顺驰的公司治理结构存在严重缺陷。早先孙宏斌个人持有顺驰95%

的股权,其他高层只持有公司5%的股权,高度集中的股权结构使顺驰的发展完全系于孙宏斌个人,顺驰的前期发展也可谓孙宏斌“一个人说了算”。但相对于集中的股权结构,顺驰采取的却是充分授权的管理方式,各项目经理几乎拥有完全的决策权,这种充分授权的管理制度被孙宏斌认为是顺驰在快速发展时期最好的管理制度。就本质上说,这种授权管理只是一种模糊的、缺少制衡机制的原始管理方式,不仅导致项目经理权力过大,而且滋生了许多腐败问题,并且企业的内部成本核算形同虚设,几乎没有成本控制,甚至出现了南京项目的销售价格低于成本的情况。在顺驰实施全国化战略后,成本控制更是混乱。由于交房时需要重新进行成本核算,很多项目经理自知过不了这一关,所以通常会在交房前一走了之。无效的财务控制不仅使顺驰的内部资金管理系统无法发挥作用,而且进一步扩大了资金漏洞,恶化了财务状况。

2、财务控制模式与战略发展脱节

财务控制模式有集权式、分权式和混合式三种,企业选择什么样的财务控制模式要根据发展战略、产业或产品间的关联程度、企业的发展阶段、管理文化及财务活动规范程度等来确定。

顺驰采取的是“地产戴尔”的战略模式,即充分利用招拍挂土地分期付款周期长达2~3年的条件,以尽量少的资金启动项目并加快开发速度,依靠销售回款来支付所有的费用。这种模式要求公司的资产管理、库存管理非常精确,财务控制能力和执行能力也要非常强,比较适合管理水平高、业务单一、产品差异化小、采用集权式财务控制模式的企业。但顺驰采用的却是分权式的财务控制,各个项目经理几乎拥有完全的决策权,财务控制模式与企业战略发展极不适应。所以,当遇到国家宏观调控和企业无法达到预期销售目标时,资金链必然会断裂。

3、资产负债率偏高

房地产既是一个传统产业,又是一个资金密集型行业,任何从事房地产的企业都需要其他产业来互补,以消除行业风险。香港房地产业的风险管理普遍遵循“20%+5%+产业互补”的原则,即20%的资产负债率,5%的现金资产比,这是香港业界公认的最稳定、最健康的指标。而顺驰几乎都是使用外部资金,其中主要是银行贷款。到2006年1月25日,顺驰的资产负债率高达110%,净资本仅为1亿元。在顺驰易主的第二天,顺驰的买家——路劲基建董事局主席单伟豹就表示,顺驰拖欠的土地费用加上银行贷款余额总数高达46亿元,真实的拖欠款很可能会大于该数据。过度依赖于负债经营使顺驰的抗风险能力极差,在宏观向好时顺驰的致命缺陷会被掩盖起来,但当销售不顺时顺驰的问题就全

面爆发了。

4、缺乏先进的成本管理理念

顺驰实行目标管理的主要指标是“回款”。为了实现快速回款,顺驰完全忽略了成本和利润,其成本管理体现出来的不是一种合作共赢的理念,而是零和博弈。主要表现在:一是提高土地出让金总额,降低首次支付土地出让金的金额。在拿地时,顺驰尽量利用资金杠杠,通过承诺极高的土地出让金,来降低首次支付的土地出让金金额,这不仅满足了当地政府的心理底线,而且能够尽快获取土地。如果顺驰的销售计划能够实现,对当地政府来说就不存在任何问题,但当顺驰达不到预期销售目标、无法支付后续土地出让金时,将会给当地政府带来后患。事实也是如此。二是延长付款周期。拿到土地后,顺驰一方面尽可能“合理”地推迟支付政府、农民的应付款,减少资金支出;另一方面大量占用设计、施工等合作单位的资金,延迟支付应付款。三是缩短房产回款周期。顺驰采用“以成本换时间”的方式,缩短从拿地到报送方案的时间,同时采用并联作业,即在保证工程时间的前提下,将各项作业交叉进行。尽管缩短房产回款周期确实提高了资金使用效率,但却严重影响了顺驰的工程质量。

启 示

顺驰的成功在于准确把握住了我国房地产业的发展机遇,它的失败则是由于采用了不合适的财务控制,导致了企业资金链无法跟上企业发展的需要。如何提高企业财务控制水平不仅仅是顺驰需要考虑的问题,也值得其他民营企业深思。

1、应建立合理的公司治理结构

民营企业在成立初期,大多采用企业所有权和经营权合二为一、企业关键与重要岗位由家族成员担任的家族治理模式。在这种治理模式下,企业是以血缘关系为纽带,由一位强有力的人物以家长的身份作为统帅,实行高度集权化的管理,与其相对应的财务控制模式也是家长式的,企业财权集中于企业业主。在一定时期这种治理模式有其合理性,但随着企业规模的扩大和外部环境的变化,家族治理模式会逐渐暴露出不足,其财务控制也无法为企业持续发展提供动力,此时,民营企业应根据实际情况,建立适合企业发展的治理模式,以构建有效的财务控制。

2、应根据不同的发展阶段选择相应的财务控制模式

在初创阶段,集权式的财务控制模式有利于制定和实施统一的财务政策,提高资金筹措和运用的经济效益;有利于发挥财务管理功能,保证战略目标的实现;有利于增强凝

聚力和整体实力,降低经营风险和财务风险。但随着规模的扩大,企业所有权和经营权逐渐分离,所有者除了通过股东大会和董事会行使重大经营和财务决策权外,日常经营决策权和管理权限则由经营者履行。由于企业治理结构的完善和管理水平的提高,在此阶段民营企业采用分权式财务控制模式有利于抓住市场机会,充分鼓励各子公司或者分部积极参与市场竞争,扩大市场份额。随着经营规模的进一步扩大,当民营企业逐渐成熟,形成了自己的品牌,开始涉足跨国经营领域,成为跨国经营的企业集团时,由于已建立完善的公司治理,所有者个人在企业的作用越来越小,企业制度和机制本身的作用则日益增大,此时选择重大事项集权控制与一般事项分权控制相结合的财务控制模式则是行之有效的。

3、应完善财务控制制度和健全财务控制机构

完善的财务控制制度和健全的财务控制机构是有效财务控制的基础。对民营企业来说,主要应做好以下基础性工作:一是建立合理的财务控制制度,如预算控制制度、投资管理制度、筹资管理制度、报酬制度以及成本管理制度等,对于企业任何重要的财务和经营活动决策,应有科学的账务处理程序,财务人员要参与制订企业的生产经营计划,把好资金支付审查关。二是建立完整的成本控制制度,如成本预测制度、成本费用计划管理制度、费用开支审批制度、成本考核制度、成本分析管理制度以及成本监督制度等。在实际执行过程中应注重开发新产品,改进现有产品的设计,利用价值工程等方法提高产品的功能成本比率;采用先进的设备、工艺和材料;开展作业成本计算、作业成本管理和作业管理;改进员工的培训,提高技术水平,树立成本意识。三是建立内部审计机构。民营企业应在会计部门以外单独

设立内部审计部门,直接受本企业负责人领导。

4、应树立全新的财务控制理念

与国有企业相比,民营企业面对的财务问题更多,应树立全新的财务控制理念来解决这些问题。这些理念包括:一是人本化财务控制理念。从本质上看,财务控制是通过对人的控制来实现对经营活动的控制,人在财务控制中发挥着重要作用。民营企业财务控制应以人为本,将各项财务活动“人格化”,强化对人的激励,充分调动员工的积极性、主动性和创造性,建立责、权、利相结合的财务运行机制,实行民主式和参与式的财务控制。二是风险管理化财务控制理念。企业的生存与发展在很大程度上取决于如何应对风险,以及有没有科学的风险管理理念和严密有效的风险管理体系。企业应强化财务人员的风险意识,及时调整财务人员适应新环境的知识结构,使他们具有及时捕捉风险、衡量风险、防范风险的能力,以把可能遭受的风险损失降到最低限度。虽然目前我国还缺少民营企业风险管理指引,但面对日趋复杂的竞争环境,民营企业应未雨绸缪建立风险管理式的财务控制,以增强自身的抗风险能力。三是现金流量观念。不管企业的盈利能力有多大,不管会计账面利润有多少,如果没有现金流量,资金周转必然受阻,企业将难以生存下去。民营企业财务控制必须具有以现金为手段的管理资源能力,确保企业有足够的现金适应各种竞争变化。四是价值增值理念。财务控制的最终目标是实现企业长远发展和价值增值,民营企业也应以价值增值作为其财务控制的最终目标,而不应是某个单一的指标。■

(作者单位:湖北经济学院 华中科技大学管理学院)

责任编辑 陈利花

启事

第七届“全国财务理论与实践研讨会”征文启事

由首都经济贸易大学会计学院、理财学研究所、《经济与管理研究》杂志以及北京市总会计师协会主办的第七届全国“财务理论与实践研讨会”定于2008年10月25~26日在北京召开,现面向全国财会工作者征文。本次会议的中心议题有:公司财务基本理论研究,主要对现代财务理论的基本概念、主要财务决策比如投融资决策等进行研讨;公司财务政策及其他实务问题研究,主要对我国国有企业改革中的财务问题、国有企业利润分红、公司治理与理财行为等进行研讨;财务信息质量研究,主要对财务信息质量特征、质量评价、质量体系等进行研讨;内部控制与内部审计研究;与公司理财相关的会计问题、审计问题研讨。

征文的截止日期为2008年9月30日。会议及征文联络方式:(100026)北京市光华路东口6417信箱,“财务理论与实践研讨会”筹备组。电话与传真:010-65976410,65976416,13661086008,13671080816。征文专用信箱:licaizhe@163.com。联系人:陈杰、杨婧、曹美静。■