

大决策,包括参与重大投资、经营等计划方案的制订和决策,对进一步规范集团本部及各下属企业的财务活动起到了重要作用。

(上海市财政局供稿 钟恒执笔)

海信财务管理两大“法宝”

1969年诞生时,海信是青岛市一家作坊式小厂;

1992年由计划经济向市场经济转型时,海信的销售收入也只有4.1亿元,净资产8913万元;

而在2000年,海信的销售收入却猛增至134.7亿元,净资产达22.8亿元。

在1992~2000年的8年中增长近33倍,可以说在家电这个典型的竞争性行业中,海信的确创造了一个国有企业发展的奇迹。在海信迅猛发展的同时,大量家电行业的国企却相继陷入了困境。同是国企改革,结果为何如此大相径庭?国内家电市场已低迷多年,国家也从未对海信实行财税上的特殊优惠政策,那么,海信如此高速增长奇迹是怎样创造的呢?这家老国有企业三十几年来的经验启示我们,“保守”和“精细化”的财务管理是海信做大做强两大“法宝”。

“保守”的财务管理

“保守”是个贬义词,但坚持财务上的“保守”却是海信能够稳步、健康发展的重要经验之一。海信认为:财务是一个企业的血液,如果血液不畅通,企业就会休克乃至死亡;企业无力偿还到期债务,才是破产的真正标准;在发展与财务健康的选择上,宁要健康不要速度;“做大先要做强”,“要面子不如要肚子”。

海信对财务上的“保守”主要表现在三个方面,一是集团内各子公司的一把手必须懂财务,并将其列为任职的首要条件;二是把对财务的考核列为考核要素的第一位;三是牢牢地控制资产负债率,提高资金的周转速度。

海信的决策者们认为,海信在一任班子手里由小变大不算本事,在若干年后,把一个健康的海信交到下一代人手里才是真功夫。近年来,海信的规模、净资产、收入超速增长,但资产负债率却连年下降,在销售收入、净资产翻了十倍的同时,资产负债率从1993年的86%下降到1998年的60%,1999年则下降至57%,目前在60%左右。

1. 海信的资本运营

自1993年开始,海信先后重组了淄博海信、青州海信、临沂海信、贵阳海信、辽宁海信,以不足3亿元的流动资金盘活了30亿元的国有存量资产,经过一系列大手笔的资本运营,海信彩电的生产能力由几十万台扩大到目前的400多万台。近十年来,海信提供了中国较早的包括投资控股、改制上市、债转股、异地划拨、内部重组等多种形式的资本运营的成功案例。

然而,海信在资本运作中却不盲目追赶潮流、单纯求大,为获得某项优惠政策或片面依靠行政捏合,而是在并购行为符合集团发展战略的条件下,对并购企业的环境、资产状况特别是财务状况有了准确判断后才决定是否实施。

1999年,海信有意收购南方某上市公司,该公司与海信有过多年的业务合作,所处地理位置较好,其所在地区的经济开放度与发展程度都比集团所在地好,收购该公司,可有效增加集团的生产能力、改善集团在全国的战略布局,降低经营成本,为集团构建合理的物流体系提供条件,并为集团的资产重组提供壳资源。但是,由于该公司涉及的法律纠纷较多,部分财务状况不透明,海信最终出于稳健性的考虑,放弃了这一计划。

2. 海信的内部考核体系

在海信的整个考核体系中,财务指标的考核就占了80%。并且,考核结果主要与三方面相结合:一是与子公司总经理的年薪挂钩,比如子公司的应收账款超过销售收入的5%,就否决年薪;资产负债率和存货周转率未达到集团规定的,同样否决年薪;经营者的个人收入与经营成果相对应。二是与经营者的职务挂钩,集团每月对各子公司的考核结果在中层干部例会上讲评,重点抓典型、抓两头(最好的和最差的),对财务指标完成不好的要求其在讲评会上明确承诺,并在下月考核时兑现。通过几年的考核,已将考核得分最低的两个子公司的总经理免职。三是与员工的奖金挂钩,各子公司员工的奖金都要根据集团的考核结果发放,大大激发了员工的工作热情。

3. 从彩电业看海信的“保守”

近年国内彩电行业步履维艰,而海信在规模、材料采购渠道、劳动力成本等不占优势的情况下,不仅生存下来,还得以快速发展。据中怡康统计,今年1~5月份,海信电视零售量比去年同期增长13.71%,市场占有率稳定在10%以上,稳居行业第一集团。对此,海信自己认为,除去在技术和产品上保持竞争力外,强化财务管理,防范并及时消化经营风险和财务风险,保持健康的财务状况是其立于不败之地的重要原因。

对于彩电行业的价格战,海信认为,企业之间的竞争归根到底是经济实力的竞争。要保持企业的竞争力并在竞争中取胜,必须源源不断地获取利润。降价虽可使企业在规模上一时有所扩大,但以牺牲利益甚至以亏损为代价将使企业的利润枯竭,以致最终面临破产的风险。正因如此,在“要市场还是要利润”的选择上,海信果断地选择了利润,并在企业的不同发展阶段上始终坚持效益优先的原则,恰当的把握效益与规模的关系。

海信在财务管理上采取了很多具体的措施。比如,通过实施零库存管理,使其在竞争中变被动为主动,比竞争对手更显灵活,而且有利于加速资金周转,降低了存货风险。通过对各产品毛利率的分析,为优化产品结构、培植企业的利润源提供了依据。

“精细”的财务管理

2000年,海信实施“恢复利润计划”。他们关掉了不熟悉、不熟悉的AV产业,通过产权改革对青州海信等部分非主导性企业实行了战略性退出,对主导产品实行漠视数量占有率,重视销售额占有率的战略。就在2000年,海信以134.7亿元的销售收入在此消彼长的中国电子信息百强中保持了坚挺的排名地位,成为同行业中公认的市场健康、财务稳定的企

业。

而 2001, 海信为从目前几无差异的本土家电中领先一步, 又提出了新的目标, 在内部发起了一场“精细化”运动。海信已深刻地认识到, 企业的利润会流失在每个管理环节中, 特别是大企业集团更是如此。据海信有关人士介绍, “精细化”运动已在企业经营的每个环节同时发起, 从产品的开发与生产工艺的精细化、生产制造的精细化和市场营销的精细化, 一直到企业管理的精细化, 而财务管理的精细化贯穿于整个企业经营的始终。

1. 制造环节的精细化

2001 年 2 月, 海信彩电获得了 2000 年中国消费者协会颁发的“零投诉”产品的荣誉称号, 成为 17 年来彩电业唯一获此殊荣的产品和企业; 无独有偶, 继 1998 年春被中国消费者协会确定为 1997 年无投诉品牌之后, 今年 2 月初, 中国消费者协会再次通报: 海信变频空调在 2000 年被确定为无投诉品牌。至此, 海信空调已成为两次获得无投诉品牌的企业。

正如海信有关人士介绍, 将精力更多地用在质量上, 质量成本就会降下来, 而质量好了, 服务成本也会随之降低, 如此良性循环, 消费者和厂商都将受益。据悉, 由于产品质量大幅度提高, 自 1992 年至今, 海信彩电的单机维修成本已降低了 80%。

海信自去年底投资 20 亿元, 占地 1 200 亩的“海信信息产业园”的园区施工已接近尾声, 预计将于今年 9 月正式启用。据了解, 园区内的制造设备和生产工艺绝对是世界一流的。目前, 先进的制造、检测和设计设备正从世界各地源源不断地运往园区所在地青岛。届时, 海信的制造水平也就是产品精细化程度将大大提高, 将真正走上“精细化、特色化、个性化、差异化”的发展之路。

2. 营销环节的精细化

追求经营质量是海信营销的一个突出特点, 在市场占有率和零售额占有率中, 它更加看中后者。这就类似于日本索尼, 虽在我国的市场占有率并不高, 但其零售额占有率却很高, 所以即便是在恶劣的市场环境中, 也仍然能够赚大钱。海信也在朝这个方向努力, 包括内部考核手段, 并调整基层的营销思路, 主销高价产品, 使低价产品只占到 20%。

据了解, 在海信的彩电销售中, 零售额占有率基本上一直高于市场占有率。而在空调产品中, 变频空调占到了 80% 的比重。据有关人士介绍, 2001 年海信还将继续优化产品结构, 一方面提高技术含量, 另一方面提高产品的制造精细度, 从而提高产品附加值。

2000 年彩电市场之环境恶劣有目共睹, 价格战使海信市场工作的许多潜力没有发挥出来, 但贯穿业务链始终的数字化管理却使其对企业利润的吞噬大大降低。在主营彩电业务的海信股份公司的考核指标体系中 1997 年回款占了 100% 的比重, 1998 年、1999 年分别下降到 75% 和 50%, 到 2000 年, 回款在考核指标体系中所占的比重已下降到 30%, 而市场管理如占有率、信息、促销执行、宣传等占到 25%, 服务如网点管理、顾客满意度等占到 25%, 业务管理如周转次数、库存水平、资产安全、商家业务确认等占到 10%, 财务和分公司内部管理分别占到 8% 和 2%, 考核体

系中近 20 项细化指标——规定了详细的标准和奖惩办法。

海信的营销体制在 2000 年初全部转为分公司制, 分公司拥有全部的当地市场运作权、人员配置权和货物调度权。在管理重心下移、权利下放的同时, 集团总部注重加强指导控制, 时刻关注分公司的运作, 一方面通过人员指标、网点设立规模和方法、控制价格范围、监督经费使用等措施调控分公司经营; 另一方面通过日销量表、业务日报、库存周报、费用分析周报等了解分公司经营动向。

另外, 海信还在总部及各分公司设立监察部, 巡回检查、核实分公司及其下属办事处上报的情况数据, 以全面掌握人、财、物等各方面的信息。管理的到位使得海信的市场基础稳定, 应变能力增强, 各级人员的工作效率显著提高, 对总部的指令反映灵敏、行动到位, 并且经营安全得以保证, 自 1998 年以来, 从未发生业务人员卷款的情况。

“精细化”的营销带来了海信产品在市场上的杰出表现。目前, 海信电视在行业的商场覆盖率只排在第四、五位, 但其单个商场的平均销量却居第一、二位。海信空调也在市场竞争日益激烈的 2000 年超额完成预定任务, 市场占有率由原来的前七位进入第四位。

3. 财务管理的“精细化”

本着“要发展, 更要健康”的思路, 海信一直坚持“保守”的财务政策, 与此同时, 海信的财务管理还力求“精细化”, 将各个环节的工作精细到了极致。

在海信每月的干部讲评会上, 一项主要内容就是财务分析讲评, 各种主要产品的毛利率及其分布、新产品的试制、存货周转、应收账款账龄分析、预付账款、其他应收款和铺借产成品等指标都在分析之列。通过对这些数据的分析, 进而掌握财务状况, 分析经营现状, 研究制定相应的对策。

据了解, 海信于 1997 年成立了集团内的资金结算中心, 使资金由分散运作改为集团公司的统贷统还, 统一调度, 这不仅避免了决策的疏漏和使用上的浪费, 更主要的是可以利用各控股公司资金使用上的时间差, 使 1 个亿的资金贷出 3 个亿的效益。由于资金运作效率的提高, 使海信在高速扩张中能提前归还银行贷款 2 亿元, 贷款总数由 1998 年的 11 个亿下降到 1999 年的 8 个亿。

在多年摸爬滚打中, 海信还摸索出了很多行之有效的作法, 如选择最佳付款时间, 对显像管可以提前 3 个月付款, 就可降低支出 3%~5%。海信的财务报表中一般不允许存在应收账款, 对代理商一律不再赊销, 只对零售大商场可以月初铺底, 但月底必须收回。不允许为了追求销量铺垫过多的资金, 比如铺 200 万元卖 100 万台, 而卖到 150 万台要铺 500 万元, 这样看起来销量上去了, 但投入却增加了, 海信坚决不这么做。

有人也曾担心“在追求健康而牺牲大量的时间里, 市场空间很可能被对手抢占”, 海信决策层却自信的说, 如果别人健康的抢占, 我们是抢不回来, 但如果别人不是健康的抢占, 我们照样能抢回来。

(2001 年 8 月 23 日《财会世界》周刊)