

告别“野蛮”增长 华为财务“转型”

□ 李云杰

2008年8月份,在中国电信一期CDMA网络的300亿元设备招标中,深圳华为技术有限公司以7亿元的超低报价,一举将其份额由3%提升到29%。当时不少业内人士担心这种低价“圈地”行为将伤害其利润,甚至会导致现金流危机。然而,根据2009年4月份华为公司公布的2008年财报,当年营业利润率由2007年的10%上升到2008年的13%,而且销售收入增长也比成本增长高出34个百分点,费用率也由2007年的28.47%降至26.7%。

有华为公司内部人士透露说,华为利润率的上升和费用率的下降要得益于公司在2007年下半年启动的财务转型。

告别“野蛮增长”

2007年初,华为公司总裁任正非亲自给IBM CEO彭明盛写了封信,希望效仿IBM的财务管理模式进行转型。华为需要的不是一般的财务咨询顾问,IBM公司自己的财务人员必须亲自参与其中。之所以认定IBM,不但是因为前期IBM帮助华为实施IPD等项目,带给华为“脱胎换骨式的改变”;而且,任正非认为,作为百年老店,IBM公司财务管理非常严谨,全球化运作最为成



任正非在2007年初亲自写信向IBM求助财务转型。

熟。

2007年7月份,IBM邀请华为公司近10位财务相关人员到美国总部进行了为期三天的访问,了解其财务系统情况。不久,华为公司就正式启动了IFS(集成财务转型)项目。与此同时,IBM正式把华为公司升级为事业部客户——在其全球几十家事业部客户中,华为是唯一一家中国企业。

很少有人知道华为公司为此投资几何,但IBM肯把华为公司升级为事业部客户,此项转型的重要性可见一斑。由此可以推断,在此项目上的花费肯定是量级够大。

那么,任正非为什么要不惜血本进

财务转型的目的很简单,就是与国际一流的企业一样,把财务体系深入到运营的每个环节,使得每一单赚不赚钱,赚多少,都心中有数。

行财务转型?

2007年,在一次内部会议上,任正非曾不无忧虑地说道:“我们的确在海外拿到了不少大单,但我都不清楚这些单子是否赚钱。”

尽管从2000年开始华为公司的财务部门已经参与成本核算,但是公司还是缺乏前瞻性的预算管理——中国绝大部分企业很难做到这点,但这却是跨国企业擅长的。如果留意过IBM、思科等国际大公司等对未来财务指标的预期,你会发现这些公司的财务预期都会非常准确,这是因为这些国际大企业的财务体系都参与整个业务流程。

此前,华为公司和绝大多数中国企

“四大”威胁金融信息安全 财务信息列入央企商业秘密

4月30日,国资委发布了《中央企业商业秘密保护暂行规定》(以下简称《规定》),这是我国第一部关于商业秘密保护的部门规章。更值得业内人士关注的是,这一规定将从企业战略计划到财务信息诸多方面定为商业秘密。

据悉,“四大”垄断了我国的审计市场,很多央企的审计业务被“四大”轻而易举“收入囊中”。

“四大”是指全球四大会计师事务所:普华永道(PWC)、德勤(DTT)、毕马威(KPMG)和安永(EY)。“四大”是否会危及我国的经济信息安全,也一直为人所关注。

“四大”威胁我国金融信息安全

据了解,《规定》是国资委在广泛调

研、反复讨论、深入研究的基础上,经历半年多起草后才正式出台。该文件规定,商业秘密,是指不为公众所知悉、能为中央企业带来经济利益、具有实用性并经中央企业采取保密措施的经营信息和技术信息。

也许是巧合,就在该规定发布前一天,力拓胡士泰案也进行了宣判,主犯胡士泰被判处有期徒刑十年。该案背后凸显出,中国企业商业机密泄密问题引发业内外广泛深思。近年来中国铁矿石谈判频频遭遇挫折,商业泄密是其中重要的原因。这一前一后两件事,被业内人士认为是“因果”关系。因为力拓胡士泰案,国家对商业秘密的重视提到了一定高度。

北京外交学院战略与冲突管理研究中心教授苏浩告诉记者说:“我们对

国家安全比较重视,但对商业安全重视明显不够。重大商业机密是国家安全的重要方面,特别是在铁矿石、石油等有关国家重要深度战略资源的谈判时,要高度关注国家利益安全。”

事实上,力拓胡士泰案只是重视国家商业秘密一个契机。在此之前,人民网等很多官方媒体曾经发表文章,指国际“四大”会计师事务所已经控制并试图垄断中国的审计业,中国的许多大企业和银行已没什么商业秘密可言,中国金融信息安全正面临严重威胁。中国现代国际关系研究院经济安全研究中心主任、研究员江涌曾多次公开宣称“四大”会危害中国经济信息安全。

江涌认为,在华垄断地位不断强化的“四大”不只是获取丰厚的市场利润,而且是获取更具有战略性的资源——信息。在美国,会计师事务所等中介机构一般都建有自己的情报部门,专门对搜集到的情报进行筛选分类,然后提供给相关客户(企业、机构甚至个人

等)获得商业上的“增值”收益。

当类似的文章言论在网络媒体相继转载时,在业内引起了热议,不少业内人士对如今“四大”垄断我国审计市场的后果感到忧心忡忡,为经济信息安全担心。

“肯定有种威慑制约作用”

《规定》出台后,记者看到一些网友对此予以肯定,表示早该认识到“财务信息”是商业秘密,我国政府部门对我国企业财务信息的重要性“终于醒悟”了。

也有人认为,《规定》将央企的财务信息定位商业秘密,这是一个弱智的问题;上市公司数据全是公开的,难道上市银行全都是在泄密不成?所有企业不仅仅是中央企业的财务信息,本来就是商业秘密,但不是什么国家秘密,不论“四大”还是中小事务所,都应对企业的财务信息保密。“四大”对客户商业秘密

的保密工作做的更好,更值得信任。所以不要过于杞人忧天,庸人自扰地担心“四大”会危害我国经济信息安全,那是在捕风捉影。

在这个问题上,国富浩华会计师事务所党委书记、主任会计师杨剑涛在接受记者采访时候表示,《规定》将央企的财务信息列为商业秘密,这肯定是一件好事。不管“四大”危害我国经济信息安全的说法是否是事实,有了《规定》,应该对“四大”起到一定的威慑作用,毕竟泄露商业秘密是要受到法律严惩的。

业内人士认为,《规定》的出台为中央企业商业秘密保护提供重要法律依据,对于确保企业核心经营信息和技术信息安全,尤其是有有效防范“商业间谍”具有重要意义,将极大地推动中央企业加强商业秘密保护工作,确保企业财务信息的安全和国有资产的保值增值。

(宋文)

财务再造 红星美凯龙的逆市扩张

□ 张凤玲

2009年前四个月受经济危机影响,家居行业深陷空前低迷的泥潭之中。相形之下,近来广告攻势猛烈的红星美凯龙却稳步创下了历史最佳业绩。2月,红星美凯龙在宏观经济“极度深寒”之际,迎来了华平集团2亿美元如期注入,同时与居然之家强强联手,促成家居业的“南北双雄会”;而国庆和中秋节的优惠团购活动,更是赚得“盆满钵满”……

那么,支撑这家连续3年跻身中国民营企业500强前30位的家居巨头逆势扩张的财务逻辑与资本策略究竟是怎么样的?

弯道超车

受金融危机影响,此前一直高速奔跑了10多年的家居市场突然掉头转向,使得绝大多数市场参与者一度显得不知所措,而整个领域大规模整合的机遇也悄然出现。

“但2008年,红星美凯龙销售总额突破235亿元,甚至每个城市销售都是第一,顺利成为中国家居业的第一品牌。2009年,红星美凯龙除了销售、管理等不断提升外,全力开始向绿色环保家居商场方向转型,努力为消费者健康、环保的生活提供更多的保障。比如红星美凯龙授予大小S以绿色健康大使身份,传播家的文化。”

红星美凯龙CFO王霞对红星美凯龙的模式创新能力非常自信。

事实上,红星美凯龙的壮大历程恰恰就是基于敏锐市场嗅觉下的运营模式的创新。然而快速的扩张使红星集团出现一定亏损,加上市场上的同质化竞争加剧,影响了其对市场的占领控制。

如今面临家居行业的洗牌机会,红星美凯龙自然不会放弃。

“我和车总配合,他在前方观看形势,开拓市场,指挥方向,而我在后方保证所有人的粮食充沛,最后红星美凯龙占领市场,红星美凯龙成功的最大特点就是车总能够提前把握市场方向,使市场发生变化,同时也印证这种判断是正确的。比如2008年引入海外资本,而引入资本后市场才发生变化,刚好比市场变化早一步。”

王霞对红星美凯龙董事长车建新的商业直觉钦佩不已。

而红星美凯龙屡屡能够实现模式创新的成功,其团队强大的执行力也不容忽视。王霞举例说,“比如一个财务方面的预警机制,假设设定几个关键的财务指标底线,在有些公司没有及时地执行,预警机制最后也没有实质风险效果,而红星美凯龙就能没有任何借口地迅速执行下去。”

财务再造

“刚刚过去的一年,红星美凯龙

的国际财务管理体系算是初步建立。”经历风雨沉浮的王霞准确地告诉记者。

王霞向记者描述2009年红星美凯龙的财务战略:“我们的财务战略是基于积极支持业务发展,重点推行风险管控,全面建立财务体系。”

“红星美凯龙之所以能够平稳度过金融危机,到位的财务管控起了很重要的作用。最主要是利用预算和分析手段,随时监控财务和经营状况的变化,及时进行业务调整、稳定收入、控制成本、提高盈利,将经济形势的影响降到最低点。事后来看,这一轮的管理措施还是非常经典和到位的。”在王霞看来,财务体系能够支持业务度过危机的要义不仅仅在于资金生命线的保障,更重要的还在于前瞻性的风险管控能力。

目前,红星美凯龙对于新项目的风险管理程序主要是通过项目前期论证、现金流管理以及相关的预算和分析等手段对快速扩张所带来的财务风险进行控制,“比如项目的前期论证是由红星美凯龙的核心开发团队与华平投资者一起完成的,团队要对整个项目进行全面的可行性研究,包括相关的投资分析、现金流分析以及运营分析等。而现金流管理主要是利用每周更新的滚动的跨越两年的现金流预测,随时捕捉资金流的供需变化,及时调整业务和现金流计划,同时我们也利用各种中短期的财务预算和预测来



掌控年度投资规模并用以平衡公司的整体财务状况。最后我们也利用一系列的财务分析手段来监控整个投资的过程和结果。”王霞相信这样的一个有机循环将大大提升整个组织的风险管理意识和能力。

在红星美凯龙一路高速成长的同时,王霞不停地组织内部强化对现金流的理解。“企业应把利润和现金放在同等重要的位置,高度重视资金的管理。这也是红星美凯龙高管和华平投资者所重点关注的问题。”一直被视为上市推手的王霞一语点出了华平资本派其进入红星美凯龙的另一个核心

意图。

而这一点,恰恰是华平基金向红星美凯龙注入2亿美元之后,以外派CFO的方式对管理层结构所进行调整的初衷。从区区600元人民币起家的车建新,以在商海经营27年的圆融智慧,加之对商业游戏规则的理解和尊重,难能可贵地对王霞这位资方外派CFO给予了非凡的信任,并委以重任。“我和车总不仅仅是简单的上下级的关系,更是业务上的合作伙伴,而且更多的参与了业务发展和决策,提供风险预警,帮助业务部门寻找和实现预定的业务目标。”

相关链接:

红星美凯龙连续5年跻身中国民营企业500强前50位,自1986年创业以来,始终以建设温馨、和谐的家园,提升消费者的居家生活品位为己任。截至目前,已在北京、上海、天津、南京、长沙、重庆、成都、南昌、合肥、石家庄、沈阳、包头等36个城市开办了60家商场,市场总规模达550万平方米。2008年销售总额突破235亿元,成为中国家居业的第一品牌。2007年荣获“国内影响力品牌领袖大奖”、“家居家装行业影响力品牌领袖大奖”。

财务之窗 | Caiwuzhichuang

好财务的四大价值

“不懂财务注定失败”,这句话看起来似乎有点危言耸听,但却是企业真实的写照。结合笔者多年工作与学习的实践,发现优秀企业与失败企业都有一个显著特征:优秀企业持续关注其财务健康;平庸失败的企业却对企业财务的极其漠视。因此笔者得出,企业财务的健康与否是企业持续成长的必要条件(有之未必然、无之就必然),抓好企业财务体系建设是提升企业管理质量之根本。一个好的财务体系其价值体现在四个方面:

一是显示器。好的财务首要的条件或者说价值,就是要正确地将企业经营成果显示出来,让企业经营信息真实、准确、完整、及时呈现给企业经营者和管理者,让他依据企业经营结果信息调整企业经营决策和管理目标,促成企业健康发展。

二是监视器。好的财务是企业内部控制制度的忠实执行者与拥护者,财务人员工作准绳就是企业的内部控制体系……

三是预警器。好的财务必须从事后的核算向事前、事中管控的转移,也就是说财务的管理重心必须前移,让企业异常的事情提前预测和反映出来,而不仅仅是事后诸葛亮式的反映……

四是制动器。一个优秀的财务人员不一定能告诉企业经营者和管理者企业未来发展前景是什么,但优秀财务人员一定要告诉企业未来将会遇到哪些瓶颈,从而让企业经营者和管理者提前进行微调,从而避免一些错误决策或更大的经济损失。

(小妖)