

曾经风光无限的通讯连锁行业早已进入微利时代,伴随国美、苏宁等家电卖场的迅速扩张,以及淘宝、京东等网上商城的异军突起,通讯连锁企业正在夹缝之中生存,广东大地通讯连锁服务有限公司(以下简称“大地通讯”)也不例外。

大地通讯商业化运作:“淬火”重生

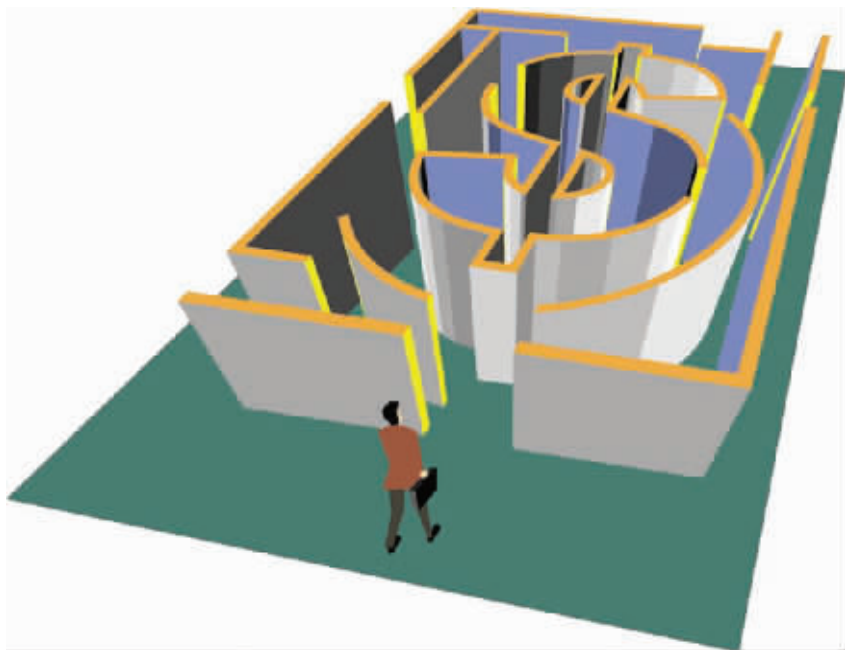
创立于1991年的大地通讯是国内最早的通讯连锁企业之一,也是目前国内唯一一家集连锁销售、手机应用服务、移动互联网技术研发运营、行业软件开发推广、行业整体经营解决方案提供于一体的通讯企业。

关注成本

2008年初,拥有丰富投融资、上市筹备以及财务管理经验的陈立云加入大地通讯。加入后的陈立云立即对公司所处的市场地位、经营模式、管理基础、财务管理机制等进行了广泛调研,并对2007年及2008年初大地通讯高速扩张政策背景下制定的经营目标和采取的经营策略、资源需求和企业实力等方面匹配程度不够的问题提出了调整建议。

陈立云敏感地预测到国际金融危机的严重性和持久性,于是向公司提出迅速调整策略的建议,认为应该大幅缩减此前高速扩张背景下的管理架构,精简原集团管理层级,并针对原有市场环境下经营模式存在单店面积过大、人员分工太细、资产配置不合理、市场营销效率低等重要问题,提出调整财务战略与经营战略、多方面削减成本费用、优化管理模式、果断关闭扭亏无望的门店、收缩长期投资等一系列建议和措施。

与此同时,陈立云结合大地通讯的实践经验教训,反复指出低成本运作是连锁企业的核心竞争力之一。“因为连锁企业存在规模放大效应,所以必须做到锱铢必较,分毫必究。”为此他持续向各部门灌输成本控制意识,严格审批各项日常费用,要求各相关部门和人员从源头思考少花钱多办事的方法,推动各管理部门加强管



理工作的严谨性和有效性。

管控前置

陈立云说,市场环境的快速变化,加上大地通讯业务日趋复杂,规模迅速扩张,新业务模式的运营,迫切需要财务管理部门加强财务管理工作的全局性、前瞻性与系统性认识,综合运用各种财务手段来有效推动并保障公司战略实施,提高公司内控及经营风险管理水平。

经过多轮优化,大地通讯建立了高度集中的财务组织体系,公司总部设立财务中心,下设专业部门分别负责会计核算、财务管理、资财管理、税务筹划、投融资管理等职能,全面负责总部及数十个分子公司共计600多家门店的会计核算、日常监督与控制、经营数据与财务数据的提报及分析、资金管理、战略投资等工作,同时

将大地通讯原财务稽核部(二级部门)升级为审计部(一级部门),强化审计职能,设好公司最后一道防线。

尤为重要的是,大地通讯将财务控制关口前置,让财务人员在门店的调查谈判、开立评估、合同签订、业务规划、需求审批等环节都进行事前的参与、事中的审核和控制,有效降低公司风险,加大财务可筹划空间。“目前财务管理已深入到业务的各个环节,公司上下已习惯于在新业务的引进之初就主动邀请财务人员参加,由财务对业务风险进行全面的评估,并协助其设计出在内部落地执行的操作流程,以最大范围地降低风险和管控漏洞,大地通讯要求,财务人员要比业务人员更懂业务。”

突破预算

陈立云认为,预算管理不只是财务管

理的一种重要工具,也不只是财务一个部门的工作,更是公司一种重要的综合管理模式,可以在财务流程与业务流程之间建立起一个沟通融合的桥梁,对处于转型期的公司来说,预算管理更是管理转型风险最重要的工具之一。一方面新市场区域还在进行开拓,销售规模的扩大需要投放更多的流动资金;另一方面,新的经营模式、增值产品和服务需要有一个导入、培育的时间才能产生效益,在短期内也会对原有的经营产生一定的影响,需要投入较多的人财物力才能有效推进,同时多个新投资项目的同步展开需要较大的投入,这些都对大地通讯的资金管理能力提出了更高的要求。

“大地通讯通过制定一整套资金的预测、监控、归集、计划和管理体系,依托自主研发的DRP系统,结合银行的现金管理平台、财务系统,实现了广东省内数百家门店现金收入在一个工作日内,就能完成所有的对账与归集、调度过程,既有效保证了资金的安全,又完成了资金的高效运转。”陈立云说。

延伸阅读

“资金计划体系”助企腾飞

此外,大地通讯通过采取年、月、周、日共同配合的资金计划体系,合理预测了资金需求,并通过付款计划管理,对资金支付周期进行事先安排筹划,使资金支付安排趋于合理,避免造成资金集中支付的压力,并有效减少日常沉淀资金。同时通过推动公司自主研发的DRP物流系统的进销存核算、应收、预付账款集成管理,实现了实时看到资金在库存、应收、预付上的占用。

(首席财务官)



承德工行小企业贷款实现无“不良”

工行承德分行在大力拓展小企业信贷业务的同时,始终不忘安全经营,保证每一笔贷款合法、合规、有效。截至目前,工行承德分行共发放小企业各品种信贷融资44亿元,较去年初分别增加1.8亿元。所有贷款全部运行正常,实现“无不良”。

工行承德分行把小企业信贷视为信贷资产业务的重要组成部分,努力提高其对促进信贷业务转型的重要作用,不断完善中小企业金融服务体系,坚持合规

经营。

他们以营销策划为主线,建立市场品牌形象;以产品、服务创新为核心,提高市场竞争能力;以制度管理为保障,加强风险防控能力;以管理创新为抓手,全面提升管理水平,大力发展基于核心企业的小企业供应链融资。

为加强贷后管理,保障贷款质量,该行加强对贷款的日常管理,贷款到期前逐笔做好“到期归还提示”,以便企业提前备足偿还贷款资金。

(张守国)

深圳银行业将重点支持中小企业发展

深圳银监局局长熊良俊日前在深圳银行业2011年监管工作会议上表示,2011年要加快银行业战略转型,从重点支持大企业大项目转向立足于支持中小企业、支持战略性新兴产业等。此外,他还提出要切实做好对接资本市场发展特别是

创业板、中小企业板的创新。据介绍,2010年深圳银行业利润大幅增长,税后利润411.61亿元。会议透露,2010年末深圳银行业资产总额34854亿元,比年初增加7220亿元,增长26.13%,资产总额创历史最高水平。

(杜雅文)

哈尔滨银行发挥优势解决企业融资难题

近日,哈尔滨银行“乾道嘉”小企业贷款荣获“2010年优秀中小企业服务产品大奖”。近年来,哈尔滨银行不断实施金融产品和服务创新,稳健经营,规范发展,资产规模不断扩大,资产质量不断提高,盈利能力在黑龙江省银行业位居前列。

哈尔滨银行是近年来崛起于中国东北地区的一家新兴股份制商业银行,总部位于哈尔滨市,设有天津、沈阳、大连、成都、重庆、大庆、双鸭山、鸡西、鹤岗、绥化10家分行,以及北京怀柔融兴、吉林榆树融兴、黑龙江巴彦融兴、延寿融兴、深圳宝安融兴、甘肃会宁会师6家村镇银行。

哈尔滨银行自成立以来,一直以服务地方经济社会发展为己任,秉承“普惠金融,和谐共富”的理念,坚持“立足龙江,支持中小,服务东北,面向全国”的发展定位,累计向黑龙江省投入资金2000多亿元,支持黑龙江省城市建设、民生工程等发展,为促进该省经济社会发展做出了突出贡献。

大力发展小额信贷事业。据了解,自2004年起,哈尔滨银行大力实施中小战略,把资产业务重点转移到发展中小企业信贷业务上来,解决中小企业融资难题。研发了“乾道嘉”系列小额贷款产品,涵盖小企业贷款、农户贷款、城市微贷、个人消费类贷款四大系列71种产品。在小企业贷款领域,围绕供应链、产业链开发了商联供应链贷款、佳易通、政采通等多款无需抵押的贷款产品,围绕商圈开发

了“1+N”批量小额贷款产品,形成了一条完整的小额贷款产品链。截至2010年9月末,哈尔滨银行小额贷款余额273亿元,占哈尔滨银行信贷资产总额的63%,收益占信贷资产总收益的68%,总体不良率控制在1%以内。几年来,累计投放小企业贷款7000户145亿元,农户贷款859万户24979亿元,微小企业贷款2万户38亿元,下岗失业人员小额担保贷款18万户4.1亿元,个人消费类贷款14万户131.45亿元。目前,哈尔滨银行已经建立了覆盖城市和农村市场,产品系列化、服务专业化、经营规模化、形象品牌化、技术国际化的小额信贷体系,形成了以哈尔滨为中心,向黑龙江省、东北地区 and 全国延伸的小额信贷发展格局。据亚洲开发银行统计,哈尔滨银行小额信贷规模已经位居世界前10位,走出了一条独具特色的小额信贷发展之路。

哈尔滨银行有关人士表示,哈尔滨银行实施了全面转型,总行小企业金融部在全国率先推出了小企业区域下强条线管理和“铁三角”运营管控模式,使小企业贷款业务实现了快速发展,增速达到63%,收益率达到7.5%。“乾道嘉”小企业贷款品牌知名度大大提升,通过不断创新,针对不同客户群体、不同担保方式、不同贷款模式、不同区域特色研发了27款小企业贷款特色产品,真正做到以客户需求为核心,全方位解决中小企业融资难题。

(黑龙江经济报)

四川首家民企财务公司成立

日前,四川省金融办主任陈跃军和新希望集团董事长刘永好共同为新希望财务有限公司(以下简称“财务公司”)揭幕,宣告川内首家民营企业财务公司正式诞生。这是近20年来,四川省经银监局批准成立的第3家集团企业财务公司,填补了四川省企业金融领域无民营企业集团财务公司的空白。

新希望财务有限公司董事长曾勇介绍,公司注册资本3亿元,于2011年1月正式成立,将开展吸收成员单位存款、协助成员单位实现交易款项的收付以及相关账目结算、清算等业务,最大目标是为新希望集团旗下400多家企业做好金融服务。

筹备多年 川内首家民企财务公司亮相

早在2004年,新希望集团就成立了资金中心,着力规范、统筹集团化的资金集中管理问题。2009年下半年,集团正式启动设立财务公司准备工作,并于去年5

月向银监会提交了筹建申请资料。去年6月28日,正式获得银监会准予筹建的批复,标志着财务公司步入筹备开业阶段。

经过近半年的筹备工作,财务公司于2010年12月28日正式获得四川省银监局颁发的《金融许可证》,标志着财务公司可以正式开展业务了。这也是川内首家民营企业成立的财务公司。

四川省金融办主任陈跃军介绍,新希望财务公司是四川省自1988年以来经银监会批准成立的第3家集团企业财务公司,也是四川省首家民企财务公司。此前两家分别为国有控股企业东方电气集团公司和攀钢集团公司组建的财务公司。

目前全国共有105家企业财务公司,其中仅5家为民营企业成立的财务公司,新希望财务公司便是其中之一,也是唯一以农业为主导的民营企业财务公司。

服务集团

迈出产融结合第一步

“这对于支持具备资质和条件的民营企业实现产融结合,做大做强,具有积极推动作用。”陈跃军说。

据悉,新希望财务有限公司由新希望集团有限公司等5家公司共同出资设立。成立后将主要为新希望及成员企业提供存款、票据贴现、担保、结算等一系列金融服务。

目前,新希望财务有限公司的短期定位主要是为集团成员单位服务,完善集团资金集中管理,加强风险管控,长期定位是促进新希望集团产融结合,实现大农业全产业链建设。

“新希望财务有限公司的成立标志着新希望集团迈出了产融结合的第一步。”曾勇强调。

集中管理 助力打造世界级农牧企业

曾勇表示,该公司将致力于为新希望集团实现“十二五”目标提供强大的金融

支撑,对内集中资金资源,控制资金风险,对外解决上下游配套企业融资难题,增强新希望集团综合竞争实力,实现新希望产业资本与金融资本的有效融合,支持和促进集团国际化发展。

曾勇介绍,新希望集团拥有庞大资产和经营规模,需要财务有限公司作为新希望集团资金集中管理的战略平台。

他指出,新希望财务有限公司的建立,将能提高资金效率,拓宽融资渠道,为集团整合各板块资源、构筑复合型资本经营体系提供金融服务支持,为新希望集团打造世界级农牧企业的战略目标提供强有力的金融保障。

随着新希望财务有限公司的成立和新希望农牧产业体系的整体上市,新希望集团的大农业产业链已经逐步形成。

新希望集团可以借助财务公司在资金市场上的灵活性,在资金管理上跨上一个新的台阶,进一步提高集团竞争力和影响力,为实现其打造世界级农牧企业的战略目标提供坚实的支撑。

(牛莉)

中小企业 如何降低贷款成本

据统计,目前中小企业对外筹集的资金约90%来自银行,银行贷款仍是中小企业最主要的融资方式。企业向银行贷款时,需要定期向银行支付利息,如果企业老板掌握了必要的知识和技巧,可以直接减少利息支出,从而降低企业的经营成本。

按照现行贷款利率政策,商业银行在发放贷款的时候,不得超过人民银行规定的贷款利率的上下限。银行和企业的贷款关系,是一种互惠互利的合作关系。银行也存在开拓业务,争抢优质客户的情况,因此银行为了吸引黄金贷款客户,一般会施予优惠条件,包括优惠的贷款利率。

因此,中小企业应该审时度势,争取获得银行最低的企业利率,直接降低贷款利息成本。假如企业拥有较高的社会知名度、市场占有率、信誉度,则可以直接与银行谈价(贷款利率),或者是货比三家,哪家银行的贷款利率低,就到哪家贷款。

银行贷款分为短期贷款(贷款期限不

超过一年)和中长期贷款(贷款期限超过一年)。对于资金周转较快、周期短的企业,应尽量选择短期贷款;对于中小企业融资渠道广、与银行建立了较密切合作关系的企业,也不妨将长期贷款化为短期贷款。这是由于短期贷款的利率比长期贷款的利率要低,这样做可以降低贷款利息成本。

物资流通型企业要占用大量的流动资金,资金周转速度快,财务成本占总体经营成本比例高。这类企业在结算和中小企业融资方面,除了选择传统的流动资金贷款外,还应重点通过银行票据业务作为结算和中小企业融资手段。这类企业的信用度、营业额提高到一定程度后,应积极争取开办银行的汇票业务,大量使用票据中小企业融资方式,这样可以省下巨额的财务费用,降低中小企业融资成本,提高中小企业融资效率。

此外,企业向银行贷款时,应首选最高额抵押贷款方式,其优点在于降低资金

成本支出,在偿还贷款上保持主动,便于中小企业融资资金的计划和管理。最高额抵押贷款,是指借款人协议,在最高贷款额度内,以抵押物对这一期间内连续发生的贷款债权作担保。最高额抵押贷款不同于普通抵押贷款,它是一种较为灵活的抵押贷款形式。其灵活性在于,在企业与银行约定的时期内,企业可以用同一个贷款合同,连续发生多次借款和还款。而普通的抵押贷款形式不具有这种灵活性,一旦贷款全部偿还,银行和企业贷款合同的权利和义务就随即失效,企业若想续借,则要



重新办理全部的贷款手续。

总之,采用不同的贷款种类,会有不同的贷款成本支出,中小企业在向银行贷款时,要精打细算,根据自己的特点,征询行家的意见后,选择一条成本最低、效率最高的贷款形式。

(邹名)