

2 亿元!“BI 系统”创造的效益神奇

2009 年 12 月 1 日,对于济南钢铁自动化部是个值得记住的日子。这一天,济南钢铁 BI 系统上线,也标志着其冶金信息自动化五级体系架构正式形成。时过一年多,济南钢铁 BI 系统应用已初见成效,2010 年为企业直接及间接创造收益两亿元。那么,这两亿元背后有着怎样的信息化故事?

缘起: 双重因素夹击下的信息化策略

济南钢铁自动化部部长张元福介绍,济钢的信息化建设从国家“十五”期间开始,经过十多年的发展,如今已经拥有了从基础自动化(L1)、过程自动化(L2)、产线管控(MES)、经营管理(ERP)、决策支持(BI)等信息系统,建立了完善的冶金信息自动化五级体系架构。

然而,在 2008 年之前,BI 系统的应用似乎并不显得那么急迫,直到国际金融危机来袭。2008 年 9 月份开始,受国际金融危机影响,中国钢铁生产量出现负增长,市场需求萎缩,产品价格大幅下跌,多数企业由盈利变为亏损。

原料采购与钢材销售两大市场不可控因素越来越多,需要通过精细化管理提高管理效率,这就对企业的信息化建设提出了新的挑战。此时,济南钢铁信息化正面临着内外双重因素的夹击:一方面,ERP、MES、计质量系统等内部运营信息系统有大量业务历史数据的积累与沉淀,急需有效地从大量信息中提取有价值的分析数据和预测信息,来支持企业发展战略决策的制定;另一方面,为应对日益复杂的市场形势,建立一个数据来源于各业务



系统、整合外部数据、具有高度可扩展性的决策辅助支持平台已迫在眉睫。实际上,这两个因素相辅相成,正是因为大量的数据积累,让济南钢铁在关键时刻上线 BI 系统水到渠成。

切入:“BI 应用”抓两头

BI 系统从何入手?针对钢铁行业的严峻形式,济南钢铁以原料采购与钢材销售为切入点,进行 BI 系统调研、方案设计、系统实施,于 2009 年 12 月 1 日上线了 IBM Cognos8。

钢铁企业的主要原料包括原材料和原燃料,其成本占企业总成本的一半以上,济南钢铁的特点是原料需求量大,无自有矿山,原料需要进口。在销售方面,其特点是产品种类多,面对的市场情况复杂多变。张元福解释,在原料采购方面,济南钢铁的目标是用最低的价格采购高质量

的产品,在钢材销售方面,希望通过市场分析预测,把产品卖出更高的价钱。“采购成本低了,销售价格高了,自然效益就出来了。”张元福说,“抓两头(采购和销售),对钢铁企业非常重要。”

因此,济南钢铁一期上线了原料采购分析、产品销售分析、绩效管理、价格预测及系统管理模块。BI 系统将市场行情和内部运营情况清晰、直观展现给管理者,为公司快速应对市场变化、调整内部经营策略提供信息化支持手段。

应用:三次商机与两个亿效益

为配套 BI 系统应用,济南钢铁特别成立了独立于销售部门和原料部门之外的市场行情分析室。市场行情分析室的职责是以 BI 系统为基础,研究企业营销政策与决策分析,为管理层进行决策提供第三方的指导。

市场行情分析室通过外部数据与内部数据的分析为管理层提供的支持主要包括两方面:风险规避,市场行情分析室发现市场中的风险所在,及时给管理层提出预警;抓时机,当机会来临的时候,市场行情分析室提出建议,抓住商机,为济南钢铁创造效益。其中,外部数据来自于外部权威机构,内部数据来源于 ERP、MES、质量管理等系统的提炼,通过 BI 系统分析展现。

作为主要的使用者之一,市场行情分析室首席分析师侯庆恒对 BI 系统非常认可。他透露,2010 年,BI 系统帮助济南钢铁抓住三次商机,创造了两个亿的效益。其中市场行情分析室直接提报的分析报告创造了 9000 万元,与采购部门合作赢得了 1.1 亿元。

后续:进一步深化 BI 应用

张元福认为,BI 系统的应用确实为济南钢铁带来了管理上的提升。

首先,为企业掌控市场信息,科学合理采购、销售,更好地把握商机、降低成本、提高效益发挥重要作用。

其次,通过系统平台,把生产经营各环节数据进行综合分析、整理、提炼,为领导决策提供快速、高效依据,不断提升管理效率和水平,进而促进公司经济效益及核心竞争力的提升。

再次,在市场行情瞬息万变的情况下,可以利用分析系统,及时掌握市场动态,及早制定应对策略,提高重要决策科学化水平,实现企业生产经营的事前计划、事中监控报警、事后分析预测的过程管理。

(新浪)

招商银行“助力贷” 评为服务特色产品

近日,招商银行创新融资产品“助力贷”在银监会主办的小企业金融服务评优活动中,被评选为“2010 年度银行业金融机构小企业金融服务特色产品”。

长期以来,招商银行将中小企业业务定位为全行发展的战略目标之一。中小企业的类型复杂多样,不同类型的中小企业有不同的经营特征和融资需求。针对这种情况,招商银行从客户的特征和诉求出发,推出“助力贷”系列创新产品。“助力贷”受众面广,既包括适用于中型企业的综合融资产品,又包括适用于小型、微型企业的便捷融资产品,每个产品都从不同中小企业的实际需求出发,配备与之相适应的融资方案和操作流程,解决中小企业融资难题。

“自主贷”就是针对拥有抵押物的小企业,让它们的融资更快捷,使用更方便;“订单贷”则是为了解决小企业经常提出的“有了订单没有资金怎么办?”这一问题;“置业贷”是满足小企业与物业相关的中长期贷款需求;“收款易”是帮助小企业盘活应收账款。

“助力贷”不仅包括 2010 年招商银行总行推出的中小企业融资的自主贷、订单贷、置业贷、收款易、担保贷、集群贷六大类通用产品,还包括总、分行根据中小企业的融资需求,不断创新推出的中小企业融资新产品,确保招行的中小企业融资产品能够始终站在市场前沿,满足中小企业不断变化的融资需求。至 2010 年末,招商银行总、分行在“助力贷”品牌下共推出 50 余项通用性和区域性中小企业融资产品。

(李隽)

全面“瘦身”、管控升级和趋向价值创造的财务管理成为双鹤药业历经七年艰难复苏之路的三根“救命毫毛”。



抓紧三根“救命毫毛” 双鹤药业涅槃重生

源。”双鹤药业打破过去责任中心的品种界限,将全国销售网点连成“网”,共享市场资源,不仅提高了营销活动的有效性,同时享受到了低成本与规模效应。

财务转型

营销成本不可控也是众多药企的心头病,而这一块在成本支出中占比最大。在双鹤药业内部,正在推行“五维”的营销费用管理模式,具体而言,就是根据区域、产品、客户、活动、销售人员标准核算投入费用,然后加强销售费用端到端的管控,提高费用投放效益;以活动为中心进行任务和费用力量、费用等资源的配置。

双鹤药业还加强了财务集中管理,实现全面预算管理、总部统一融资、收支两条线等。在 2008 年启动的“金鹤工程”中,双鹤药业的 ERP 项目已全面正式上线。通过信息系统工具的使用,双鹤药业对隐形成本、库存的老旧毁损都能及时把握,对采购、生产、销售、库存整个产业链的管理也更加有效便利。

在双鹤药业,采购、生产到销售产业链各个环节都被要求精细化管理。双鹤药业在全国有 10 多个生产基地,借助信息化,全部启用物料编码管理,统一物料信息,增强物料采购信息的交互能力,为资源整合下的集中采购提供支持。由于医药行业寻源和采购的复杂性,在多个方面存在改善运营绩效的机会。公司借鉴世界领先的采购实践,即将开展的系统性采购管理从战略寻源和采购执行两个紧密联系的流程开始着手。

财务官说

财务人员要善于“价值”创造

“财务管理就是价值创造的过程,”历经双鹤“复活”过程的黄云龙颇有心得的总结,财务人员一定要熟知业务,全盘考虑各个环节,发现价值创造的机会,提出改进策略,继而推进实现企业价值最大化。

王馨妍

2010 年年报显示,双鹤药业全年实现营业收入 53 亿元,同比增长 6%,实现净利润 52 亿元,同比增长 15%。

“总体而言跟行业相比增长缓慢,”双鹤药业主管财务和战略的副总裁黄云龙对此毫不讳言,“历经 2004 年业绩大幅下滑和人事地震双重打击后,公司一直努力摆脱困境。这几年公司将重心主要放在资产剥离、主业聚焦、管理强化三方面,肌肉强劲后自然会迎头赶上。”

全面“瘦身”

截止到 2010 年 10 月 28 日,双鹤药业通过转让、售卖、重组等多种方式先后对旗下 12 家公司进行资产剥离和业务重组。

与过去“囫囵吞枣”式的快速扩张相比,双鹤药业此次“减肥”严遵“有所为,有所不为,有进有退”的原则,循序渐进。

“瘦身计划”把公司分为三类,哪些公司应该退出、哪些公司待定、哪些业务和公司未来要重点发展。

已经在双鹤药业工作七年的黄云龙用“壮士断腕、雷霆变革”八个字总结双鹤药业的资产剥离过程。他说,当时双鹤药业规模庞大,但管理手段滞后,业绩下滑的同时又陷入投资黑洞,多重困境倒逼管理层迅速拿出解决措施。当时的目的只有一个——止亏,把有限的资源投入到高盈利的业务领域里。

与此相对应,双鹤药业在资本市场也成功地走出漂亮的“U 型”反转形态。在消化历史的前提下,黄云龙非常重视市值管

理,他一直强调,必须管理好损益表,避免股价的巨幅波动。

管控升级

2004 年底双鹤药业提出“二次创业”的战略构想,制定工商业结构调整和业务重组方案,推行集团化管理,提高盈利能力。

在双鹤药业公司内部,业务主要分为工业和商业两部分。实际上,双鹤工业主要生产和销售集团内部产品,而商业公司则代理销售全国各个制药公司的产品。目前长沙双鹤为仅有的商业公司。2010 年商业收入占总收入的 40%,达到 21.87 亿元,但利润贡献不足 5%,仅为 3269 万元。黄云龙坦言,商业公司利润率非常低,只有 2%左右。药品销售价和成本价之间的差额还要分摊掉很多费用,因此对于商业公司,双鹤药业强调提升盈利水平而非扩大规模,改变大商贸的销售管理模式,不再强求工业的拉动,改为以纯销、快批配送、零售药店卖场等不同业务模式的专业化管理。此外坚决控制成本,对各公司普遍存在的高管、管理、后勤岗位和人员设置过多,与一线销售生产要求极不相称的现象进行整改。

由此双鹤药业决定把有限的资金真正用于可以强化双鹤未来的核心业务上,将发展的重心转移到工业业务,着重发展大输液、心脑血管和内分泌。

产业结构调整,双鹤药业开始对工业业务领域进行整合,通过产销分离、销售统一、整体布局达到降低成本、提高整体盈利能力的目标。实际上也就是双鹤药业内部所说的“整合销售资源与生产资



海航商业收购乐万家 进军华南市场

□ 乐琰 陈姗姗

不久前,海航集团旗下海航商业控股有限公司(下称“海航商业”)爆出两起收购案。继确定要收购湖南区域零售商家润多超市后,海航商业宣布完成对广东梅州乐万家超市有限公司 51%股权的收购,挺进华南市场。

从知情者处获悉,频繁收购的背后是海航商业希望将这些零售资产适时注入麾下家得利超市,计划将家得利独立上市。

再收购区域零售商

不论是家得利还是家润多超市,海航商业瞄准的收购对象都是区域龙头地位的零售商,此番被其相中的乐万家也不例外。乐万家创立于 2005 年 1 月 19 日,目前已经成为广东省内发展最快的商业企业之一,乐万家营业总面积超过 10 万平方米,共有 22 家分店(其中 1 家建设完善中),同时拥有多家便利性综合超市,在各县、市设置区域内中心店。

“海航商业收购的思路一直都是拿控股股权或者 100%股权,这样易于控制局面,也便于今后的资本运作。”知情者透露。

海航商业表示,此次收购乐万家超市 51%股权,是海航商业进一步实施对外发展、完成全国布局的又一重大举措。以此为契机,海航集团加快对梅州及整个华南地区的战略布局,将海航商业收购乐万家作为双方战略合作的起点,海航商业将结合梅州现有的商业网点布局,不断完善实体(零售)商业,并以梅州市城市总体规划为导向,积极发展虚拟(网络)商业、金融(投行)商业、物业(地产)商业,不仅将在当地构建多业态协同发展的商业体系,还将通过立足梅州,服务粤东北,进而辐射华南地区,实现海航商业在华南地区的发展。

此前,海航商业执行董事长兼 CEO 张翼曾讲,以前海航商业主要立足西部,今后要向华东、中部和南部市场扩张。

目前,海航商业旗下拥

有 9 家成员企业、1 家分公司,其中还包括 1 家上市公司西安民生。涵盖了百货、超市、专业店、免税店、旅游零售、电子商务、商业地产、商业金融等业务。

海航商业的算盘

根据资料,截至 2011 年 2 月底,乐万家拥有单店营业面积近万平方米的店面 3 家;单店营业面积 5000 平方米以上的 3 家,2010 年全年营业总额逾 35 亿元,净利润近 2000 万元。

从上述资料可见,海航商业收购乐万家后可以直接增加企业盈利和资产,但这仅仅是表面。“海航系喜欢以大挪移、关联交易和买壳等方式进行资本运作,所以其近期频繁收购区域零售商应该也有背后资本运作需求。”时富金融消费类分析师廉波分析,曾经,宝商集团以宝鸡商业 100%股权与海航商业持有的 6 家粮食子公司相应的股权进行置换,之后海航商业将置换得来的宝鸡商业 100%的股权卖给西安民生,海航商业此举就是靠出售“非优质”资产部分股权,集中获得零售业资产股权。

“海航商业收购家得利后一直希望将家得利作为零售板块的资本运作平台,接管家得利业务的海航商业副总裁柏彦,其目前有一半时间是在各地寻找收购项目,为的就是将未来从各地收购的零售同业注入家得利,并将家得利独立上市。”其实,海航商业收购家得利后并没有急速直接扩张,而是积极收购各地同业,就是希望通过收购“成品”壮大麾下超市业务,今后能以家得利统一平台做资本运作。

家得利近几年一直处于持续盈利状态,并未亏损,故十分符合 A 股市场持续三年盈利的要求。对于将家得利上市的计划,海航商业是高调快速收购,低调保守上市。知情者透露,去年收购家得利后,海航商业将今年提前做了预亏,希望使整合更完善。目前家得利已开始清理不良资产,这些或多或少都是为今后将各地收购来的同业资产注入做前期准备。

