

对于一家企业来说,成本管理是伴随其发展始终且需要企业不断去参悟、求得智慧之道的一堂必修课。

中国海油：上好成本领先的“灵修课”

成本管理一向是中国海洋石油总公司(下称“中国海油”)的主要竞争优势。从“低成本战略”到“成本领先战略”,每一个企业都面临成本这个老生常谈的问题,中国海油真正参悟出了一条适合自己的特色之路。“最低的成本不一定是最好的,成本要和收益、可获得的边际利润相匹配,才能更好地体现成本竞争优势。”中国海油财务管理部副总经理孟军表示。

成本领先的“两低原则”

今年以来,成本费用的大幅增长一直是困扰央企的问题之一。上半年,我国国有企业营业总收入同比增长 242%,而其成本费用总额同比增长 245%,其中,财务费用的增长更是达到 291%。

在中国海油,任何一个项目周期开始之前,成本费用问题就已经被提前考虑。孟军介绍说,上马一个项目之前,中国海油的可研条件和标准是非常严格的,成本考虑是全面彻底的(包括所有税收成本、不可预见成本等),特别重大的项目在项目进度达到 10%时,再评估一次,如果达不到目标,宁可项目被停下来。

另外,每年编预算时,中国海油都会严格遵守“两低”原则,一是成本增长不能高于营业总收入的增长;二是期间费用的增长不能高于利润增长。“必须要把收入和利润放在前面,把成本费用的增长幅度放在后面,这样一来,再怎么花,成本也不能高于预期带来的收益,企业肯定能够创造价值和效益。”正是这种“量入为出”的成本管理模式,为中国海油锁定了最终的利润,让其成为一家成长速度非常快的企

业。

据了解,历年来中国海油的成本费用率都位列全国央企的前 4-5 名,今年,在央企成本费用增长率普遍高于营业总收入的情况下,中国海油的营业总收入为 36.5%,成本费用的增长幅度为 348%。

全过程成本领先

在中国海油,有一本关于控制成本的宝典,即《中国海洋石油总公司成本费用管理办法》。《管理办法》对中国海油可能遇到的各种成本管理问题做了规范和明确,从单位成本、定额成本、完全成本、战略成本,到项目管理费的定义与管理思路等,是成本费用管理与控制的大纲。

孟军说,《管理办法》是他们执行成本领先战略的具体措施,它将成本管理理念和要求体现在各个环节。比如通过重组兼并,来降低生产运行成本;通过资本结构调整和资产置换,来降低运营成本;通过优化机构,减少流程,来降低管理费用成本;通过加强资金管理和优化投资结构,来减少费用和财务成本;通过优化组合,开拓市场,来降低营销成本;通过大型化、产业一体化,来降低生产操作成本;通过技术创新,降本增效等等。

目前中国海油开发装置一般都是选择大型的,而中小型的已基本不在研发之列。通过大型装置的研究,中国海油取得了先进的技术水平,以达到节能降耗减排的目标,以此降低生产成本。

“在中国海油,成本管理不是单纯地为了低成本,而是在有低成本的基础上进行有效运营。”孟军说。



从直接控制到间接控制

通过多年的研究和系统的梳理,目前,中国海油在成本管理上已经形成了一定的模式。在严格的成本控制管理下,可控成本的空间是否已越来越小?中国海油的答案是否定的。作为多年从事财务管理工作的财务人,孟军见证了中国海油在成本管理上的日趋成熟与深入。他表示,虽然可直接在项目上榨取的成本空间越来越小,但如果能够优化产业链和结构,采取大型化、集约化、运营一体化等方式,就能将产业链上不好量化、不好控制的成本管理好,也能使同样的成本产生更大效益。

比如零碎油田项目单独开发的成本较高,而如果进行整体开发、系统运营,其降本增效效果是非常明显的;再比如,在

集团内同一个区域,把几个不同分子公司的资源进行优化整合,用一套保障和公用系统,服务于几个分子公司的主要生产装置,将极大地降低制造成本。

通过系统梳理,在将成本控制管理上升到一定水准后,中国海油已经在成本控制的更深层次开始了新一轮探索。

孟军介绍说,目前,中国海油实施成本管理有几个新的方向:一是对难度系数不同的项目,要进行不同的成本控制程度;二是要通过制定和优化、细化成本费用标准,完善和定期升级成本定额,确保成本有一定的承受空间;三是在经营中一定要避免失败,做好风险管控,一旦出现事故或投资失败,成本管理再好,成本费用再低也无济于事;四是要做好财务分析,对出现的风险进行及时预警和建议。

(中会)

黑牛食品拟花费 3 亿投大豆多肽饮品项目

黑牛食品股份有限公司公告称,拟在广州市黄埔区云埔工业园设立全资子公司黑牛食品(广州)有限公司(预核名)暨实施大豆多肽饮品项目,项目投资总额 298 亿元,其中使用超募资金 7200 万元,募集资金利息 800 万元,企业自筹 218 亿元。

黑牛食品公告中陈述其设立子公司是为了公司在液态饮品领域的生产基地布局和中长期的规划,用以建设大豆多肽饮品项目的厂房、仓库及其他配套设施,以提高公司在液态饮品领域的产能和市场占有率。

黑牛食品公告中还预计,该项目建成投产后,预计年产产品 9 万吨,产值 4 亿元。静态投资回收期 722 年。

对此,市场人士分析称,项目的建设有利于公司液态饮品的优化升级,提高大豆多肽饮品的市场供应能力,有助于增强大豆多肽饮品的市场地位,扩大市场占有率,提升大豆多肽饮品的规模效应。

另值得关注的是,黑牛食品 2011 年中报披露,预计 2011 年 1-9 月归属于上市公司股东的净利润比上年同期增长 10%-40%;上年同期净利润为 1636.50 万元;业绩变动的原因主要是产能增加,营业收入增长。

金元证券则指出,液态奶是黑牛食品未来重要增长点。金元证券在其近期发布的研究报告中称,黑牛安徽液态奶一期今年三季度投产后,总产能近 10 万吨,2012 年中安徽二期投产后,总产能近 14 万吨,另外,江苏 4 万吨液态奶项目将于 2013 年投产,未来三年液态奶扩张较快。

(刘欣)



长青集团：发力生物质发电产业链



日前,长青集团紧锣密鼓地在深圳、上海、北京三地开展询价推介会。长青集团在生物质发电领域的突破性进展引起与会机构投资者的浓厚兴趣。

德邦证券的行业分析师认为:按照将发布的《可再生资源“十二五”规划》,生物质发电装机容量目标达到 1300 万千瓦,较“十一五”增加 160%,这意味着到 2015 年全国将新增 500-700 个生物质发电厂,随着相关配套措施的落实,该领域将获得很大的发展空间。在生物质发电领域先行一步的长青集团该项业务未来三年复合增长率有望超过 90%,高成长可期。

据介绍,长青集团 2004 年取得中山市中心组团垃圾综合处理基地焚烧发电厂项目的建设及特许经营权,目前项目

稳定运行,年处理生活垃圾 1000 吨,平均每年净利润均超 2000 万元,随着财务成本的逐年下降、通过技改而实现的效能提成,其盈利能力还在逐年提高。

在掌握成熟的垃圾发电技术后,长青集团启动了山东沂水秸秆发电项目,项目于 2011 年 5 月开始持续盈利,预计年贡献利润超 3000 万元。此外,目前正在建的黑龙江明水秸秆热电联产项目也将于 2012 年一季度竣工,其装机容量比沂水项目大 20%。据了解,黑龙江在国内作物秸秆的集中产区中排名前三,明水生物质发电项目地处“世界三大黄金玉米带”,秸秆资源量达 791 万吨/年,为使用量的 3 倍多,其可收集期长,收购成本较低,预计其年贡献净利润将比沂水更高。

据长青集团相关负责人介绍,公司

有望今年在黑龙江、山东、广东开工三个项目,并已与黑龙江、吉林、安徽等地方政府签订框架协议,拥有四个储备项目,未来还将不断扩展生物质发电项目,争取实现每年报批核准 2-3 个项目,开工建设 2-3 个项目,建成投产 2-3 个项目,预计 2012 年该项业务的利润贡献将步入快速增长期。

长青集团同时积极布局生物质利用产业链其他环节。据介绍,生物质利用产业链分为发电、余热供暖、固体燃料、有机肥、清洁发展机制(CMD)五大部分。长青集团的山东沂水项目年排达 145 万吨以上的二氧化碳当量,以 CDM 机制按每吨 9 欧元出售给荷兰 Nuon 公司,即将走完全部审批流程,只等待联合国的批准,如获准,此举将为公司贡献利润超 1000 万元/年。另外,黑龙江明水项目年排达 1724 万吨二氧化碳当量,也以该机制及价格出售给西班牙 FC2E 公司,目前正在政府的审核批准中。

在产业链的其他环节,长青集团也在积极探索。明年 1 月份投产的黑龙江明水项目的余热如实现给县城供暖,将有望为公司每年增加 700 万元利润,此外,长青集团还在积极实验把发电焚烧农业秸秆产生的草木灰用于制成有机肥还田,以增加收入或兑换秸秆。(甘霖)

中国石化增资 6 亿战略入股恒逸石化

继上半年重组成功、收获颇丰的中期业绩后,恒逸石化再出重拳,拟引入中国石化作为战略合作股东,共同推动己内酰胺(CPL)项目的实施。根据双方协议,中国石化将斥资 6 亿元人民币,对恒逸石化旗下子公司恒逸己内酰胺进行增资扩股,并成为持有该公司一半股权的股东。

己内酰胺技术瓶颈高,前期投入大,民营企业投资该领域一直未获突破。业内人士认为,此次恒逸石化与中石化的战略合作,将有力提升民营企业在这一领域的技术水平和生产能力。

恒逸石化全资子公司恒逸有限是恒逸己内酰胺增资扩股前的全资股东,持有其 6 亿元股权。根据方案,恒逸己内酰胺将以 1 元/股的价格增资扩股 6 亿股。中石化将作为战略合作股东参与此

次增资扩股,而恒逸有限将保持原有注册资本金的投资,主动放弃参与此次增资扩股的权利。增资扩股完成后,恒逸己内酰胺的注册资本将由 6 亿元增至 12 亿元。恒逸有限和中国石化各持股一半。

中石化战略入股恒逸己内酰胺后,双方将大力开发恒逸石化旗下的己内酰胺项目。该项目位于杭州市萧山区临江工业区,总投资 3592 亿元。项目建设期为 28 个月,预计 2012 年二季度将进入调试生产阶段。

己内酰胺是锦纶纤维和工程塑料的重要原料,近年来我国己内酰胺的生产能力快速发展,但仍远落后于下游锦纶纤维、工程塑料等加工行业的发展速度。己内酰胺技术瓶颈高,前期投入大,工程建设复杂,安全生产难度高,民营企业投资该领域一直未获突破。

公司称,此次恒逸己内酰胺引入战略合作股东中国石化,将有利于依托中国石化强大的技术支持和完善的管方法,进一步充实核心技术人员,优化资本结构,从而加快项目工程建设,保障项目顺利投产。

今年上半年,由 ST 光华重组变身后的恒逸石化,交出了一份颇为靓丽的中报成绩单。根据半年报,公司上半年大幅扭亏,实现营业总收入 13762 亿元,实现净利润 1137 亿元,每股收益 2.49 元。在公布半年报后不久,公司又披露了非公开增发预案,拟募集 30 亿元资金,用于投资年产 20 万吨己内酰胺工程新建项目、宁波 150 万吨精对苯二甲酸改扩建项目和临江 9 万吨差别化纤维扩建项目等。

(中证)



深发展推出“财富 1+N”现金管理

深发展作为现金管理业务的后来者,该行着意立足供应链金融的丰富经验,构筑“财富 1+N”后发优势,沿着供应链开创“贸易融资+现金管理”融合模式,提供完整的交易银行服务。

资金流为引导,整合供应链上的信息流,实现商流、物流、资金流、信息流一体化,反过来,进一步提高供应链各个节点的可视度,创造更多的融资和生意机会。

整合系统、融合“四流”，打通企业财务管理环节

从某种程度而言,企业财务管理是“商流-物流-资金流-信息流”的综合反映。企业财务部门根据采购/销售合约(“商流”)、进货单/发货单(“物流”),进行付款/收款结算(“资金流”)作业,同时这一因订单需求引发直至支付完结的流程形成了完整的经营“信息流”。

“四流”协调运转更是供应链管理的核心要旨。“供应链‘四流’”可以看作是超越了企业产权界限的、放大的、交易伙伴与物流/银行等合作方多边构成的财务管理流程,”金晓龙介绍

说,“深发展十多年供应链金融的业务实践,尤其是货押业务,始终围绕订单合约(商流)、货权占管(物流)、融资与收付控制(资金流)展开的,这一过程特别强调多方信息的透明与共享,与企业通过 ERP 实现内部作业协同匹配的做法十分契合。”

为了促进供应链“四流”衔接与融合,深发展近年来举措频出。从 2009 年线上供应链金融投产并

与多家核心企业 ERP 系统对接实现“资金流与商流”对接融合,到今年 7 月与中铁

现代物流的系统对接实现“资金流与物流”对接融合,

到现今推出“财富 1+N”主打供应链“贸易融资+现金管

理”融合,显见该行深耕供

应链、做大做强供应链金融

的决心和魄力。

“贸易融资”和“现金管

理”是深发展正在实施的

“最佳银行战略”中最为重

要的几个战略子项目之一。

“我们的目标,不仅在于通

过现金管理帮助企业提升

集团内部财务管理效率,更

重要的是协助供应链核心

企业打通财务供应链,将企

业内部的‘四流’与其供应

链‘四流’有机衔接起来,”

金晓龙称,“为企业提供一

个供应链综合金融服务的

平台。”据了解,为促进企业

外部“四流”无缝对接,深发

展现金管理系统不仅实现

了与电子票据系统、信贷

管理系统、线上供应链金融

系统的数据整合,同时,还

支持以银企直联或网银等

多种方式,提供多层次、多

渠道的技术平台,达成企业

内部 ERP 信息与银行现金

池信息,乃至线上供应链流

信息的交互共享。

(吴民)