

上海电气：财务公司要做成一个金融平台

□ 李魏 晏子

是什么支持着规模体系如此庞大的企业又好又快地发展运行?上海电气集团财务公司总经理秦烽,与大家分享了电气财务战略及其财务公司作为金融平台的运作之道。

财务战略必须服从集团战略

目前,电气集团所辖企业已从高峰时的 1000 多户合并精减掉一半多,但仍有 410 户,包括近百家合资企业、7 家上市公司,其中 H+A 股公司 1 家(上海电气),H 股公司 1 家(集优股份),A+B 股公司 5 家(机电、海立、自仪、中纺机、二纺机)。2010 年集团实现主营业务收入 827 亿元,净利润 29 亿元,总资产达到 1452 亿元。这些经营业绩的取得,依赖于我们集团内部制订并实施了有效的财务战略。

我们的财务战略设计的标准很明确:一是绝对服从集团的战略规划,比如最新的财务战略就是围绕集团“十二五”期间的“再次创业”、“进入世界 500 强”的目标设定的;二是结合企业经营现状。在这样的财务战略下,我们对企业的财务管理井然有序。

同时,我们认为统一预算管理是企业财务管理中最重要的一环,因此,电气集团实行了模块化的预算管理,将预算细分为经营预算、投资预算、改革预算、担保预算、资产处置预算等几大模块。根据不同类型的模块,制订不同的预算标准。财务战略和预算管理双管齐下,有力地保证了集团产业发展的顺利推进。

依托财务公司完善资金信息系统

资金管理是财务管理非常重要的内



容。我们下属的企业规模大,差异大,必须实行资金的集中管理。为了配合集团产业发展的需求,我们加大了推进资金集中管理的力度,尤其是借助财务公司这个专业的平台,为资金管理创造良好的环境。

第一,我们将集中管理的要求落实到人。从存款集中、贷款集中、网银结算集中到外汇现金池管理、账户管理,集团先后出台了相关红头文件,明确了集中管理的具体要求,并将相关指标纳入企业负责人、财务管理人员的绩效考核内容中。

第二,我们将集中范围逐步扩大,从最初仅集团股份公司范围内企业纳入集中管理,逐步推进到非上市部分企业也纳入集中管理考核范围;从最初只有人民币资金集中,到逐步推进外币资金集中;从只有资金的集中,到逐步推进账户信息的集中、票据信息的集中,可以说该集中的都集中管理了。

第三,我们采用了总部设计的模式,

依托专业平台实施。在资金集中推进过程中,集团相关职能部门和财务公司有着明确的分工。集团财务部门进行集中模式的设计,负责制订资金集中管理的相关政策、制度,对资金管理系统的规划、建设、推广提出要求。财务公司作为专业平台负责工作落实,负责对企业提供结算、贷款等服务,支持集团推进信息系统建设、系统数据分析等。

第四,不断完善信息系统。为了避免以往在缺乏信息技术支持的情况下,资金集中管理效率低、难度大的现象,集团花大力气,依托财务公司平台加强信息系统建设,先是实现了网银支付结算功能,大大提高了操作效率,降低了管理成本。2009 年,通过财务公司与多家银行合作,实现了集团的账户信息透明。到了 2010 年,集团依托财务公司开发票据管理系统,逐步掌握企业票据开立、贴现、托收等全程信息。

第五,善于借助外力共同推进。在人民币结算上,集团与工商银行合作,借助

工行在国内遍布的结算网点和网上银行等资源,有效地保障了财务公司的资金结算运转达到银行标准。在外汇业务上,集团与中国银行合作,设计了外汇现金池管理流程,通过外汇现金池归集,实现企业在银行的外汇存款日末自动归集,在企业需要使用资金时,由银行负责审核业务的真实性。

发挥财务公司金融平台作用

我们正在努力把电气财务公司打造成为多样化的金融服务平台,通过其财务顾问、汇率风险管理、项目融资等职能,有力地支持集团产业的发展。

一是为产业运作提供各类财务顾问服务。集团在上市公司融资、国企改革、合并并购等重大战略性项目中,充分利用财务公司的投资银行专业团队,发挥其财务顾问功能。经过几年的历练,电气财务公司已经逐步建立起专业的投资银行平台,通过长期顾问、项目财务顾问、定期研究报告等形式,为集团总部和产业集团提供决策支持。

二是为产业发展提供汇率风险管理服务。2009 年,上海电气通过财务公司取得建立外币“现金池”资格和自营结售汇资格,建立了集团规避汇率风险的基本体系。财务公司为企业提供即期结售汇服务,为企业的远期结售汇提供管理和交易咨询。

三是为集团企业拓展市场提供项目融资服务。近几年,在集团重点产业尤其是火电和风电设备拓展外部市场的过程中,财务公司通过项目融资服务提升了集团的竞争能力。

四是财务公司还先后独立出租赁业务和保险经纪业务,并分别成立专业公司,促进了集团的产品销售和加强风险管理。

成本管理 让东航华丽变身

2009 年 4 月 1 日,总部设在黄浦江畔的中国东方航空股份有限公司(China Eastern Airlines Corporation Limited,简称“东航”)开始进入“东航时间”。从这一天起,东航 5 万多干部职工的手表统一拨快 10 分钟,对外的解释是为更好地做好各项准备工作,但所有东航人自己明白,他们是在抢时间,抢下因种种原因落下的市场、丢掉的地位和不再明亮的品牌。

时光荏苒,2011 年 10 月 31 日,东航发布 2011 年第三季度财务报告,当季盈利 3456 亿元,同比增长 34%,增速位居三大航之首;11 月 1 日,东航被国家工商总局授予中国驰名商标。12 月 13 日,东航被 WPP 集团评为“2012 年最具价值中国品牌 50 强第 24 位”。

改变如何发生,过程中有哪些故事,未来会否更加精彩。

小项控制 大项管理

“公司上下每个部门都有预算专员,花钱的时候会先看是否在预算当中。如果没有,就要先报到财务部门,后者同意了,这事儿才能做”。东航财务会计部总经理吴龙学最推崇的就是他们在预算管理方面建立的这套制度。

吴龙学介绍,他们 2009 年初就把全年的可控费用,包括招待费、差旅费和办公费等都分解到月,并下发给每个单位。新考核办法一出来,各个单位在成本控制间发挥的作用得到了显现。2009 年,他们的这些可控费用比 2008 年下降了 15%,减少 1.93 亿元。

以最大头的航油成本为例,东航建立了一套成本指数飞行方法,并在 2009 年就推广至近 80%的东航航班。飞行员按照新办法飞行,有效地降低了燃油消耗,一年下来节油成本 1.12 亿元。吴龙学解释说:“成本指数飞行是一个什么概念呢?举个例子,就像我们开车,车子在每



小时 90 公里的时候最省油,开得比这个快或者慢,它的油耗都比较大。成本指数飞行跟这个是一样的道理,尽量让飞行员按照最省油的速度来飞。”

当年,东航的成本管理点项目还涉及航班起降费、机上供应品和维修成本几项,因为这几项的总额都很大,看起来只是“捞浮财”的办法,却帮东航省下近 5 亿元。

调结构矛盾 减隐形成本

两个新概念的引进同样助力东航在 2009 年扭亏为盈。对单纯的保障部门,他们引入模拟核算;对市场部门,他们提出边际贡献。“以前工程公司和上海保障部就是保障部门,花多少钱都不管。我们实行模拟核算后,不只考核你保障安全的任务完成得如何,还考核你的模拟利润。至于边际贡献,就是先不看你航线盈利多少,先把你飞一个架次的所有直接

变动成本都扣除掉,包括油料费、起降费、飞行小时费……看看还有没有毛利”。

一经梳理,东航发现自己原来有 15%的航班居然是负边际,也就是说这些航班每飞一班,就意味着给东航亏损增加了一笔,飞还不如不飞。2009 年,东航结合科学发展观大讨论,除了发现自身存在航线结构,也就是运力与市场、机型和航线不匹配的矛盾外,还有资产负债结构矛盾、机型结构矛盾、资源布局矛盾等。

在把 2009 年所做的成本控制比做“扫浮财”之后,2010 年东航开始针对四大结构性矛盾“挤海绵”。东航财务会计部派出由 14 人组成的效益分析小组,对东航每天 1500 个航班、每月 100 多万个数据进行逐一归拢,力求运力与市场、机型与航线的匹配。

机型结构、资源布局结构矛盾看起来跟财务部门不相关,但处理不好就会

虚耗成本。比如,东航有的分子公司自身市场空间有限,飞机、飞行员和机务等关键岗位人力资源却很丰富,调整是必然的,但由此带来的驻外成本加大和运行效率下降就难以避免。东航在运力引进时,改变以往“会哭的孩子有奶吃”的分配方法,改成跟着市场走,同时逐步调整存量资源。在机型结构上,也提出在“十二五”末期把现在的 21 种机型减到 8 种~10 种。

推成本优化 重价值创造

在成本控制方面凝聚了全公司共识、实行科学管理的方法之后,东航财务会计部又对自己提出了更高的要求,即怎样把东航提出的成本优化战略落到实处。

他们先是引进全球知名咨询公司罗兰贝格,联合成立了一个成本优化推进的项目小组,对东航的成本架构进行了重新梳理,制定了未来 3 年~5 年的成本优化战略。吴龙学说:“根据罗兰贝格提供的全球航空公司技术参数,初步估算,仅仅采购和维修这两大项,我们对标之后的成本下降空间就在 10 亿元以上。”

最为难得的是,他们在财务价值创造方面所作的努力。“除了资金,成本是我们自己操作的,其他能省的都来自一线。财务价值创造就是利用我们掌握的完整数据资料,将其与业务结合,分析流程是否可以优化,环节是否合理。”他们还从理财角度出发,出台一系列正向激励政策,对一线部门在不增加投入情况下创造的利润予以一定奖励。这些政策所作用的十几个方面,为东航一年带回几千万元的收入。

尽管把最近 3 年每一项新采取的成本管理手段,都延续到了现在,但吴龙学他们还是很清醒的,就像罗兰贝格牵头参与的那个项目小组所发现的,东航还有很多成本管理的点可以做得更好。(民航)



产融并举 大连重工实现新突破

备受投资者关注的大连重工通过定向发行 2.15 亿股,购买大连重工·起重集团除华锐风电和大重公司股权之外的经营性资产和“负债”的重大资产重组步伐,日前最终迈上了新台阶。在日前召开的大连重工新股发行上市仪式上,大连重工·起重集团董事长宋甲晶在接受记者专访时表示,实现公司重组、上市,是大连重工在体制创新上的重大突破,同时也是为大连重工的持续、快速发展树立了一块重要里程碑。

宋甲晶认为,作为中国装备制造业的大型骨干企业,进入资本市场,实现产融并举,全面建立良好的融资渠道,并由此推动公司的快速发展,一直是全体大重人的一个追求,此次通过重大资产重组上市,大重集团可谓整体踏上发展的新台阶。

大连重工属于行业龙头企业,经过 10 年创新发展,已实现了产品结构的重大调整,研发了一大批填补国内空白的重大技术装备,经营规模和经济效益连年大幅增长,特别是 2010 年,公司主营业务收入、净资产和利润总额分别比成立之初的 2001 年增长了 9 倍、4 倍和 23 倍,各项主要指标均位列行业前

列。对于大连重工整体上市所显现的意义,宋甲晶表示,对于一个企业发展而言,这是具有里程碑性质意义的。第一,有利于拓宽融资渠道,改善公司资本结构、增强企业发展实力。第二,有利于规范法人治理结构,提高企业科学管理水平,形成新的发展力。大连重工谋求整体上市的过程,也是提高管理水平、减少关联交易,保护中小股东的权益。通过整体上市,使集团彻底解决了与原上市公司之间的关联交易问题。第四,有利于增强抵御风险的能力,促进企业持续健康发展。通过在资本市场上根据不同项目、不同风险的业务要求匹配不同的融资品种,切实降低融资与交易成本。从而有效化解高负债经营产生的风险,也增强抵御行业周期性波动风险、财务风险等的能力。第五,有利于国有资产的保值增值。通过整体上市,公司由单一的铸锻件制造企业转变为综合性大型装备制造业企业集团,其品牌度和影响力会大幅提升。公司也将通过卓有成效的资本运作,进一步提高企业的整体竞争力和品牌价值,从而带动国有资产市场价值的大幅提升。(刘宇平 柴海)

趁行业低迷储备资源 驰宏锌锗旨在厚积薄发

受铅锌价格持续下跌影响,曾经的大牛股驰宏锌锗近两年表现平寂,然而就在这大环境不好的两年时间里,公司趁机完成了一系列资源收购行动。公司相关负责人透露,部分下属公司的找探矿进展顺利,远景储量相当乐观。丰富的资源储备为公司的长期增长奠定了基础。

统计公告可知,2011 年驰宏锌锗启动了对 6 个矿山的收购,其中已经完成了三个,正在实施过程中的包括大兴安岭金欣矿业、西藏鑫湖矿业和新巴尔虎右旗荣达矿业的控股权。上述公司负责人介绍,在收购完荣达矿业 51%的股权之后,除了金鼎锌业部分股权外,大股东旗下的锌铝资产已全部注入上市公司。

收购荣达矿业后,公司控制的资源储量(金属量)将增加铅锌合计 9518 万吨,铜 492 万吨,银 2056 吨,大兴安岭金欣矿业的钼储量高达 11248 万吨。简单计算可知,经过一系列的收购公司在 2011 年实现了资源储量的翻番。

上述负责人表示,对于铅锌冶炼企业而言,拥有自有矿产资源的保障极为重要,近几年公司一直积极实施资源扩张战略,收购国内外铅锌矿产资源,进一步扩大上游矿产资源控制。而这也是公司响应工信部“提高行业集中度”的具体举措,并

得到了云南省政府部门的大力支持。公开信息显示,云南省国资早已提出“优势矿产向优势企业倾斜”的政策,全力支持驰宏锌锗在铅锌矿方面进行的资源整合。公司正在收购的鑫湖矿业和大兴安岭金欣矿业,均拥有多个探矿权。据公司相关负责人介绍,探矿工作进展顺利,远景储量相当可观。此前公司曾提出,争取 2015 年铅锌资源金属储量达到 1200 万吨,资源自给率超过 60%。以目前的进展推测,公司完全有可能超额完成该计划目标。

尽管在上游资源拓展方面屡有突破,但公司短期经营仍面临着不小的压力。上述负责人介绍,由于大量的自采矿摊低了生产成本,以目前的市场价格,公司的铅锌业务仍能维持一定的盈利,而那些主要靠外购矿的冶炼公司,则已处于盈亏平衡的边缘。受目前国际经济大环境的影响,公司预计 2012 年铅锌价格仍将在目前的位置徘徊,短期并不乐观。

除了铅锌业务,公司在锗和钼两种稀贵金属方面的拓展也颇受关注。上述负责人介绍,锗业务已全部归到与北方夜视科技集团成立的合资公司,目前尚没有更新的消息可以透露,预计 2011 年能贡献的利润并不大,钼矿目前还需要做大量的前期工作,预计在 2014 年方能投入商业运作。(覃晓)