鄂尔多斯：演绎“四统一分”内控管理新模式

作为当今世界羊绒产品产销规模最大、产业体系最为完善、营销网络最为成熟、技术装备最为先进的行业领军企业，鄂尔多斯集团这些成绩的取得与集团“四统一分”内控体系的建设和不断完善密不可分。

“四统一分，二级管理，两个重点，六项工作。”鄂尔多斯科技发展有限公司人力资源和行政经理白茂荣将集团内控总结为这样16个字。

针对问题对症下药

所谓“四统一分”，即机构统一、人员统一、制度统一、资金统一与核算分离。

据白茂荣介绍，在进行“四统一分”财务策略之前，鄂尔多斯集团由于规模不断扩大，相应控制跟不上，导致内部生产经营逐渐偏离了“股东权益最大化”的目标，造成当时重生产、轻销售；重眼前利益，轻长远利益；财务控制系统紊乱，财务指标处于“亚健康状态”等现象。

鄂尔多斯集团针对以上的这些关键性问题进行了几个方面的内控设计，并取得了相应的效果。

首先，针对重生产，轻销售现象，鄂尔多斯集团实施了“四统一分”财务策略，其中的“一分”策略，就是实现核算分离。下属公司的生产成本和经营成果按原有体制进行独立核算，自负盈亏，同时配以资金统一策略，这样就杜绝了下属企业不按制度规定乱借款、乱担保、乱投资、乱开支的现象，使下属企业的资金使用更加透明。

由于每个下属企业都要对自己的经营成果负责，且所用的资金得到了严格地审批和监控，就难以再吃集团的“大锅饭”，不能忽视全局观念和长远观念进行盲目争地位、争产量，而是必须注重自身经营的业绩。可以讲，考核指标由生产份额到盈利水平的改变扭转了下属企业只做“体力劳动”不做“脑力劳动”的现象。

其次，针对重眼前利益，轻长远利益现象，“四统一分”财务策略要求整个集团资金统一，即设立内部银行作为内部结算中心，企业的财务收支全部通过内部银行一个渠道进出，按预算实施监控收付，从源头上管理资金的流向，使企业资金使用效率得到严格控制。由于各项资金受到全方位监督，这防止了企业资金运用上的短期化行为，使企业的长远利益得到保护。

最后，针对财务控制系统紊乱问题，“四统一分”财务策略实行了机构统一、人员统一、制度统一，使集团内部不会由于领导不力而导致整体利益受到损害。集团所属全资、控股企业的财务机构为集团财务公司的派出机构，同时集团的全资、控股公司的财务人员由集团财务公司派驻和管理，实行垂直领导。具体来说，机构、人员和制度的统一，就是财务会计人员的工资、奖金、福利由财务公司统一发放，财务人员的培训、招聘、岗位调配、职称评聘、人事任免统归集团财务公司进行安排，各下属企业财务管理制度、政策及会计核算方式统一由集团财务公司制订，集团财务公司对各子公司财务制度的执行情况进行检查。正是采取了这些措施，整个集团的总体目标得到了很好的统一，各项财务指标由于控制的力度和广度加大与拓宽而得到很好的改善。

内控体系效果显著

新内控机制的实行，使各下属公司闲散的财务经营集中起来，让以前过于分散的管理体制得以整合。

白茂荣认为，一个企业内控机制的整体性应该由横向和纵向两个方面组成：横向上，企业的内控机制应该是各下属机构内控系统具体实施方案的整合，既要具体体现各不同单位的差异化，同时也要保证整个内控体系实施的统一性；纵向上，整个的内控系统要使各单位有长远发展的意识，且能随着企业的发展而发展。

理财官说：

白茂荣介绍，鄂尔多斯集团采用的“四统一分”财务策略，纵向上采用了以财务中心为控制体系中心的方法具有长远发展性；横向上重在构建内控的统一性，并同时注重整个内控系统的长远发展。根据集团确定的“统一管理，分级实施”的原则，集团内控机制确立了以内部银行为中心的资金管理体制，其内涵是在“四统一分”的框架下，以内部银行作为集团全资、控股企业资金流程的必经之地和调控中枢，以资金统一管理和集中运作为核心，各全资、控股企业原有的银行账户统归集团财务公司内部银行接管，内部银行利用总体财务收支预算杠杆，实施现金流监控，调剂各下属企业资金余缺，发挥资金最大效能。

鄂尔多斯从机构、人员、制度以及资金四个方面进行整合，使集团财务公司内部银行的作用发挥到最大，从而完成内控机制的重整。就实际情况而言，内部银行的建立使鄂尔多斯集团的经营过程得到了保证，并使其经营效率得到了提高。

（中会）

千红制药延伸产业链 致力基因工程药物

千红制药，一家致力于多糖类和酶类生物制药的专家型高新技术企业，对于资本市场来说，2011年2月18日上市的它刚满一周岁。千红制药到底有什么竞争优势？企业未来的发展方向在哪？公司董事长王耀方在谈到上市一年以来的感受时表示，公司上市后被资本市场和众多的投资者关注，无形的压力使得企业就像猴子爬树，只能上不能下，尤其是股东对公司的期待，要求企业的管理者思考的东西就更多了，这也是作为上市公司必须接受的考验。

创新是重中之重

“我国已成为全球药品消费增速最快的地区之一，有望在2020年以前成为仅次于美国的全球第二大药品市场。预计到2020年，生物技术药物占全部药品销售收入的比重将超过1/3。”这是日前发布的医药工业“十二五”发展规划为制药行业提供的一份美好的蓝图，但最终落实还是在制药企业的层面。王耀方表示，国家将生物医药列为重点发展领域之一，千红制药无疑是这一政策利好的受益者。

根据千红制药的规划，公司将继续深耕传统生化制药领域，但未来产业的发展方向应该是生物基因工程药物。目前，千红制药正在申报的国家一类新药靶向性重组人抗血栓蛋白和在研的肿瘤靶向性细胞凋亡诱导剂TRAIL变体药物就是基因工程药物的代表。

创新需要依靠研发和人才，千红制药近年来不断加大研发投入力度，引进适用型高素质科研人才，为公司研发实力的提高奠定了人才基础。

王耀方告诉记者，公司研发体系的有效运转，必将解决公司产品的创新、更新和结构问题，为企业的可持续发展奠定坚实基础。同时，公司的经营管理团队非常团结和优秀，尤其是高级管理人员都是在公司摸爬滚打一二十年的老员工，有着较高的凝聚力和向心力。

目前千红制药的研发体系已初步建立。一是公司引进海外团队，创立控股合资研究院，致力于基因工程药物的创研，目标是可产业化的基因工程药物；二是公司的研发团队致力于产业化研究，将自研和外购的研发成果进行产业化；三是公司技术团队主要致力于研究和提升产业化的产品的技术和质量。研发模式采用自主研发、与科研院所合作开发等多种方式展开。

产业链向上下游延伸

除了在生物技术领域内的创新计划，针对目前公司的产业结构，千红制药也有了比较明确的发展思路，那就是积极向产业链上下游延伸。

王耀方表示，公司未来还是要继续立足于内生式增长、外延式扩张和整合式发展。目前公司对上游资源的整合已经走出了第一步，与雨润优势互补，合作筹建润红公司。

2010年1月15日，千红制药与南京雨润食品有限公司签订合资组建润红生物科技有限公司的合作协议，其中千红制药持股51%。润红生物将力争建成国内规模较大，技术、质量水平较先进的综合利用动物脏器原料的生化药品原材料及食品肠衣生产企业。

王耀方认为，建设该厂的出发点不单是对资源的保障，更为关键的是对质量的保障。“质量是公司的生命线，公司对药品包括药品中间体的质量把控有着严格的制度和措施。药品质量的保证关键在于原料到产品完整链条的可追溯性。事实上，与雨润的合作还只是一个开始，未来千红制药将争取优势资源，加大投入。”

另外，千红制药在海外市场方面还只是出口一些低附加值、低毛利的原料和原料药，这也是未来公司产业结构调整的一个重点。因此，公司计划将产业链向下游延伸，发展制剂业务的出口。目前公司在常州高新区生物医药产业园征地650亩，其中一期400亩，预留250亩，用来建设符合欧美GMP的高标准制剂分厂及其他医药配套产业。

而此前市场关注的千红制药办医院的做法也是其产业链延伸的一部分。王耀方表示，公司的几个产品应该说在临床适应症方面对病人的优势是非常明显的，疗效好，副作用低，但是医生和病人对一个产品的认识需要一个过程。为了让更多的人了解到公司的产品优势，筹建针对性强的医院和科室是一个好的思路。“但是我们还有一个更为大胆的想法，就是要把它搞成全国连锁型的业务。”

（建业 李际洲）

拓展“非房业务” 华丽家族又瞄上金矿

华丽家族产业结构调整再现苗头。该公司日前发布的2011年报显示，其与大股东正探求能否将矿业视为公司新的业务发展方向。

华丽家族自2008年下半年借壳上市以来，恰遇国家房地产行业宏观调控政策力度逐步加大，尤其是房地产限购限贷、房地产税收等政策出台，以及融资环境的不断变化，使得公司侧重于高端房地产市场开发的业务定位频受考验。为此，该公司董事会逐步确立了尽快培育房地产开发之外的第二主业经营发展战略，近几年来已积极调整原有的房地产业务结构，如拱手出让了“上海新天地43街坊”之类的高端房地产项目，同时将视线瞄向非房地产业务项目投资，先后于2010年和2011年分别通过子公司或与大股东上海南江(集团)有限公司联手收购了广东华孚投资和海泰投资，以参股形式介入金融期货与生物医药行业，力求通过培育“非房业务”来确保公司长期稳定的发展。

如今，华丽家族在拓展非房业务方面再出招。公司方面表示，在南江集团的支持下，已着手聘请专业团队在境内外广泛考察和寻找资源类尤其是金矿项目的投资机会，其目前主要瞄准的金矿项目涉及境内两处和境外五处，其中包括津巴布韦金矿、墨西哥两处金矿和巴布亚新几内亚两处金矿。

据悉，华丽家族大股东南江集团为了尽可能减少上市公司的投资风险，保障上市公司投资者的利益，已经做出承诺：目前先由南江集团负责矿产资源投资的前期工作，按矿产资源投资的正常程序展开投资业务，今后在风险可控的前提下，再将有关矿产项目的控股权转让或指定给上市公司，以期为华丽家族培育新的利润增长点。

（李锐）

契合产业规划 西部材料主业有望迎来“春天”

工信部日前发布的新材料产业“十二五”发展规划，为特种金属功能材料、高端金属结构材料等新材料细分产业发展指明了方向。材料工业的转型升级、一系列重大工程项目的推进实施，也为新材料产业提供了广阔的市场空间。乘着“政策东风”，近年来在稀有金属复合材料、钛制品领域大力布局的西部材料，则有望迎来大发展契机。

西部材料近年来凭借首发、增发所募资金加大了对钛材等业务的投资力度，相关项目已陆续投产或完工，但在产能扩张的同时，下游行业的需求却未同步跟进，导致利润无法释放。由于西部材料核心主业十分契合新材料“十二五”规划的发展方向，且具有一定竞争力，随着国家大力推进国产大飞机等一系列航空、航天项目，西部材料将凭借其在钛材领域的前瞻性布局而占得发展先机。

作为国内稀有金属复合材料龙头企业，西部材料主营业务为稀有金属复合材料及制品、钛产品、金属纤维及其制品、难熔金属材料和贵金属材料，所涉业务几乎均具备新材料特性。其中，钛材业务是公司近年来经营发展的重点。2009年，西部材料通过定向增发募资收购了西部钛业，形成了熔铸—锻造—轧制相对完整的钛材加工产业链。剩余募资则用于投资年产5000吨钛材技改项目(该项目已于去年末完工)，以进一步扩大产能。

据了解，钛材产品主要应用领域包括民用和军用两大类，不过，常规民用领域由于产能相对过剩、竞争激烈，故毛利率较低，在航天、军工领域的毛利率则显著高于民用。而外界之所以看好西部材料，正是源于其钛材产品在航天、军工领域的拓展前景。

在分析人士看来，随着中国航空工业的迅速发展和钛加工技术的不断进步，我国航空和军事用钛量有很大的增长空间。反观西部材料，其在2009年便已通过“国军标认证”、“武器装备科研生产单位二级保密资格认证”、“武器装备科研生产单位生产许可证”等三大军工认证，进而具备了向航空航天、国防军工等单位供货的资质。更为重要的是，公司前期通过定向增发引入西安航天科技工业公司作为战略投资者，不仅增强了公司资金实力，还可以凭借西安航天在航天、军工领域独特的行业地位及行业影响力，帮助公司快速拓展航天、军工等钛材市场。

对应《新材料产业“十二五”发展规划》，其中也将高端金属结构材料作为今后新材料产业的发展重点，并提出“以轻质、高强、大规格、耐高温、耐腐蚀、耐疲劳为发展方向，发展高性能铝合金、镁合金和钛合金，重点满足大飞机、高速铁路等交通运输装备需求。”

除钛材产品外，西部材料的贵金属业务也将成为公司未来发展的一大看点。东兴证券研报指出，西部材料的核电用银合金控制棒材料已于2010年通过中国广东核电集团有限公司组织的技术鉴定、产品鉴定和合格供应商评定，是国内唯一一家合格核电用银合金控制棒生产单位。而公司产品已经完全具备进口替代的实力，目前每年有2至3台100兆瓦级的核电装置使用公司生产的银合金控制棒。公司产品相比于国外进口控制棒，质量性能相同，价格却低10%至15%，因此，随着国家不断推动核电关键部件国产化，公司银合金棒有望迎来高速增长。

（徐锐）

重卡市场低迷 星马汽车增发扩张未雨绸缪

继完成华菱汽车资产注入之后，星马汽车随即开始了华菱重卡的扩张之路。根据星马汽车日前发布的定增方案，公司此次募资不超过19.7亿元，将投向年产3万台重型载货汽车项目、年产5万台重型车发动机项目。

2011年是汽车市场低迷的一年，尽管汽车总销量同比增长2.45%，但重卡的销售遭受重创，重卡销售88万辆，同比增长-13.4%，是商用车下滑最明显的子行业。

而行业持续低迷的预期，并没有阻挡住华菱汽车扩张的步伐。根据星马汽车“十二五”发展目标，将实现年产8~10万台重卡车及相关配套汽车零部件和年产3~5万台重型专用车的目标，届时上市公司将实现销售收入500亿元，利税50亿元。

星马汽车在此次的增发方案中指出，未来3年，我国重型车用发动机市场将全面扩大。而其董秘办公室相关人员接受记者采访时也表示，从长期来看，未来重卡市场还是向上的，项目建设期2年~3年，公司现在是在市场不好的时候打下基础，以未雨绸缪。

（王瑾）

湖北能源：“十二五”将加大煤炭资源投资

日前，湖北能源董事长肖宏江告诉记者，“十二五”期间，湖北能源将以“打造一流综合能源上市公司”为目标，加快向大能源和省内外协调发展转变，大力发展水电、核电、天然气和煤炭业务，稳健发展火电、新能源和金融业务，实施煤电、水电、天然气、新能源向产业链上下游延伸，形成水电、火电、核电、新能源、天然气、煤炭和金融“6+1”的业务板块组合，力争再造一个湖北能源。

资料显示，湖北能源集团2010年12月借壳三环股份整体上市，其主营业务不仅涵盖了传统的水电、火电和风电等新能源，还计划建设核电项目，并积极介入煤炭和天然气管输业务，其作为湖北省能源投资平台、能源安全保障平台和新能源技术的发展平台功能开始显现。

肖宏江向记者表示，要打造一流综合能源上市公司并不容易，还有许多困难要克服，集团目前利润的主要来源是水电业务，风电和天然气业务占比还很小，在近两年的公司主营收入中，业绩不佳的传统火电业务占比接近50%，这对于一个煤炭资源贫乏的省份来说，煤炭资源的组织收储和煤炭价格对火电业绩的影响，都是制约公司发展的瓶颈。为此，“十二五”期间，集团将以水电、火电等传统电力为基础，以风电、热电、节能服务等新能源产业为先导，重点将大力发展核电、天然气，特别是将加大煤炭等资源产业的投资力度。

(陈捷)