

壳牌公司的外汇资金集中运营之道

■王亚亚

试点开展之前,壳牌中国区的资金是独立于全球资金池运行的;试点开展之后,壳牌中国区与壳牌全球的资金通道被打开,在一定程度上实现了自由流动……

“最初接触跨国公司外汇资金集中运营试点,壳牌只是希望跟进政策法规变化,没有太多想法。随着试点框架出台,试点政策非常有利于企业发展,所以后来壳牌也成为试点企业,这是顺理成章之事。”壳牌(中国)有限公司(下称“壳牌中国”)资金部总经理赵钟灵如是说。

2012 年 12 月底,作为北京地区的七家试点单位之一,壳牌中国启动了跨国公司总部外汇资金集中运营试点工作。这意味着,壳牌中国将搭建一个全新的外汇资金管理架构。参与试点,对壳牌中国区的资金管理来说具有划时代的意义。

资金管理新架构

根据试点政策,参与试点的企业,可以实现经常项目的集中收付汇、货物贸易轧差净额结算、外债额度集中、对外放款额度集中、国际外汇资金主账户和国内外汇资金主账户资金自由划拨、境内成员公司购汇偿还资金池委托贷款等新的业务操作模式。

壳牌中国根据公司业务发展的实际情况,结合试点政策,搭建了公司外汇资金管理的新架构。“我们公司的特点跟其他试点企业不一样。”根据赵钟灵的介绍,中国在壳牌的发展版图上,是一个非常重要的市场。在这个市场上,壳牌中国除在服务贸易项下有些出口外,几乎没有货物出口,因此美元收入很少,主要是人民币收入,而美元收入基本都是资本项目下的,要么就是企业资本金,要么就是外债;而另一方面,因为需进口原材料与设备,壳牌中国购汇、付汇的额度却比较大。据此,壳牌中国根据试点新架构构了一个新的资金管理蓝图。新的资金管理结构:壳牌中国有一个境内人民币资金池和



一个境内美元资金池,在人民币资金池和美元资金池之间建立了通道——基于真实业务需求的结汇和购汇;此外,建立企业的国际资金主账户,作为其境内美元资金池与境外美元资金池的通道,使境内美元资金池主账户可以与境外的美元资金池在一定的额度范围内实现点到点的自由划拨,调剂余缺。除了货物贸易轧差净额结算之外,壳牌中国新的资金管理架构几乎全面展示了新的试点政策。

项目实施全景

壳牌的财务工作高度集中化、电子化,其所有流程性业务都放在财务共享中心。壳牌在全球有 6 个这样的财务共享中心,中国地区的付款流程是放在马尼拉的财务共享中心。“理想状态下,马尼拉财务共享中心的同事不用跟任何中国区同事交流,就可以在系统里完成付款程序,发电子指令给付款银行,付款银行收到指令之后就直接对外付款”。但是在试点政策之前,付款的银行接受付款指令之后并不能立即支付,而是需要将付款指令暂留(指令落地),待核查完支付凭

证后,方能对外付款。由于壳牌中国的成员企业分布各地,每个地方都需要把付款凭证送到银行,银行再核查、支付,因此整个流程比较复杂。

赵钟灵介绍,在新的试点政策下,银行可以根据电子版发票先行对外付款,同时壳牌保证在一个月内把纸质盖章的发票交给银行,“这样几乎不需要中国境内任何一个员工参与,只需要马尼拉的支付工厂与付款银行之间的沟通,付款工作就可以完成,整个流程也会很顺畅”。这样的话,银行也要配套调整流程,跟踪支付凭证的到位情况。

在新的付款流程中,也要考虑外汇资金来源问题。在此之前,壳牌中国都是从人民币账户购汇、付汇,现在资金从美元资金池而来。试点政策之下,壳牌新的资金管理框架就是,如果境内美元资金池没钱,就通过国际资金主账户从境外美元资金池里调钱,且实时调剂。

在外币付款流程完成之后,项目组还要设置购汇和结汇流程。以前付汇、购汇是同时发生,而现在可以分开进行,即先用美元资金池里的钱付汇,然后购汇还房贷。分开有两个好处:其一,企业对于购汇的时机和

金额可以自己掌握,以前可能 5 万美元要跟银行购一次汇,500 万美元也要购一次汇,现在则可以把小额攒到一起再购汇还房贷;其二,试点政策允许跨行购汇,这可以提高在购汇价格上的议价能力。

在新的外汇资金管理框架下,壳牌中国资金部还需要落实的一项新工作,就是现金预测流程的设计与实施。之前,壳牌中国对现金预测的要求并不高,在实际工作中,为了预防账户上没有资金,考虑到资金进出境手续的繁杂,账户基本上预留了 3~4 个月的资金用量,现金预测周期没有必要做到每周或者是每天。但是在新的资金管理框架下,公司就有很大的空间去提升现金预测水平,境内外的资金在一定程度上是可以自由流动的。这在无形中就要求赵钟灵所在的资金部,能够将现金预测工作精确到每天的资金用量。

试点启动后的效益

壳牌中国资金部认为,依据新的试点政策搭建的资金管理框架会全面提升公司资金管理水平。因为试点政策允许经常项目集中收付汇,这就可以提高公司进口付汇流程的效率。新的付款流程实施之后,也将大为减少员工的工作量,提高外汇资金拨付的效率;与此同时,还可提高外汇资金的使用效率,降低资金成本。之前,境内的账户上滞留了大量的资金,以应对未来几个月的资金支付;现在,境内外在一定程度上是实时调剂余缺,境内账户也就不需要预留大量资金。再则,集中办理外汇交易,灵活安排交易时间,提高了公司与银行从事外汇交易的议价能力,进而节约了外汇交易成本;同时,也简化了公司外债登记、提款和还本付息的流程,进而降低了企业管理时间和成本,外债资金也可随借随还。此外,新的资金管理框架,对公司资金部对现金管理与预测水平有了更高的要求,这有利于进一步提升壳牌中国区企业的整体资金管理水平。

海航 16 亿控股亿城股份 地产业务或注入

过去两年重点放在内部整合和海外并购的海航集团,此次再次出手国内,旗下的海航资本看中了一家地产类上市公司。

据悉,海航资本收购地产上市公司亿城股份近 20%的股权,从而成为这家公司的单一最大股东。

在地产行业,亿城股份的规模并不大,不过对海航集团来说却可能意义深远。目前,公司旗下的地产业务大多没有上市,而亿城股份很可能在未来成为海航集团旗下地产业务资产化平台。

亿城原大股东退出

此次海航资本主要通过受让亿城股份第一大股东乾通科技实业有限公司(下称“乾通实业”)所持的股份来控股这家地产上市公司,双方已经签署了《股份转让协议》。由于亿城股份的股权非常分散,收购第一大股东乾通实业所持的 19.98%的股权,就已

经可以使海航资本成为单一最大股东。

亿城股份属于中小型地产公司,不过业务范围比较聚焦,主要经营北方的高端住宅项目,拥有北京西山公馆、燕西华府、天津亿城堂庭、倍幸福、苏州亿城天筑等多个在售项目,分布于北京、天津、苏州、唐山等多个城市。

在 2012 年年报中,亿城股份也坦言:长期以来公司坚持定位于差异化的实惠高端产品提供者,主动选择聚焦差异化高端市场,但在过去几年中,持续的以行政措施为主的宏观调控使房地产市场环境发生了重大变化,首置首改等刚性需求成为推动市场发展的主要力量,而公司对市场形势变化的认识不足,未能及时调整自我定位,以致发展速度远远不及预期,并大幅落后于大市。

事实上,今年以来,亿城股份已经在进行结构调整,希望通过合作或转让等方式处置存量项目。今年 2 月,公司宣布将捆绑出售西山华府综合楼以及低效的西山华府会所、万城华府会所、颐园会所和配套房产,并

转让相关债务,总交易金额达 12.3 亿元,而 4 个月之后,公司又宣布转让子公司秦皇岛天行九州股权,回笼现金约 1.1 亿元。

海航地产上市平台?

海航集团此次从亿城股份原大股东手中接手控股代价不菲。按照海航集团 16 亿元左右的出价,亿城股份的转让价约合 5.63 元/股,而在亿城股份 7 月 22 日停牌时,收盘价为 2.75 元/股,溢价高达 104%。

对此,海航资本董事长刘小勇指出,之所以要收购亿城股份,首先是看好亿城股份的未来发展前景和长期投资价值,而且房地产业目前也处于价值洼地,而在此次交易完成后,公司也不排除对亿城股份周转速度慢的低效资产进行出售,同时也不排除未来在上市公司进行购买或置换资产的相关交易。

据记者了解,目前海航的地产业务主要在集团旗下的海航实业,旗下已拥有大量持

有型物业,主要分布在北京、上海、广州、长春、青岛等城市。其中,写字楼 11 栋、酒店 22 家,两种类型物业的总建筑面积均超过 100 万平方米。

海航集团执行副总裁朱卫军曾对记者介绍,目前海航主要在打造“中国集”项目布局城乡结合部,主要通过产业导入解决乡镇居民安居,结合总部基地、休闲购物、易生安居的发展模式,参与新型城镇化建设,而这种成功模式需要借助资本的力量将其复制到全国更多区域。

目前海航集团旗下的大多数地产业务都不在上市公司之内,2011 年底,海南航空曾宣布剥离多家地产公司股权及土地,而目前海航旗下的海岛建设拥有的地产资产,也主要是做商业零售的望海国际广场。

多位分析师预计,海航资本的此番收购使得海航集团旗下大量地产资产的证券化成为可能,未来不排除将旗下的地产业务注入亿城股份。

(顶尖)

半年节创 2700 多万 北重集团合理化建议工作 得到中国兵器工业集团高度认可

7 月 22 日,中国兵器工业集团党群工作部高级专务杨洪荣、处长陈健来集团公司调研合理化建议工作。集团公司工会主席张海军就北重集团合理化建议工作现状、经验做法、取得的成绩和存在的问题做了详细汇报。在汇报交流过程中,陈处长不时插话,就开展合理化建议工作的实效性,如何发挥团队的作用进行改善等方面问题进行了交流,并希望北重集团继续发挥工作创新优势,多出经验,多出成果,以便在全兵器集团进行推广。

听取汇报后,杨洪荣对北重集团合理化建议工作开展情况给予了高度认可和评价,同时他指出,要针对兵器集团各单位存在的

共性问题,如员工改善意识不强,工作机制需进一步完善,多为员工设定改善目标,引导员工进行改善提案,继续以“点题征集”、“承诺改善”、“三比三看三争当”等特色工作为推动措施,在采纳率、实施率上下功夫,与精益生产等基础管理工作同步推进,统一策划,为员工不断提出改善方案创造条件,将合理化建议工作继续深入扎实推进。

2013 年 1~6 月份,北重集团共征集合理化建议 23328 条,采纳 21215 条,实施 20030 条,实施完成 19215 条,节约价值 2726.78 万元,实施奖励 261 万元。

(刘纯泉 张一民)



●参观工会精益管理看板

五粮液发力华北中端市场 2.55 亿邯郸“设点”

五粮液继续发力中低端。8 月 5 日,五粮液在邯郸表示,将与河北永不分梨有限公司等共同出资建设河北永不分梨酒业股份有限公司(以下简称永不分梨),五粮液出资 2.55 亿元,占股 51%。此外,五粮液与当地政府共建“河北临漳白酒灌装工业园”。

据了解,河北永不分梨公司与五粮液早有合作,五粮液一直向河北永不分梨公司提供基酒;而五粮液一些品牌比如五湖四海、

金酒等,也在在邯郸进行灌装。

此次双方正式公开合作,一方面能释放五粮液的基酒产能;另一方面,五粮液可以借河北永不分梨公司的产能和地域优势,降低其中低端产品的运输、生产成本。

日前,五粮液发布公告表示,公司出资 2.55 亿元,占股 51%,和君咨询公司出资 5000 万元,占股 10%,河北永不分梨公司占股 32%,邯郸市建设投资公司、临漳县政通资产

经营管理有限责任公司分别占股 5%和 2%。

据悉,此次新成立的永不分梨酒业产品将以华北市场为重点目标市场。而产品结构上,五粮液表示,除加大现有品牌打造力度以外,还将着重加大 30~100 元、100~300 元等中低价位的产品开发和打造力度,并希望通过 3~4 年时间,打造出销售规模上 10 亿元的区域品牌。

五粮液表示,公司未来有可能会参照河

北模式对其他区域的厂商进行整合和重组,以形成各个灌装基地和区域品牌运作基地,形成点面结合的布局。

王健认为,永不分梨之前主要做中高端酒,但是近年销售量一直不佳,此次希望借五粮液增加销量;而五粮液也需要释放基酒产能,提高中端市场占比。在邯郸建立白酒灌装基地,不仅能释放基酒产能,还降低了五粮液中低档酒的生产 and 运输成本。

(郭梦仪)

旗滨集团 拟定增募资 8 亿 加码新能源玻璃

随着国内光伏行业转暖,作为光伏太阳能玻璃基材的超白玻璃前景复现。玻璃行业龙头企业旗滨集团日前披露定增预案,拟募集资金不超过 8 亿元投建两条超白玻璃生产线。

根据预案,旗滨集团拟以不低于 5.27 元/股的价格,非公开发行股票数量不超过 15180 万股,募集资金总额不超过 8 亿元,对公司全资子公司株洲醴陵旗滨玻璃进行增资,募集资金将全部用于其投资两条超白玻璃生产线项目。

公告显示,本次募投项目的建设内容为建设一条 800t/d 超白玻璃生产线和一条 500t/d 超白玻璃生产线,正常年产超白玻璃分别为 525 万重量箱和 315 万重量箱,产品主要用于薄膜太阳能电池、高档建筑、家具装饰玻璃、灯具等。两个项目总投资合计 14.91 亿元,其中建设投资 11.74 亿元,其余资金用来支付建设期利息和补充流动资金。

据披露,两个项目达产后,预计年均销售收入累计约 10.67 亿元,年均净利润累计 1.54 亿元。2012 年,公司实现净利润 1.97 亿元。截至 2013 年 6 月 30 日,旗滨集团的资产负债率为 62.72%,处于同行业上市公司较高水平。旗滨集团表示,本次非公开发行股票方案实施后,公司资产负债率将下降至 56.84%,财务结构将更加稳健,抗风险能力得到加强。

随着国内光伏产业出现回暖,太阳能电池行业也显露复苏迹象。超白玻璃处于太阳能电池产业链上游,属于新能源玻璃产品,是制造太阳能电池的关键原材料之一。目前,超白玻璃的生产工艺主要有压延法和浮法两种。超白压延玻璃作为盖板玻璃用于晶硅电池组件,超白浮法玻璃作为玻璃基板经 TCO 镀膜后用于薄膜电池组件。薄膜太阳能电池组件因为成本低、无污染,远期最为看好,发展潜力巨大。

根据今年 7 月国务院印发的《关于促进光伏产业健康发展的若干意见》,到 2015 年,光伏发电装机容量将达到 3500 万千瓦以上,这将使超白玻璃新增 3.5 亿 m² 的用量,相当于近 9000 万重量箱。除此之外,随着低辐射镀膜玻璃、汽车安全玻璃发展质量和水平的提升,超白玻璃的用量也会进一步加大。

仅以 30%高端低辐射镀膜玻璃和汽车安全玻璃测算,2015 年,超白玻璃用于太阳能光伏及光热玻璃用量约 3200 万重量箱;用于高端低辐射镀膜玻璃用量约 1260 万重量箱;用于高端汽车安全玻璃用量约 1300 万重量箱;总计约 5760 万重量箱,如果再加上新增产能因素,其需求将会成倍增长。

(滕飞)

西部建设斥 3.5 亿 加速全国布局

日前,西部建设公告,以自有资金 3.52 亿元用于新建新疆等地的搅拌站项目、乌鲁木齐建设研发中心和设备采购。

据公告,公司此番建设的混凝土搅拌站分别位于新疆乌鲁木齐、新疆库尔勒、新疆喀什、新疆阜康、甘肃兰州、湖北武汉、四川成都、陕西西安、福建福州和天津十地,研发中心位于乌鲁木齐经济技术开发区。

对于研发中心的建设,公告显示,由于公司重组完成后,资产及业务规模迅速扩大,对公司的科研及检测水平提出了更高的要求,且公司已获批成为新疆混凝土工程技术研究中心,为满足公司后续及检测的发展需要,提高科研转化水平,承接一批自治区级国家科研项目而建设。

公司认为,上述投资项目将进一步扩大公司规模,提升公司生产能力,有利于公司优化产业布局,进一步提高公司的竞争力,为公司的长期发展奠定良好基础,最大限度地为公司和股东创造利益。

除此之外,公司还在福建和沈阳两地建立子公司,其中福建地区为控股子公司,沈阳地区为全资子公司。公告表示,建立子公司,一方面能抓住福州海西经济区和振兴东北老工业基地等的发展机遇,提高公司市场占有率,另一方面,也进一步增强了公司的整体实力,巩固并提高公司的行业地位。

(周磊)