

投资管理:向壳牌学“不可行性分析”

投资过热的惨痛教训,除了地方政府政策导向、国际经济形势之外,主要是盲目冲动、跟风扩张投资所致。随着中国生产竞争的加剧,人工成本、物流成本、融资成本等不断攀升,大多行业结束“暴利时代”进入“微利时代”,必须加快转变观念,从“粗放管理”转向“精细化管理”,以全新观念来思考如何管控项目投资风险。

中国企业缺乏不可行性分析

深入分析不难看出,导致这些项目投资失败的原因主要是,缺乏投资风险意识,在项目建设前期只做可行性分析,包括可行性研究报告、可批性研究、安全评价、环境评价等,进行一次投资粗略估算,而对于项目投资可能出现的风险却未做认真分析,没有重视不可行性研究分析,导致对项目市场前景过于乐观,对于项目风险轻描淡写。这种对不可行性分析的忽视,主要表现在三个方面。

投资额估算粗糙

项目投资额只是粗略估算,缺乏精确数据。一些项目在建设期间常常超出预算,一再追加资金,结果造成项目建设总成本攀升,企业负债率高,投产运营后,成本居高不下,长期出现亏损。一些企业在扩张中途突然出现资金短缺或资金流断裂,中途停建,造成债台高筑,影响企业正常运营。

缺乏竞争力分析

很多企业在开展项目前未对项目进行严格的竞争力分析,导致项目的可行性分析缺失了很多重要因素,也就难以看到和控制风险。除了对于项目建设地选择、市场和资源进行分析之外,没有在新建项目融资成本、投资成本、专利技术、生产规模、产品差异、原料成本、人工成本、安装成本、装置运行周期长短、产品及原材料物流成本、产品覆盖区域等方面,与周边的同类在建项目及在运营企业进行一一对比的量化分析,确定新建项目的竞争优势。

举债发展

时下的中国,似乎是世界上发展中国家中最胆大的。中国企业也是最敢于举债扩张的,很多企业的资产负债率超过80%。高额举债式扩张,不仅给企业日常经营增加了负担,造成经营成本猛增,而且容易出现资金流断裂。一旦市场出现波动,企业就会陷入亏损,严重时造成企业停产或倒闭。

如何避免项目投资风险,如何科学地投资决策,是当前中国企业需要学习和思考的问题。在此,笔者深入剖析壳牌公司进行项目投资风险管控的方法,以为当前国内企业管控项目风险提供借鉴。

壳牌如何进行投资决策?

壳牌公司为世界一流综合性能源企业,也是全球石油化工和能源的领军企业。继2009年、2012年之后,2013年壳牌第三次荣登财富世界500强企业排行榜榜首。壳牌的业务涉及石油勘探、石油炼制、化工生产、天然气及电力、煤气化、太阳能及可再生能源等领域。壳牌也是学习型组织诞生地,曾孕育出多位世界级管理大师、HSE(健康、安全与环境管理体系)的总结发明者。基业百年长青的



壳牌,从世界最小的能源企业之一,越做越强,成为世界一流企业。

但是,壳牌的做大做强绝不是建立在“投资、扩张,再投资、再扩张”的逻辑上。多年来,壳牌始终坚持财务保守及理性投资原则,对项目投资过细、严格评估,把控投资风险。通常在重大项目投资决策之前,除了做项目可行性研究分析外,更主要的是做项目不可行性研究分析:采用投资额精确估算、竞争力分析、情景规划及风险评估等方法,进行量化分析,以数据决定投资决策。

一般来说,壳牌的投资决策分为三个步骤。

精确的投资额估算——数据是投资决策的关键

在当今全球经济微利化的时代,同等经济规模条件下,项目投资额精确估算直接决定未来的运营收益。壳牌把控投资风险的关键是用数字说话,以数据分析决定投资。

虽然壳牌是全球能源领军企业,但它在投资的时候,始终抱有强烈的危机意识。壳牌在做出投资决策之前,必须先做出准确的投资估算以及投资回报率,最终才会做出决策。壳牌认为,只有保持充足的现金,做到“手中有钱,心里不慌”,才能在变幻莫测的市场环境中争取主动,从而保持企业长期稳定健康发展。

壳牌的投资决策主要遵循三个原则。一是经济形势分析,二是内部因素分析,三是全球经济走势,投资要与全球经济走势相符,并对生产与销售毛利进行分析。内部因素分析,目的是要保持合理的资产回报率。例如在上世纪,壳牌的投资回报率一般不能低于7%~8%,资产负债率则不能高于20%~30%,以保持财务的灵活性。

通常,壳牌的项目建设分为三个阶段,即项目定义阶段、项目建设阶段、项目运营阶段。在项目定义阶段,即投资决策阶段,根据壳牌投资决策原则,要做出±30%、±20%、±10%三次投资额度估算。±30%的投资额估算为项目机会研究,±20%的投资额估算为初步可行性及基础设计研究,±10%的投资额估算则为最终决策的关键依据。三次投资额估算一次比一次精确,以保证在投资建设前准确地知道要花多少钱。如果壳牌达不到期望投资回报率,项目会立即中止。

以惠州南海石化项目为例。在项目建设初期,壳牌就对该项目进行基础性研究,±

30%的投资额估算为40亿美元,±20%的投资估算的结果为42亿美元,而±10%的投资额估算为43亿美元。根据最后一次结果,该项目的投资收益率达到了壳牌石化行业投资回报率的标准,才开始动工建设。实践证明,南海石化项目的投资估算与项目初期的投资估算十分接近,为42亿美元。这个结果不仅证明了壳牌对投资数据的计算精确度,而且体现出了壳牌精细化管理的功力。几年的运营表明,南海石化项目也是行业内收益最高的企业之一。

2004年底,壳牌与神华宁夏煤业集团签署了联合研究协议。双方约定共同在宁夏开发煤炭间接液化项目,预计总投资60亿美元。然而,壳牌经过初步±30%的投资估算和风险评估,认为该项目投资大、风险高,资产投资收益率达不到壳牌的要求,于2007年选择退出。

竞争力分析——找到你的竞争优势

在全球经济一体化的情况下,除了某些垄断行业或企业外,多数企业面临市场激烈竞争。即使是某些所谓的“蓝海”,也会因为新的加入者而迅速变成“红海”。在这种状况下,企业如果不能找到自己的竞争优势,就可能被市场淘汰出局。

经济学家约翰·凯说:“竞争的优势并不取决于你能做别人已经做得很好的事,而是取决于你能做别人做不了的事。”石化能源企业和其他企业一样,竞争的优势也是取决于产品差异性和低成本战略。在产品同质化的今天,产品成本优势、产品差异化更加重要。

在壳牌的投资决策过程中,竞争力分析(Competitive Analyses)是一个极其重要、必不可少的环节。比如南海石化项目的建设初期,壳牌就通过全方位的比较分析找到了自己的竞争优势所在。当时,壳牌对中国大陆行业内的在运营企业和潜在进入者(正在建设的项目)进行了仔细分析,以保证自己在成本及产品差异化两个方面保持领先优势。对竞争对手的分析,详细到它们企业的融资成本、投资成本、生产规模、产品差异、原料成本、人工成本、安装成本、装置运行周期长短、产品及原材料运输成本、产品覆盖区域、每一个装置的专利技术等等。正是通过这种横向比较的竞争力分析,壳牌做到了知己知彼,保证了项目的投资决策更加科学,投资方向更加明确,经营目标更加清晰,企业优势更加突出。

情景规划法——不打无准备之战

情景规划(Scenario Planning)最早出现

在第二次世界大战后不久,当时,美国空军试图想象出它的竞争对手可能采取哪些措施,而它又应该采取什么样的应对战略,于是就发明了这种情景规划的方法。情景规划在当初是一种纯粹的军事规划方法。作为一种新的管理工具,情景规划法一开始在企业内并不流行。直到壳牌将它提炼成为一种商业预测工具,成功地预测到1973年的石油危机,才真正开始被人们重视,应用于商业领域。

情景规划是一套在高度不确定的环境中,帮助企业进行高瞻远瞩的方法。它的作用是构建预言与未来的桥梁。它的特点是通过系统思考,改变组织的心智模式以激发人们的想象力。它与通常的企业战略规划最大的不同是从对商业图景的敏锐、切身的感知出发,进行系统思考,以看到事物演进的趋势、形态,以及影响变化趋势。它不同于“占卜士”和“预言家”,而是基于一连串逻辑和经验事实的推演方法。

壳牌每次进行重大的投资决策时,都要进行情景规划分析,不断地问自己:为什么要做这件事?风险在哪里?对于市场未来不确定性及可能出现的各种情景,包括未来环境和现状一样的情景、未来环境可能变糟的悲观情景、未来环境可能变好的乐观情景,进行一假设和描述,将可能出现的问题和风险摆出来,列入风险矩阵加以评估和分析,并针对这些假设问题制定出相应的措施。这样问题和风险一旦出现,可以从容应对,有备而战。壳牌在长期的生存与发展过程中,建立了一套有效的风险管理体系,包括风险识别、风险评估和风险应对三个方面,力求将投资风险管控在可控范围内。

情景规划让壳牌脱颖而出。20世纪70年代,壳牌逐步完善了自己的情景规划法。1972年,壳牌成立了一个“能源危机”情景规划小组,设想一旦西方的石油公司失去对世界石油供给的控制,将会发生什么?企业又该如何应对?根据这一假设,他们制定了一系列的假想应对计划。比如一年之后,欧佩克(OPEC)就宣布石油禁运政策,使得没有任何准备的各大石油巨头一片慌乱。而壳牌由于准备充分,成为唯一能够抵挡这次危机的大石油公司。从此,壳牌从“七姐妹”(世界七大石油公司)中最小的一个,一跃成为世界第二大石油公司。在1986年的石油价格崩溃前夕,壳牌没有效仿其他各大石油公司大肆收购,而是在石油价格崩溃之后,仅仅用了35亿美金购买了大量优质油田。壳牌再次应用情景规划法,成功地做出这次重大投资决策,为壳牌成为当今世界第一石油公司、登顶财富世界500强奠定了基础。

如果国内的企业能够在项目前期投入少量资金,像壳牌一样认真、科学地做好不可行性研究分析,克服浮躁情绪,对投资额做精确估算,做好项目竞争力分析,对于未来产品市场进行情景规划,对于可能出现的风险充分准备,做出理性投资决策,项目的成功概率就会大幅度提高,从而走出盲目扩张、举债发展、产能过剩、兼并重组的怪圈,为中国企业长期、稳步、健康发展奠定基础,实现基业长青、永续经营梦想。(作者蔡丰为上市企业CEO、中国企业家协会高级咨询顾问,曾出版《亲历壳牌——企业帝国的经营细节》一书)

国药准字H46020636

快克

复方氨酚烷胺胶囊

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药有限公司生产

海南快克药业总经销

美国富人如何管理自己的财富

如同人生有不同的阶段一样,每个人的财富生命周期也包括创造、保值、升值和转移四个阶段。在创造财富阶段成功了,西方实践者们主要通过企业投资退出策略(Business Exit Strategy)和资产保护(Asset Protection)两个方面的规划来进行财富的保值管理。

较多的富人比较容易接受保险(放心保)(放心保)、资产的司法管辖地变更(即资产离岸化)、有限责任公司一类的法律实体及朝代信托一类的法律构架安排等资产保护措施。

一旦采取了财富保值的必要措施,富人们下一步顺理成章的行动就是让财富取得长期增值的能力。所以,财富的增值管理的核心内容,是富人们在投资目标、投资期限、资产类别偏好、风险承受能力及偏好、税负环境、法律法规限制等约束条件下的长期投资组合管理。

由于发达资本市场上的不同类别资产长期回报和风险的不可预测性,以及不同资产回报之间的长期相关系数是已知的,所以,投资组合管理的实质就被简化成了资产配置和投资经理配置两个主要步骤。

以美国为例,可供配置的主要有房地产、以短期国债为主的现金类资产、以市政债券为主的固定收益证券和股票等四大基础资产。此外,多数富人还广泛涉猎私人资本、对冲基金、构造债券等备选投资资产,并利用期货、期权、交换合约等衍生金融工具来管理风险或者暂时中止对某些资本市场市场的参与。

由于在实践中房地产投资和现金类资产主要由投资者自主或另行雇用相关领域的专业人士管理,资产配置实际上进一步被简化到了股票和固定收益证券两大资本资产的组合上。以广义指数所代表的整体市场表现而言,美国股票资产比固定收益证券资产有更高的长期回报和风险,因此,资产配置中股票的比例越大,以年均回报所代表的收益越好,以总年数中出现负回报的概率或者最好和最差年份组成的回报区间所代表的风险也就更大。

当然,基于大市指数的长期回报和风险所建立的资产配置并不能真实反映出投资者的实际回报和风险,投资者最终得到的是按照投资经理贡献、交易成本和税负等项目调整以后大市的表现。富人们根据资产配置来挑选最适合的投资经理这一过程,通常也被称为经理配置。

由于适用于不同的法律管辖,美国的财富管理服务的市场的分工极为精细。为了避免成为利益冲突的受害者,许多有钱的美国人并不让受《1934年证券交易法》管辖的证券经纪代表来管理自己投资组合,而是选用受《1940年美国投资顾问法》管辖的注册投资顾问。

这是因为“适当性”(Suitability)准则下的证券经纪人的违规成本仅限于吊销执照、民事罚款或赔偿经济损失;而负有信托责任(Fiduciary Liability)的投资顾问的违规成本还包含了刑事罚款和监禁。

比如,2005年2月至2006年2月之间,比尔·盖茨通过高盛、美林、摩根士丹利、瑞士信贷、瑞银等多家券商卖出了共计7800万股微软的股票,套现约20亿美元。但是,他并没有让这些券商替自己管理任何投资组合,而是将几百亿美元的资产交给一位名叫麦克·拉尔森的私人投资理财师来管理。

通常,富人们会和分工顾问联合制定一份关于投资管理的目标、策略、执行、监控及调整方法等的投资政策声明(Investment Policy Statement)。这一文件不仅是投资者评判投资顾问服务质量的最重要的标准,而且可以令其在更换投资顾问时保持投资策略的连贯性。

实践表明,财富升值管理的绝大部分绩效是由资产配置和投资经理费用等成本决定的。因此,追求财富长期稳定增值的富人们应该将注意力集中在界定资产配置和控制投资成本的投资政策制定上。(网易财经)

天丰推出“会移动的房子”——天丰移动集成箱房

周俊蕊

“我有一座房子,面朝大海,春暖花开”,试想一下,如果有这么一所房子,可以在旅游景点、建筑工地、矿区油田、山区野外、体育赛场等地轻松舒适应用,那该是多么美好的事情!天丰顺应时代潮流推出“会移动的房子”——天丰移动集成箱房,将这一构想变成现实,这是一种不占土地资源,房子不直接建在土地上,并且土地一旦征用或拟作他用,天丰移动集成箱房可随时迁移到其他地方,不仅不会对环境造成破坏,还能带来更多经济价值!

看似小餐厅,待遇享星级——天丰移动集成箱房

在天丰厂区内,正在建造一座“神奇”的餐厅:一个个移动集成箱房正在进行“搭积木式组建”,工人们所要做的只是把它们吊装在已经浇筑好的水泥地基上,通过螺栓快速固定,接通水电,让人惊讶的是:仅仅4个小时,一座两层的餐厅就建造好并且可以投入使用了!

千万不要以为天丰移动集成箱房就是简单的集装箱房子!他是一种全新概念的环保经济型活动房屋,采用轻钢结构体系,配以天丰节能板墙面系统,屋面和地板体系,通过其他配件组合而成。这座看似积木一样的餐厅其实是由19个天丰移动集成箱房单体组成了一栋高品质的餐厅,称作别具一格的别墅餐厅似乎也不为过:气派的中堂,洗手间、屋顶平台、室内的照明、水电系统一应俱全。

操作简单、安装快捷,两层餐厅的主体结构在短短4小时内完成,落地即可使用,真可谓“迅雷不及掩耳之速”!中国建筑金属结构协会协会领导一行参观了该移动集成箱房组合,充分肯定了该新型房屋在模块化组合、移动式搬运、人性化设计等方面的创新性,移动集成箱房是天丰适应新的市场需求,积极推行住宅产业化政策的又一重大成果。

随着全球城市对城市环境与生态要求不断提高,低碳和循环经济发展理念深入人心,可多次拆装循环使用的箱式集成房屋越来越受到大家欢迎。2009年美国《商业周刊》把集装箱式集成房屋与高能充电电池、电动汽车、无线互联网等被列为最有可能改变我

们未来10年生活方式的重要发明,足见其拥有的影响力和巨大的商业价值。

天丰移动集成箱房的出现,可以说给我们的社会带来了一大福利!他将意味着在外国电影中常见的造型别致的“移动房屋”今后将越来越多地走入国人的生活。他打破了传统建筑的建造技术,不仅展示了一个全新的住宅理念,更提供了一种新型的房屋建造方式,像造汽车一样造房子,像家电售后一样服务,拥有其他住宅产品无可比拟的独特品质。

天丰移动集成箱房,实现您一场说走就走的旅行

在欧洲,移动房公园是人们首选的度假方式,并且移动房公园是国外最健康的度假公园,它适合各种年龄段的人群(包括宠物携带),也是假期到来时最普遍,最流行的度假地,因为移动房的功能齐全,使用舒适又环保,因此,私有移动房或公园出租的移动房,将是未来中国度假产业的新趋势。

想来一场说走就走的旅行,天丰移动集成箱房彻底为您实现!天丰移动集成箱房适



●可做办公用的天丰移动集成箱房

合大规模长途运输,且拆装便捷、环保舒适、组装形式多样,可移动和重复使用。

天丰移动集成箱房作为半永久性绿色安置房,凭借较强的适应性、灵活性和环保性,适用于海边度假房、山区景区住房、街边的文化亭、突发事件的安置房救灾房、工地上的办公室……只要您能想到的地方天丰移动集成箱房都可以胜任;在居住舒适度方面,北方严寒的冬季,室外温度零下,室内却能保持舒适的温度。更令人赞叹的是,天丰移动集成箱房还可根据特定环境条件要求,可加装天丰盖板太阳能光伏屋面系统,满足房屋使用需要能源。

天丰移动集成箱房所提倡的绿色、健康、环保的住宅理念,契合国家发展绿色节能建筑及人们迫切改变居住环境的要求,将引领住宅产品市场发展的新潮流!



●天丰移动集成箱房



●半永久性绿色安置房



●舒适的内部环境

