

董明珠的“授信”生意：格力财务公司 250 亿延伸产业链金融样本

财务公司,这类隶属于大型企业集团的非银行金融机构,对社会公众而言一直较为陌生,因为财务公司如同企业集团内部的“银行”,主要为集团成员单位提供金融服务。

为解决供应链核心企业的上下游中小企业融资难问题,银监会于 2014 年在全国选取了北汽、上汽、海尔、格力、武钢等 5 家企业集团的财务公司试点延伸产业链金融服务。

近日,记者跟随银监会到广东调研时从珠海格力集团财务有限责任公司(下称“格力财务公司”)获悉,该公司 2014 年 8 月开展试点以来,已为产业链上的客户节约财务费约 2416 万元。

据介绍,由于财务公司“更懂”产业链上的企业,其延伸产业链金融服务依托成员企业与上下游企业的交易数据,减少了信息不对称和融资风险,从而降低企业融资成本,使阿里金融等依托交易数据的融资模式实现了线下复制。

和其他金融机构相比,格力财务公司和格力电器有得天独厚的优势。即格力财务公司将信贷管理系统与格力电器供应链管理系统、企业资源计划管理系统实施对接,掌握了供应链上的信息流、货物流、资金流的全部信息,并能实时查询供应商和经销商的认证、考核、绩效、供货比例、合同、订单、应计负债、应收账款等信息。

从 1 亿到 4 亿:归集资金收益大增

格力财务公司是一家有 20 年历史的“老牌”财务公司,前身是成立于 1995 年的珠海珠光企业集团财务有限责任公司,2003 年经央行批准重组更名为格力财务公司。

2008 年经广东银监局同意,格力电器对格力财务公司进行增资,注册资本达到 15 亿元。格力电器及其子公司持股 89.25%,是格力财务公司的控股股东。

据了解,格力财务公司董事长由格力电器董事长董明珠兼任。董明珠本人对风险尤为重视,她在接受 21 世纪经济报道采访时透露,在财务公司尚未规范之时,她甚至坚决反对把格力电器的存款放在财务公司。

对集团成员单位资金的归集是财务公司重要的的资金来源。格力电器作为空调研发、制造、销售企业,2014 年业绩快报显示,营业总收入 1400.05 亿元,归属上市公司股东的净利润为 141.15 亿元,其营收和利润占格力集团的 95%以上。

董明珠表示,“格力从 1997 年开始便没有从银行贷过一分钱。”试点开展后,格力财务公司便向格力电器上下游的小微企业提供金融服务。

现在董明珠的梦想是把格力电器财务公司做成一家世界一流的金融企业。据她介绍,“原来格力的钱都存在银行,收益是 1 亿多,现在钱放在财务公司,收益是 4 亿多元,资金的收益率和适用效率都大幅提高了。”格力财务公司一位高层介绍,剔除不可归集因素,资金归集率达 80%多。

珠海另一家大型企业集团的财务公

司一珠海华发集团财务有限公司(下称“华发财务公司”),于 2013 年 9 月获银监会批准,2014 年开业。



司一珠海华发集团财务有限公司(下称“华发财务公司”),于 2013 年 9 月获银监会批准,2014 年开业。

华发财务公司总经理许继莉表示,财务公司的成立极大地提升了集团资金的收益率,“剔除不可归集的因素,财务公司对集团成员的资金归集度达到了 88%。集中资金到财务公司,有助于调节资金余缺,把有限的资金投放到重点项目上去。”

许继莉介绍,成立财务公司后,原来企业存银行的存款归集后变成了财务公司的同业存款,2014 年资金收益增加了 1.5 亿元。且对外支付结算等通过财务公司而不是银行,也为集团节省了数百万元的结算手续费。

产业链融资成本低于银行

为了充分发挥财务公司的金融功能,推动财务公司金融服务向产业链延伸,银监会于 2014 年 5 月下发了《关于企业集团财务公司延伸产业链金融服务的指导意见(试行)》,该《指导意见》突破了《企业集团财务

公司管理办法》对财务公司服务范围的限制,允许其金融服务延伸至成员单位的上下游企业。

“有效利用了财务公司成员单位在产业链中的核心地位及掌握的资金流、信息流、物流优势,在有效防范金融风险的同时,为产业链实体经济金融需求提供了新的选择,增加了金融供给。”相关人士如是评价财务公司业务延伸试点的意义。

格力财务公司总经理张蓓蕾介绍,格力财务公司产业链金融服务主要围绕格力电器的上下游企业开展。目前,为格力电器提供商品和服务的产业链企业有 2 万多家,其中约 97%为中小企业。

张蓓蕾表示,财务公司先开展对上游非成员单位的“一头在外”的票据贴现业务和应收账款保理业务,对下游经销商的建店融资等金融增值服务也逐步有序推进。

张蓓蕾这样算了一笔账,目前市场上能获得银行授信的产业链上的中小微企业的平均融资成本比基准利率高 30%-50%,而格力财务公司利用自身对产业链客户的掌

控程度,针对产业链的业务类型进行产品定价。

其中,账款保理融资综合执行费率较原合作银行优惠 25BP(基点),上游供应商票据贴现加权平均贴现利率较同期市场利率优惠 51BP,下游经销商买方信贷加权平均贷款利率较同期市场贷款平均利率优惠 66BP,下游经销商票据贴现加权平均贷款利率较同期市场各类票据贴现平均利率优惠 69BP。

格力财务公司提供的数据显示,参照市场平均利率计算,去年该公司累计为产业链企业节约财务费用超过 5000 万元,试点延伸产业链金融服务 4 个月更为产业链客户节约财务费 2416 万元。

凭借交易数据放款

由于更“懂”产业链上企业的融资及金融需求,格力财务公司就根据产业链的实际情况进行金融创新。

比如,格力电器的供应商和经销商遍布全国,而传统的银行保理融资只能实现一对一的本地化服务,无法满足这部分供应商的融资需求。针对这种情况,格力财务公司依托格力电器的采购管理系统,设计了由格力电器统一代理向财务公司提供各生产基础供应商应收款数据,实现了保理业务一对多、跨区服务,满足了上游供应商的金融需求。

格力财务公司提供的数据显示,试点延伸产业链金融服务 4 个多月以来,格力财务公司新增供应商客户保理融资业务 17 笔,金额 8.97 亿元;票据贴现 591 笔,金额 22.83 亿元。

张蓓蕾介绍,“与传统模型相比,格力财务公司授信淡化财务报表因素,更关注产业链客户过往与成员单位合作的历史情况,如账款逾期率、商业纠纷、违约情况、结算方式等,从日常贸易往来中洞察企业信用情况”。

在风控方面,第一道关便是“把好入口”。格力财务公司是采用成员单位(核心企业)推荐、财务公司与成员单位联合评价,以动态管理名单的机制,来做客户准入管理。其次,将产业链授信业务纳入成员单位的综合授信。

格力财务公司敢凭借“交易数据”放款,前提是掌握了真实完整的交易数据。“格力财务公司将信贷管理系统与格力电器供应链管理系统、企业资源计划管理系统实施对接,实现信息流、货物流、资金流的全线互通,实时查询供应商和经销商的认证、考核、绩效、供货比例、合同、订单、应计负债、应收账款等信息。”

这使财务公司能及时了解、掌握产业链企业采购额、销售额、管理评价等关键信息,并与审贷信息有效衔接。

格力财务公司方面介绍,自开展产业链企业金融服务以来,截至 2014 年 12 月底,公司累计为产业链企业提供金融支持 250 多亿元,累计为产业链中小企业提供金融支持 80 多亿元,占比超 30%。(李玉敏)

“利益均沾”成就华为伟业

2014 年,华为主营业务收入达到 2890 亿元人民币,同比增长 20%;主营业务利润达到 340 亿元人民币,利润率 12%,经营性现金流和资产负债率均持续稳健。究竟是什么原因,让华为 27 年成长为世界电讯行业的巨无霸?分析其原因,有很多很多,根本的原因,是华为的利益均沾原则。

《华为基本法》明确指出:华为主张在顾客员工与合作者之间结成利益共同体,努力探索按生产要素分配的內部动力机制。任正非在 1996 年就讲过:回顾这些年来走过的道路,我认为我们就是本着一种真诚、互利的合作态度,所以我们的合作伙伴越来越多,我们的销售额也越来越大。

华为的利益均沾原则体现在哪些方面呢?

在公司内部,华为与员工之间建立起了“利益均沾”的分配机制。作为华为这样的一个高科技企业,必然使用的都是高学历的员工,并且都是名牌大学的一流人才。任正非讲“高工资是第一推动力”,公司给予的薪资待遇是国内最高的。

还不仅如此,更为主要的,是华为给予员工的内部股份,将企业的整体利益与员工的自身利益紧密结合起来,使员工的利益与公司的利益紧紧捆绑在了一起。尽管华为是任正非创办的企业,但任正非仅仅持有 1.4%的股份,其他的 98.6%被员工所持有。从这个意义上讲,华为已经不是任正非自己的了,已经名副其实成为“华为人”的华为了。

在公司外部,华为与客户之间的合作,更加体现了“利益均沾”的经营指导思想。《华为基本法》讲:我们将按照我们的事业可持续发展的要求,设立每个时期的合理的利润率和利润目标,而不单纯追求利润的最大化。

这一原则体现在了华为与客户的合作上。1997 年,出于开拓市场的需要,华为与全国各地邮电部门进行密切合作,成立了一大批合资公司,吸纳邮电系统职工入股,并给予每年高达 70%的分红。而这些合资公司的主要任务,就是销售华为公司的产品。

任正非说:通过使客户的利益实现,进行客户、企业、供应商在利益链条上的合理分解,各得其所,形成利益共同体。我们毫不怀疑,这样的方式在当时的社会环境和市场条件下,对促进华为产品销售所发挥的巨大作用。这么多年来,不单纯追求利益最大化,而考虑的是把市场做大,让合作方得到合理的回报,以利益共同体来促进命运共同体的形成,从而实现事业上的结盟,是华为成功的秘诀。

在社会方面,华为在长江遭遇百年一遇洪水的抗洪救灾中一次捐款数千万,华为在多所大学设立了“寒门学子奖学金”,华为为员工缴纳的个人所得税在电子行业总是位居第一,华为上缴国家的税金每年都是几十个亿……,所有这些,我们是不是可以理解华为“利益均沾”在对社会回报方面的表现?如同《华为基本法》中所描述的华为“社会责任”那样:华为以产业报国和科技兴国为己任,以公司的发展为所在社区作出贡献。

这就是华为的“利益均沾”,利益均沾成就了华为伟业,成就了中国屈指可数的一家高科技公司。(子研)

管理日记

团队稳定要选有韧性的员工

■ 福建南安市新东源石业有限公司董事长 杨加强

用什么样的员工,不用什么样的员工,对一个企业来说,很多时候是由公司的发展阶段来决定的。但是关系到人品和价值观的方面,则是在任何阶段都有比较一致的要求,对于一个人的品性,我比较看重公正、有韧性、脚踏实地这些品性。我很不喜欢那种夸夸其谈的人,一个有个人英雄主义情结的人,很难稳定团队,也很难发挥团队的作用。

我看一个人,通常会看三个方面:职业操守、管理水平和专业技能。后面两个部分都是可以培养的,只有第一个,带有很多天性的成分,作为企业很难去改变,所以,我们要选择自己认同的,相近的人,能够相处,这样才能长久。

为寻找到这样的人,我通常会在面试中设一些有争议的话题,或者发表一些稍微偏颇的看法,有人会激动地加入争论,有人会违心地附和我,也有人会温和地提出自己的看法。我需要的恰恰是最后一种人,他们能坚持自己的看法,也能尊重身边的人,用最委婉的方式取得认同。我觉得一个人在老板面前能这样子,他与同事们相处时,也会给别人舒服的感觉。一切问题,在温和友好的氛围下,都更有助于解决。

我曾经也面试过这样的经理,他们一见面就夸夸其谈,说自己在过去的公司里创造过多少成绩,我也曾经动心过,用过这样的人,然而我发现,这些人却没有做出理想的成绩。他们好大喜功拼命地说个人的成绩,完全忽略了团队的作用。他们一般都很难团结起身边的人,更无法调动团队协作。用过几个以后,我就总结出来了,这种具有个人英雄主义的人,不适合作为团队的核心人物,也无法带动企业发展。

辣尚瘾：“香锅 + 烤鱼”年营 1 个亿的模式

辣尚瘾是一家经营“烤鱼+香锅”的时尚餐厅,自 2009 年成立以来,辣尚瘾在烤鱼、香锅品类遍地开花的餐饮市场一路高歌猛进,从开业初期的三个人的核心团队到如今的 800 多名员工,年营业额达到 1 亿,辣尚瘾是如何做到的?

市场定位不从众

不得不说,辣尚瘾的市场定位很准,无论选址还是选材。辣尚瘾问世时是 2009 年初,那个时候已经涌现了一系列的知名烤鱼加盟连锁,辣尚瘾加盟需要直面竞争。主推烤鱼的创始人王勇突发奇想,香锅当时正流行,能不能将香锅加入菜单?于是经过严密调研,王勇将香锅和烤鱼都奉上餐桌并存。所以,产品一定不要靠复制,企业想生存只要将为数不多几个品类做深做精就会被顾客记住。

不断推陈出新

餐饮企业欲求发展,出品是基础,辣尚瘾的研发团队深知顾客的需求,单烤鱼口味就设置了十六种之多,并不断推出新品。比如传统的“香辣烤鱼”、“麻辣烤鱼”的点菜率占 60%以上,但结合老人和儿童的口味要求,辣尚瘾特意研制了“养生玉米烤鱼”、“生态番茄烤鱼”,将玉米汁,番茄汁渗透到鱼肉中,营养丰富,鲜美可口。但对于另一个品类“香锅”,王勇表示,店内香锅中

绝不加任何人工香精。一般街边的小店可能会有回收花椒,辣椒反复利用,但辣尚瘾的品质一定有保证。

组合拳:团购营收兼顾

跟普通中餐相比,麻辣香锅和烤鱼是非常适合做团购和推广的。因为这个品类毛利相对较高,可以做出力度较大的折扣。但难题是,如何通过变换折扣组合方式,既能吸引用户,又能使商户保持盈利的状态。

链接

辣尚瘾的“传统不守旧,创新不忘本”

据了解,辣尚瘾品牌隶属于北京渝都仁和餐饮有限公司,公司董事长王勇在接受光明网独家专访时表示,成立于 2005 年的渝都仁和主要经营川菜,2008 年底,考虑到应该做一家品牌性的餐饮企业,几位创始人成立了“辣尚瘾”这一品牌,“通过这几年的经营,顾客给出了比较认可的反应,这也是我们做本次品鉴活动的目的之一——让顾客能够了解新产品,也提出意见和建议,帮助我们做得更好”,王勇介绍到。

而之所以选择在这样一个时机启动本次品鉴会,得益于《舌尖上的中国》热播催生的“松茸热”。王勇坦言,做品鉴会的想法一直存在,但始终没有找到一个能将其做好的“亮点”,而舌尖热播和辣尚瘾自己松茸培育基地的成功出产,使菜品和品鉴会都有了独特之处,“我们因此推出了本次品鉴会,让更

在团购刚刚开始火爆的时候,辣尚瘾也推出团购套餐。初期,辣尚瘾使用非常低的价格来吸引用户的眼球,在获得关注度后,辣尚瘾及时改变营销策略,通过售卖优惠券的方式增加收入,这一营销方式既能吸引用户,又保证了营收。

除了团购之外,辣尚瘾还通过会员管理来进行营销,通过团购吸引的客户,然后再通过会员卡进行深度维系。目前,辣尚瘾的不少会员都是到店消费的团购用户发展而来的。

(黄蓉)

多关注辣尚瘾的老顾客前来品鉴”,王勇认为这种与食客的互动和品鉴方式,“对未来做好辣尚瘾非常有帮助。”

“传统不守旧,创新不忘本”是本次品鉴会的主题,辣尚瘾品牌连锁事业总监邵志琪向光明网记者介绍,辣尚瘾不单单有烤鱼,还有麻辣香锅,这是主要产品。烤鱼以麻辣、香辣为主,融合了更多的味型,其实走的是传统与现代的结合。

而新品松茸烤鱼的松茸,均来自辣尚瘾自己的种植基地,邵志琪坦言,人工培育的松茸“味道相比天然的松茸要淡一些,但营养价值并不输给天然松茸。”

而提到宏观的市场战略,邵志琪表示,辣尚瘾未来市场格局的战略部署,是以北京为中心,发展上海、广东、昆明、武汉这样一些城市,从而扩展到全国的更大范围。



员工管理

让跟随公司的人看到希望

辣尚瘾有一个人性化的“规定”,只要未婚双方在辣尚瘾工作年限之和满五年,公司会将其双方父母接送到北京并免费给他们办理隆重的婚礼。

在辣尚瘾直营店打工的店长以及中层,只要工作够一定年限,就可以持有该公司的股票,每年可以分红。除了分红之外,辣尚瘾还采用了保底政策,即自营店面的新开门店,如果赚钱了,大家一起分红,如果短期赔钱了,公司也会给予保护性分红。因此,很多自营店面的中层以上管理人员基本选择留在辣尚瘾。