

海航集团多元化扩张中的三重风险

严继超¹(博士) 刘瑞涵¹(教授) 席宁²(博士)

(1.北京农学院经济管理学院 北京 102206 2.大公国际资信评估有限公司 北京 100125)

【摘要】大型集团公司大都采取多元化战略来扩张企业规模,却忽视了企业规模扩张背后所面临的种种风险。本文通过案例分析认为,公司治理作为公司的顶层设计,决定着公司总体战略以及总体战略下的运营战略与财务战略,治理风险、运营风险和财务风险是企业多元化扩张中面临的主要风险。集团公司多元化战略扩张必须在“大而广”和“强而专”之间做出一个选择。

【关键词】治理风险 运营风险 财务风险

海南航空公司1989年成立,注册资本仅为1 300万元,1993年改制为股份公司,全称为“海南航空股份有限公司”,注册资本增至2亿5千万元。1997年其业务由客运扩展到货运后,于2000年组建为海航集团,从此开始了多元化的战略扩张之路。

短短二十几年,海航集团创造了无数神话,据其网站资料显示,截至2012年12月31日,海航集团总资产近3 600亿元,年度总收入逾1 200亿元,营业收入已接近“世界500强”的门槛。二十来年的时间里,海航集团资产增加了3.6万倍,创造了奇迹。董事长陈峰更是抛出了“超级X计划”,即2020年海航集团营业收入要达到8 000亿~10 000亿元,进入“世界100强”,2030年营业收入要达到15 000亿元,进入“世界50强”。陈峰的计划也预示着海航集团未来之路必是以多方融资为支撑、以快速并购为主要手段的多元化战略扩张之路。然而,从目前其自身发展状况来看,这条战略扩张之路面临着三重风险,即治理风险、运营风险和财务风险。

一、治理风险

海航集团在2005年底到2007年前后,先后成立了大新华物流、大新华航空、海航资本、海航商业、海航置业、海航基础、海航旅业等产业集团,以及北方总部等区域集团。随后2008年海航集团确立了八大业务板块:航空、旅业、商业、物流、实业、机场、置业、酒店。在很长一段时间内,集团公司都给予各板块公司以充分自主性,一方面令其找到各自的对标对象,另一方面则鼓励其实施收购兼并。在这一集团治理模式的引导下,2009年海航集团旗下公司发展到200家,2010年发展到311家,2011年6月发展到700家。从以上数据不难发现,在2011年仅半年时间内,海航集团增加了近400家公司,超过过去17年发展的

公司数量总和。

大肆并购的结果是并购后资产状况良莠不齐,加之管理机制及人才资源未能及时补给,导致集团“虚胖”并且“消化不良”。这一困境是由于集团公司对板块公司的治理模式与机制存在重大缺陷所致。集团公司对板块公司缺乏有效的公司治理管控,使得各个板块公司基本处于失控状态,板块公司各自为政,只考虑自身利益,而忽视资源整合与协同发展,盲目求快求大,所以才会在这半年时间冒出近400家公司。不难看出,正是由于公司治理风险的累积最终导致了运营风险和财务风险的产生。

二、运营风险

海航集团公司治理风险的直接效应就是使得运营风险凸显。在陈峰宣布“超级X计划”仅半年后,为应对金融危机和欧债危机所带来的全球经济下行压力,海航集团很快启动“关停并转”计划。陈峰在土耳其伊斯坦布尔召开的2011年中期会议上强调“各产业集团砍掉15%的公司,实行末位淘汰制,亏损的公司,该关门的关门,该黄牌警告的给予黄牌警告,限期扭亏为盈。”自2011年7月至今,海航集团已累计关停并转企业超过260家。2008年确立的八大产业版块在2012年8月被优化为航空、物流、资本、实业、旅业等五大板块,同时还撤消了华南、华北、东北等众多区域总部和平台公司。在2012年中期工作会议上,陈峰要求大幅减少壳公司数量,将实体公司数量力争仅保持在200家左右。

如此大规模大手笔的关停并转,在中国绝无仅有,而且目前还在继续。从海航集团发展路径来看,其重并购、轻管理、轻资源整合的运营理念一直存在,最终导致了上述运营风险的产生。以物流板块为例,2004年海航集团成立扬子江物流,2007年更名为大新华物流,并于2009年

成立了大新华物流集团,业务涉及空运、海运和快递业务。为拓展快递业务,大新华物流集团重组了上海天天快递公司,其网点规模之大远超圆通、韵达等传统巨头。然而在注资之后,海航集团并没有过多参与实际经营,依然保持原有加盟模式。因国内快递业竞争惨烈,加盟模式本身亦存在诸多顽疾,天天快递最终未能抓住发展转型良机,对网购业务的反应迟钝,导致其业绩并未实现预期的增长。2012年6月,申通前董事长奚春阳回购了股权,海航退出。诸如此类的例子还有很多,海航集团这种只重视并购而忽视管理忽视资源整合的观念,会进一步增加其运营风险。

三、财务风险

2013年9月13日,海航集团旗下的“海娜号”邮轮在韩国济州港被当地法院扣留,牵扯出海航集团旗下大新华物流的5800万美元债务。事实上,早在2011年11月和2012年,海航的一条散货船和一条油轮分别在印度和南非被扣押过海,当时的解决方案是海航集团还清了所欠钱款,但是此后海航又开始拖欠租金。除以上扣船事件,此前还有国美与海航关于国美商都项目的28亿元债务纠纷。这些仅仅是表面现象,其实质是海航集团的公司治理风险引发了运营风险,运营风险最终导致了财务风险的产生。

2011年海航集团持有9家上市公司的股份共计37.91亿股,其中质押28.02亿股,综合质押比率为73.91%(根据表1计算)。2013年海航集团持有7家上市公司的股份共计38.13亿股,其中质押34.90亿股,综合质押比率91.53%(根据表2计算)。

表1 2011年海航集团旗下上市公司质押情况

上市公司	股东	持股比例	持股总数(百万股)	质押股数(百万股)	质押比例
海南航空	大新华航空有限公司	42%	1 716	1 641	96%
	海口美兰国际机场有限责任公司	10%	431	173	40%
	海航集团有限公司	7%	298	298	100%
	长江租赁有限公司	6%	259	92	36%
美兰机场	海口美兰国际机场有限责任公司	50%	238	95	40%
西安民生	海南商业控股	28%	86	86	100%
ST汇通	海航资本控股	45%	438	122	28%
易食股份	海航易控股有限公司	17%	43	43	100%
SST天海	大新华物流控股(集团)有限公司	30%	148	140	95%
ST筑信	天津市大通建设发展集团有限公司	13%	40	40	100%
绿景地产	广州市天誉房地产开发有限公司	23%	42	42	100%
招商证券	渤海信托	1%	22	0	0%
	海航股份	1%	30	30	100%

注:数据来源于民航资源网,2014年1月2日访问。

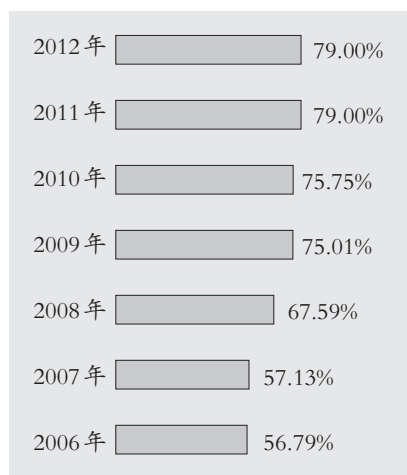
表2 2013年海航集团旗下上市公司质押情况

上市公司	股东	质押比例	质押股份(百万股)	质押机构
海南航空	大新华航空	99.88%	1 714	不详
	美兰国际机场	40.14%	173	不详
	海航集团	100%	297	不详
西安民生	海航商业	70%	130	华融资产管理公司
易食股份	海航易控股	100%	43	9家农信社
海航建设	海航旅游岛建设	100%	127	山西信托
*ST九龙	海航置业	100%	180	浙商银行
	上海海航	100%	117	浙商银行
S天海	大新华物流	100%	147	不详
渤海租赁	海航资本	98.70%	562	四川信托、中原信托、五矿信托、苏州信托、陕国投、华能贵诚信托、中航信托

注:数据来源于21世纪网,2014年1月2日访问。

仅仅两年时间,其持有上市公司股份的质押比率由73.91%提升到91.53%,可以说能质押的基本快质押完了,究其原因这是由于并购扩张中过度举债造成的。

以上推测从2006~2012年海航集团的资产负债率逐年攀升得到了印证(见下图)。海航集团资产负债率从2006年的56.79%上升到2012年的79.00%,2012年8月海航集团总会计师王东辉表示,集团资产负债率最高时超过了92%。一般意义上资产负债率安全水平上限为60%,而海航集团已经超越安全水平19个百分点,这其中存在着巨大的财务风险,一旦资金运转失灵或资金链断裂,不仅将给自身带来灾难,也会给债权人带来不可估量的损失。



2006~2012年海航集团资产负债率

注:数据来源于新浪网,2014年1月2日访问;海南在线,2014年1月2日访问;中国经营网,2014年1月2日访问。

金蝶K/3ERP管理系统应用注意事项

张宁 颜毓洁(教授)

(陕西科技大学管理学院 西安 710021)

【摘要】作为ERP体系的典型代表,金蝶K/3ERP正在被越来越多的企业推广应用。本文将剖析该软件标准财务模块的使用障碍,同时提出切实可行的应对措施。

【关键词】系统预设 总账模块 工资核算 现金核算 固定资产核算

会计教学中,对企业建立账套时首先必须进行属性设置,这一般需要十到二十分钟,往往首次使用者缺乏足够的耐心,对一些参数的设置和筛选没有引起足够重视,甚至是一边安装一边打游戏、聊天等占用系统空间,无论是安装建账的效率,还是系统设置的精准度,都会受到影响。建账成功后,应考虑系统内部的“机构的设置”。对于教学工作来说,一般对于会计电算化这门课的考试没有专用的模块,那么机构的设置就是这门课比较重要的内容了。“机构的设置”在设置成功后就不能修改了,所以最好把学生的“姓名+学号”作为学生的机构设置项目的内容,这样做不仅可以防止学生抄袭其他人的答案,而且可以作为学生的唯一标识。

一、基础资料的设置

如果要设置一些基础性的资料,在输入的时候顺序

就变得很重要。比如:企业的一些部门要设置在职员的前面;在物料前面要先设置计量单位。在金蝶K3/ERP财务管理软件中,在建立好会计科目结构的基础上,企业可以根据自身的特性需求来增加或减少软件中的会计科目,也可以在软件中新增原有会计科目之外的相关联的会计科目,新增的会计科目在设立时必须遵循一定的前提条件,即增加的会计科目代码要与软件中原有的科目代码位数长度相同,不可重复。

新增设的科目大多数是明细会计科目,根据国家会计制度的规则,一级的科目设置要依照国家统一规定的会计制度来设立,企业可以根据自身需求自由设立二级或三级会计科目。不过也会有一些特殊的情况发生,如软件应用者因某些原因删去了一个主要的总账会计科目,而根据本企业业务发展的需求,是需要这个被删去的总

四、结论

通过以上分析可以看出,海航集团快速扩张模式存在三重风险,即治理风险、运营风险和财务风险,这三重风险的综合表现就是对环境的应变能力较差。外部环境一旦恶化,公司即处于生死存亡之中。例如在2003年“非典”和2008年金融危机时期,海南省政府曾两次向亏损的海航集团注资15亿元。一方面是政府注资,另一方面我国经济增长重新反弹使得海航能够两次从亏损中走出来,否则,海航的困境可想而知。

公司治理作为公司的顶层设计,决定着公司总体战略以及总体战略下的运营战略与财务战略。一个公司做大很容易,只要敢扩张就可以做大。一个公司做强很难,因为它涉及资源的整合与协同。多年来海航集团的快速扩张,使其对于内部的优质资源没来得及仔细琢磨,并购后的业绩,总是不能令人满意。

目前我国经济模式正在由依靠规模扩张推动的速度

型向依靠结构转型升级支撑的效益型转变,在这样一个大环境下,海航集团需要在“大而广”和“强而专”之间做出一个选择。

【注】本文系粮经作物产业技术体系北京市创新团队建设基金项目、中国博士后科学基金第五十二批面上资助项目和北京市博士后工作经费资助项目的阶段性研究成果。

主要参考文献

1. 胡鞍钢,徐枫,郭楠.中国特色世界级企业构建之道——对“海航现象”的经验研究.贵州社会科学,2013;7
2. 房煜,王子.海航迷雾.中国企业家,2012;3
3. 李卫忠.零售企业规模扩张与经营绩效的相关性分析.财会月刊,2008;23
4. 许世群,朱乃平.民营企业集团财务风险分析.财会月刊,2008;14
5. 黄锦亮,白帆.论财务风险管理.财会月刊,2004;10