

厦华的八大失误及对策

《中外管理》 厦华电子股份有限公司总经理 郭则理

厦华是一家具有 15 年历史以彩电为主的企业，2000 年刚刚获得全国驰名商标，2001 年却不得不发表中报预亏公告，公司面临被 ST 的边缘。厦华究竟出了什么事？我认为厦华的八大失误是致命的。

失误之一：产品结构是致命伤

厦华的五大产品彩电、手机、传真机、计算机、显示器缺乏特色，同行竞争越来越激烈，利润越来越低。东芝、索尼等名牌彩电前几年被国产品牌挤出了中国市场，现在他们在调整好产品结构以后又回来了，在彩电领域拿出了具有高附加值的东西与我们竞争。

失误之二：贪大求全导致重复建设

前几年，在产业上贪大求全，大家都比市场占有率，都要 500 强，完全把目的和过程倒过来了。500 强是一个自然而然的过程，绝不是目的；企业的目的是效益，是为股东创造效益，为社会创造效益。但是大家都在扩大产量，要建全球最大的生产线，就进行了重复建设，厦华在这场竞争中也是不冷静的一员。其结果就是产品卖不出去，严重供过于求，严重同质化。

失误之三：过分相信“盟友”

去年的彩电峰会，厦华是很真诚地希望能起到价格自律的作用，但是没想到彩电峰会的成员，一方面在桌子上边谈，一方面在桌子底下做小动作，再加上国家不支持，结果峰会的发起人，带头发动一轮激烈的降价大战。而我见大家都在会上信誓旦旦，都用企业家的人格担保，就信以为真了。峰会结束后，我真的派出了很多人到全国各地检查自己的产品销售价格，通知各分公司不许降价。结果就耽误了时间，厦华为此至少损失 1 亿元。

失误之四：迷恋旧的管理模式

国外早就出现了很多先进的管理模式，而中国企业至今仍然迷恋旧的模式。在 1998 年之前，彩电销售的淡、旺季非常分明，每年的 2~9 月份是淡季，旺季是 10、11、12、1 月份这四个月，销售额能占全年的 60%以上。一般来说，前面亏损不要紧，后面这几个月一定赚。但是，从 1997、1998 年开始，中国的过剩经济时代实际上已经来临了，彩电已经处于供过于求的状态，再加上不断的降价，在消费者的心目中，彩电已经不是一项重大的投资，消费者是需要的时候就买，根本用不着攒钱等到过节的时候再买。因而淡季旺季也就不存在了。

淡、旺季的区别没有了，但是包括厦华在内的彩电业却还是迷恋以前的管理模式，大量地储存，试图在旺季的时候一下子卖掉，结果吃了大亏。

失误之五：自建迟钝的物流配送

厦华并不是没有先进的产、销、存模式，去年厦华出口到美国的计算机达 1 亿美元，在总共十几亿人民币的交易额当中，经过加工、生产、制造、销售、收款，最后连一个螺丝钉都没有剩下，全部卖出去，效益非常好。相比较之下，彩电去年做了几十亿元，不但没有利润，还亏了那么多。

国外早就通过物流配送和电子商务运作了，而厦华忽视了社会力量，过多地靠自己的力量，到处去建自己的销售网点、自己的仓库、自己的运输队伍。其结果是产品销售的中转环节过多，开支过大，信息很不灵，这个月生产销售的情况，到下个月的 15 日才有一个基本准确的统计数据，什么产品好销，什么不好销，哪些产品在仓库里停住不动了，这些信息反馈太慢了。

失误之六：交易成本失控

厦华在传统的销售费用之外，还有几个交易成本失控：第一，存货变现损失失控，这是由于大量存货造成的损失；第二，应收账款损失失控，由于产品用了赊销的方式，账上应收款是一个数字，实际收回来的绝对没有这么多；第三，串货运费损失失控，你在太多的仓库放了很多货，由于一个城市不好销售，另外的城市好销，结果全国各地大量地串货，造成了额外的运费损失。

彩电的毛利在 20% 以上的时候，很少有人重视这个问题，当彩电价格不断地下降，利润大幅降低，降到 10% 以下时，就无法应付交易成本了，这就必然造成亏损。

失误之七：财务战略顾此失彼

厦华在实行多元化的同时，忽视了财务战略。许多跨国公司最为头疼的两件大事，就是人才战略和财务战略。现在，中国的许多公司已经意识到了人才的重要性，但是财务战略的重要性尚没有引起更多人的重视。

厦华的资产只有 15 亿元，却有 5 大产业，15 亿元已根本不够。即使这 15 亿元都投到手机上，也无法与摩托罗拉抗衡。所以必须寻找战略投资人，必须在国内外融资。厦华要有 50 亿元的资金才能发展，否则就是死路一条。

失误之八：靠高薪留住人才行不通

厦华的计算机人才，包括开发人才、市场人才，无一例外都收到国外计算机公司的聘请书，甚至厦华磨具厂的技术工人与专业技术人员都受到合资企业的高度关注。一直到不久前，我们还认为，外资企业的高薪是导致国有企业人才外流的重要因素。去年年底，厦华给企业的中层干部调工资，有的干部工资调得很高，达到 50% 甚至 100%，但是这样做的效果不但不好，问题反而更大，引起一些干部心理上更大的不平衡。之后，厦华进行了一次不记名的问卷调

查,调查发现,影响人才流失的第一大问题不是待遇问题,而是公司内部部门之间的不协调,互相推诿扯皮;第二是对造成重大过失的干部没有给予处罚,而工资问题仅仅排在第六位。这说明,留住人才光靠高薪是不行的,以厦华状况,应该用别的方法。

厦华的四大对策

面对上述失误及造成的损失,我们领导班子已立下了军令状,如果今年不扭亏,领导层全部下岗。为此我们主要采取了以下措施:

对策之一:启动厦华版星火计划。即对于那些高质量的技术研发人才,让他们参股成为某一个项目的股东,从而使这个项目得到快速稳定长远的发展;这样,技术人员的待遇问题可以通过股东收益得到解决,也增强了他们对企业的向心力,同时,不断衍生出的新项目也需要厦华派出更多的高质量的管理人才和优秀职工,这又需要不断地培养和从外部招揽人才。这样一种良性循环,最终将使厦华获得更好的发展。

除技术人员之外,对管理干部实行竞聘上岗,对员工实行普遍持股,形成一种职工普遍参与企业管理的氛围,努力创造一个宽松的环境,给所有的人创造机会。

对策之二:推行管理流程再造。首先,是坚定不移地推行电子商务。比如某商场要一批彩电,如果在网上查询,发现这个商场还在信用额度之内,就可以通过物流公司送货,否则,就不能送货。这个过程与现在的作业方式不一样,没有随意性了,杜绝了一些干部为了某种利益去违规。原来随便开个票就去提货,结果几个月后才发现某商场欠了上千万货款还在给它发货。这种情况不会再出现了。其次,就是物流配送。原来厦华迷恋自己的能力,彩电从生产出来到运到仓库、装卸,再上火车,运到北京,北京再派车,送到昌平的仓库,商场需要时再运送过去,所有的这些都是厦华自己在做。这些环节的费用,实际上从来没有认真核算过。改用物流公司送货,只需要现在库存的 1/3 就够了,厦华的常备存货,以前要 25 万台,现在只要 8 万台,这中间至少省了 4 亿元的流动资金,每个月就省下 2600 万元的利息。同时,每台彩电运到北京的费用也节省了近一半,这又是一笔利润。

对策之三:调整产品结构。通过一系列的改革和技术创新,今年厦华将推出四大新产品,上半年是数字高清晰电视和社区网络,下半年是电视导航器和新一代的网络电视。这四大产品是厦华今年新的利润增长点。数字电视、网络电视和社区网络代表了未来的发展潮流,电视导航器是一个大学生发明的,因为没有资金,没有生产场地,最后找到厦华。厦华让他以技术入股(股值数百万元)的方式进行开发,从而使厦华开始涉足电视的增值服务领域,其经济效益将非常可观。

对策之四:进行资本结构和产业结构调整。要贯彻有所为有所不为的方针,把现有 5 大产业中的显示器、传真机、计算机这些需要大量资金的产业嫁出去,通过与人家合资,甚至让人家控股,到国外上市去寻找出路,从而减轻财务上的压力,加强核心产品手机、彩电和电视导航器生产的资源保障力度。厦华去年的较大亏损是件坏事,但是我们借着这次亏损干脆把企业的水分都挤掉了,从而以崭新的姿态迎接即将到来的“入世”挑战。