

机密

附录六：改善广电股份销售中心的现金状况

最终项目汇报会

二〇〇一年六月二十一日

- 本资料为基于销售中心财务帐面数据所作的初步、简单分析
- 有关信息及事实还有待细化、核实
- 本资料仅供讨论参考用

改善广电销售中心业绩的可能步骤*

本文讨论内容

近期举措

中长期举措

可能步骤

- 降低应收帐款
- 清理及降低库存
- 加强货物及资金的管控

- 确定营销战略及模式
- 设计及实施有效的组织结构，物流及现金管理体系
- 建立并激励一支高效的销售队伍

目标

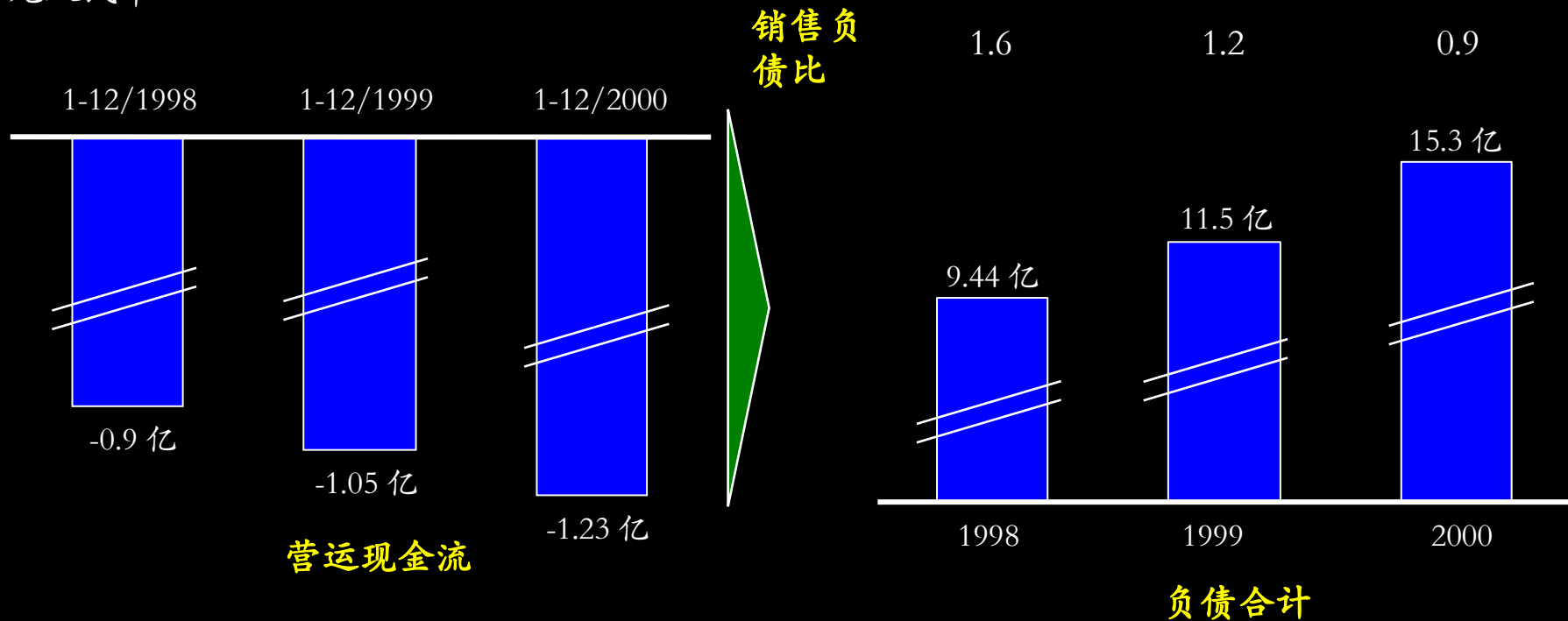
- 短期业绩改善
- 防止漏洞进一步加大

- 在实际的战略环境下，将现有品牌及产品效益最大化
- 推动新品牌的建立及产品的转型

* 近期与中长期举措可并行开展

广电股份销售中心近年来营运现金流* 一直是负数，负债不断增加，但相应的销售没有增加

元人民币



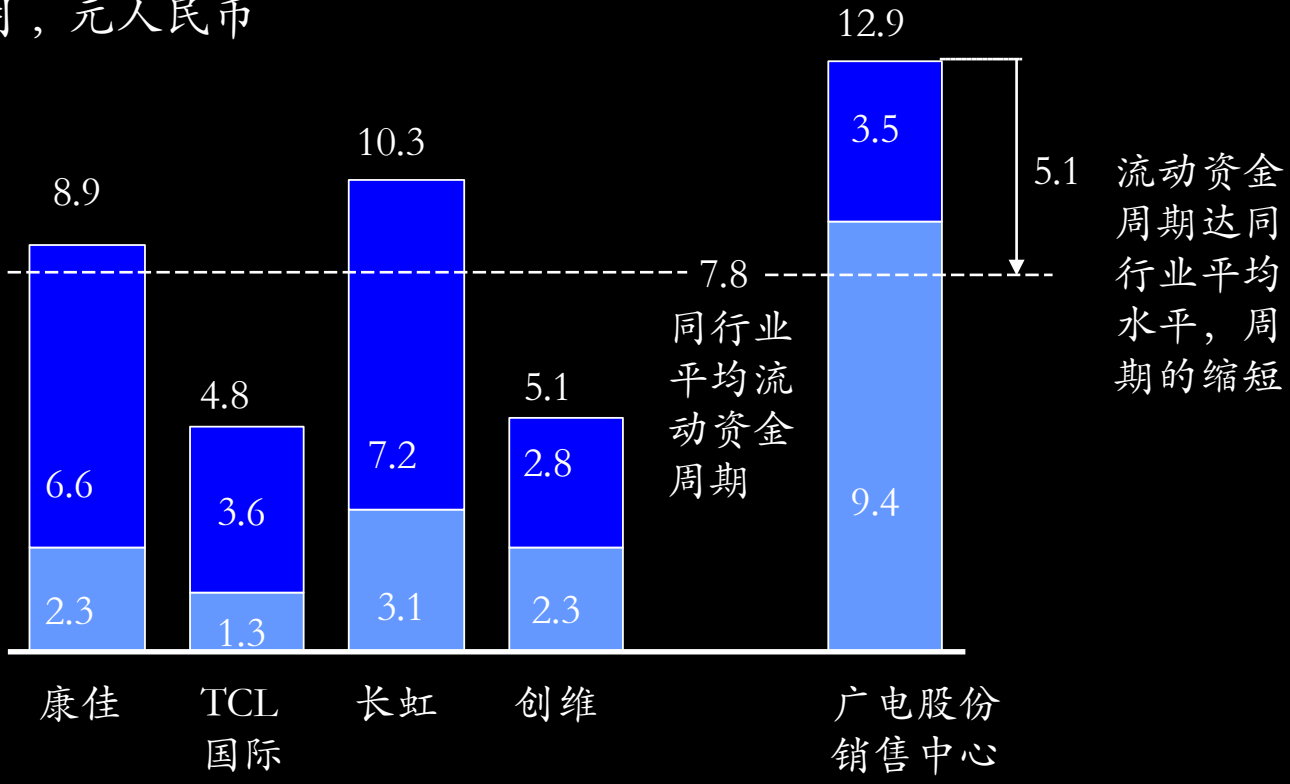
* 营运现金流是主营业务运营中产生的现金流

资料来源：销售中心会计报表

销售中心流动资金周期远高于同行业平均水平，造成在平均水平上6亿元的额外流动资金负担

■ 存货
■ 应收帐款与票据

2000年主要彩电供应商流动资金周期月，元人民币



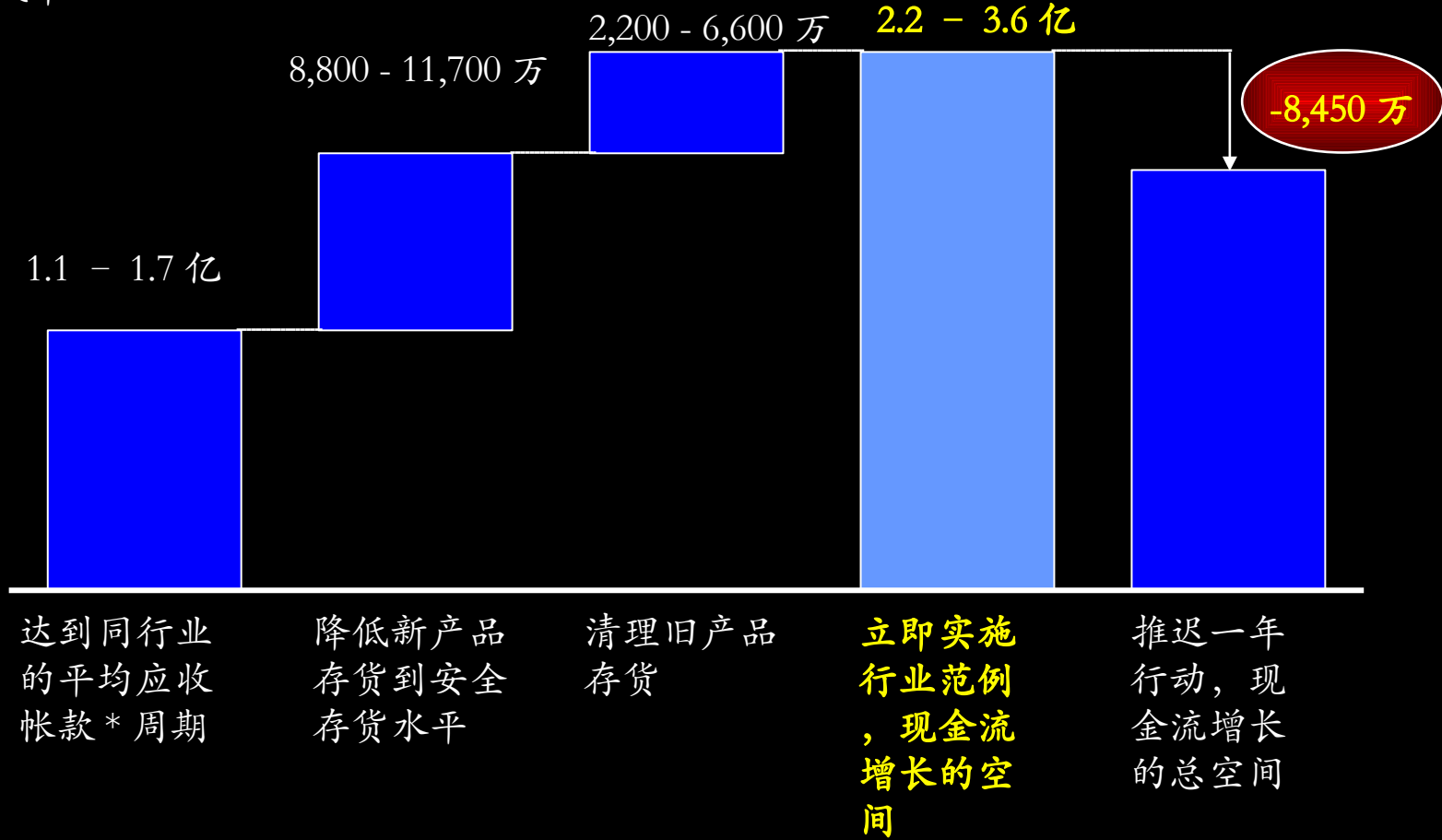
6.0 亿

流动资金达同行业平均水平时能节省的现金开支

资料来源：公司年度报告

销售中心通过立即实施行业内运作范例，能增加现金流2亿2千万元至3亿6千万；如推迟一年行动，现金流增长空间至少减少8千5百万元

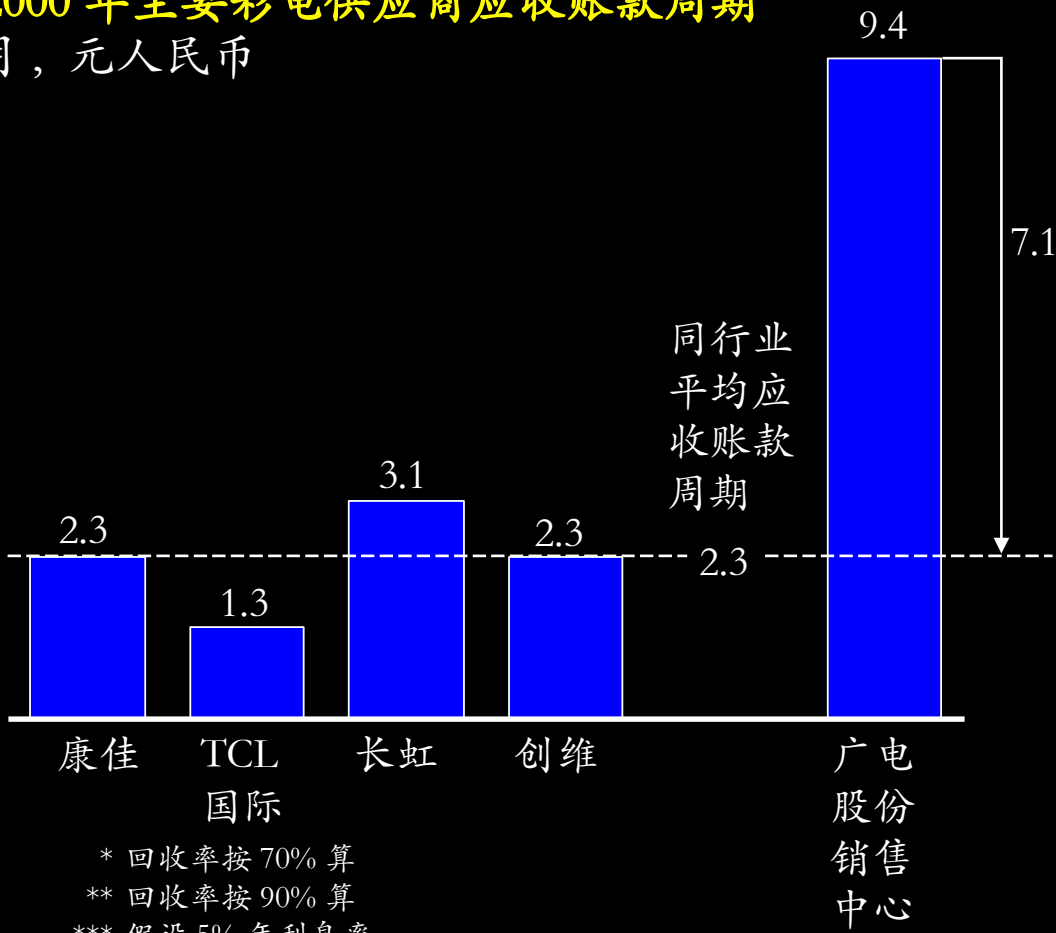
元人民币



* 未算入应收票据，否则空间更大

如把应收票据也算入应收账款，销售中心降低应收账款周期到同行业的平均水平更能获得 5.9 亿

至 7.6 亿元的现金
2000 年主要彩电供应商应收账款周期
月，元人民币



应收账款达同行业平均水平时，周期的缩短

5.9 亿 * - 7.6 亿 **
应收账款达同行业平均水平时能节省的现金开支

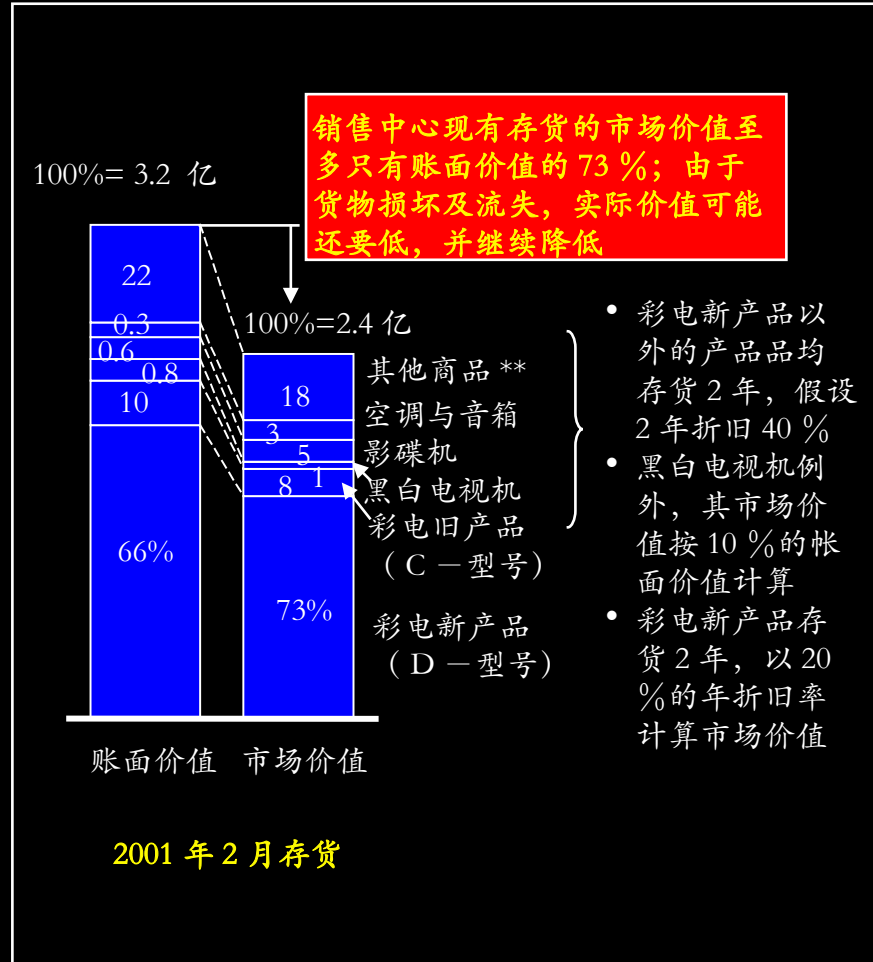
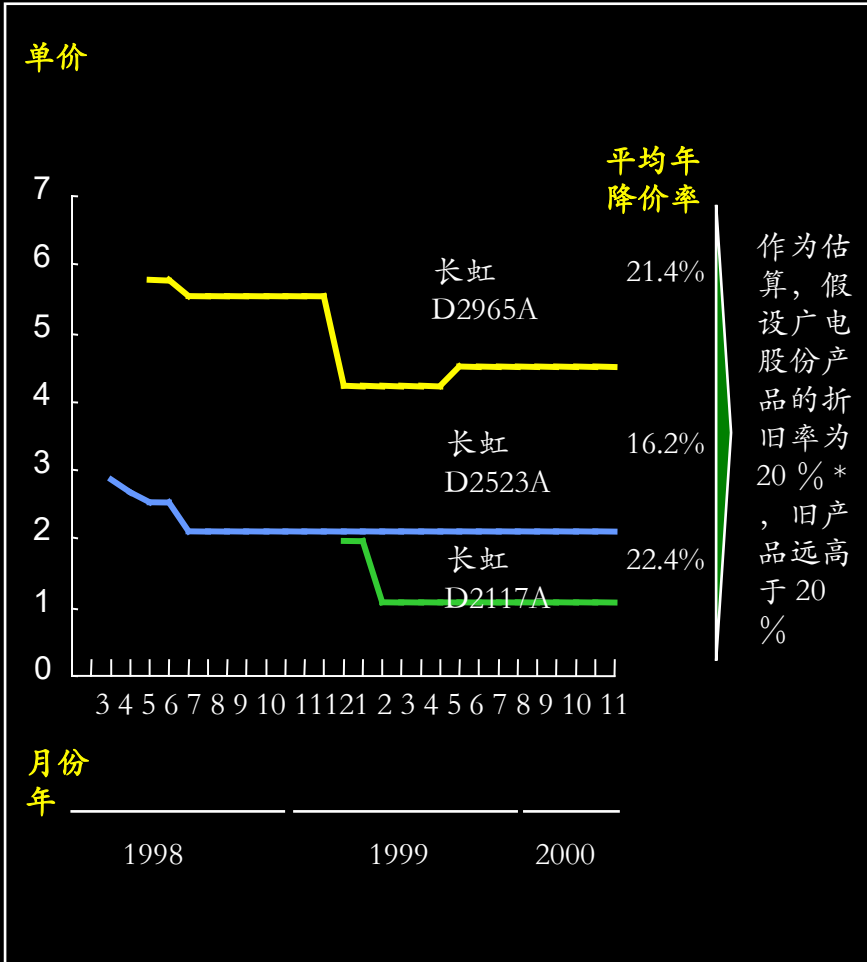
2,939 万
一年内应收账款周期保持不变的至少额外开支的资金 *** 成本

* 回收率按 70% 算
** 回收率按 90% 算
*** 假设 5% 年利息率

资料来源：公司年度报告

彩电行业的高速折旧率使销售中心存货的价值大为下降

人民币



- 彩电新产品以外的产品均存货 2 年，假设 2 年折旧 40%
- 黑白电视机例外，其市场价值按 10% 的帐面价值计算
- 彩电新产品存货 2 年，以 20% 的年折旧率计算市场价值

* 如把最近的“价格战”考虑进去，平均年降价率比 20% 高

** 其他商品指其他品牌的家电产品，其来源一般是客户用货物替代过期应收帐款

销售中心立即降低新产品存货到安全存货水平可带来8千8百万元至1亿1千7百万元的现金

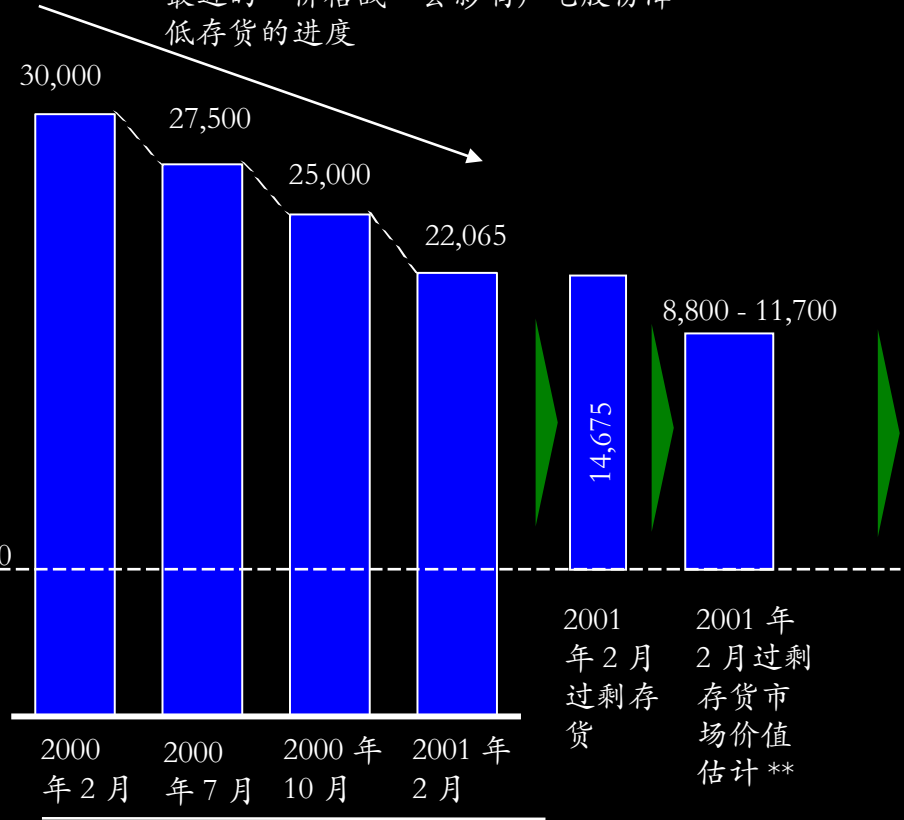
万元人民币

- 广电股份过去一年来一直靠减生产量来降低存货，但降低水平还远远不够
- 最近的“价格战”会影响广电股份降低存货的进度

安全存货的估计

- 生产速度大于销售速度
- 正常情况下，销售中心每月从金星进货一次

- 此分析取一年内最大月销售量为安全存货



8,800 - 11,700 万

存货降到安全存货水平可带来的现金流兑现

3,100 万

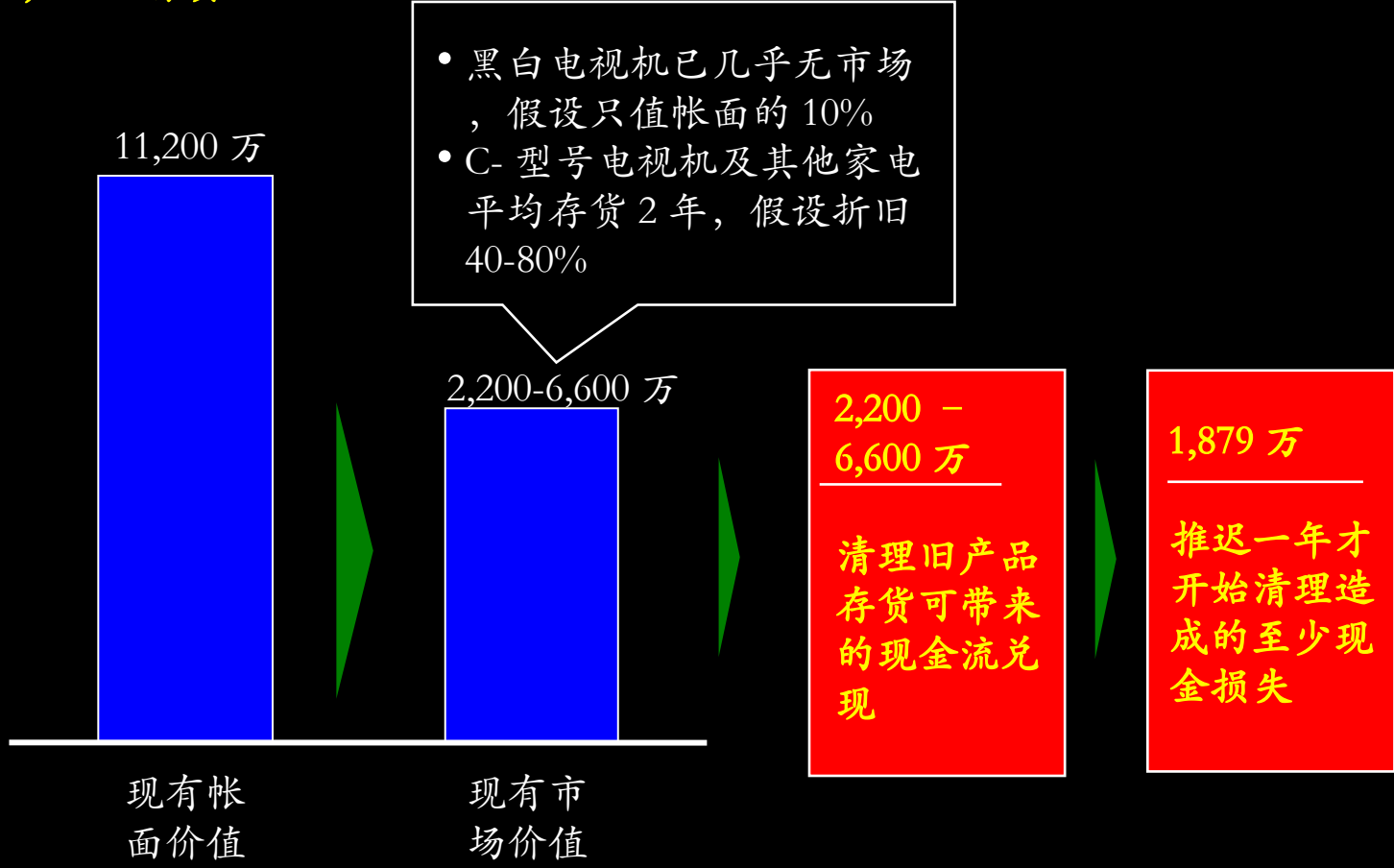
推迟一年才开始行动至少减少的兑现值

新产品存货水平 (账面价值，除非特别注明)

* 新产品指所有D-型号电视机
 ** 平均存货为一年，假设20-40%的年折旧率
 *** 资金成本按帐面价值计算 (146,748)，假设5%的年利率

销售中心立即清理旧产品存货会获得2千2百万元至6千6百万元的现金

2001年2月旧产品* 存货
元人民币



* 旧产品指所有黑白电视机，C-型号电视机，非电视机产品，以及其它品牌家电
** 假设年折旧率为20-40%

如不及时采取行动，销售中心的存货及应收帐款情况会进一步恶化

市场价值

- 产品更新换代很快，存货每年折旧 20% 以上

存货管理

- 存货的管理费用（空间及人力）
- 存货损坏（储存及转运中的）
- 管理上的漏洞带来存货流失

资金成本

- 因存货及应收帐款积压的资金成本，此分析只取银行借贷利率，假设为每年 5%
- 实际成本远比每年 5% 高，国际上认同的资金成本为银行借贷利率加上平均市场投资回报率，近年来一直大于 12%（WACC）

销售中心增加现金流的操作中也应考虑到负面影响

有利因素

达到同行业的平均
应收账款周期

- 应收账款周期缩短
- 对流动资金需求量减少
- 现金流增加 1.1 亿 - 1.7 亿元

降低新产品存货到
安全存货水平

- 营业收入增加 8,800 - 11,700 万元

清理旧产品存货

- 营业收入增加 2,200 - 6,600 万元

负面影响

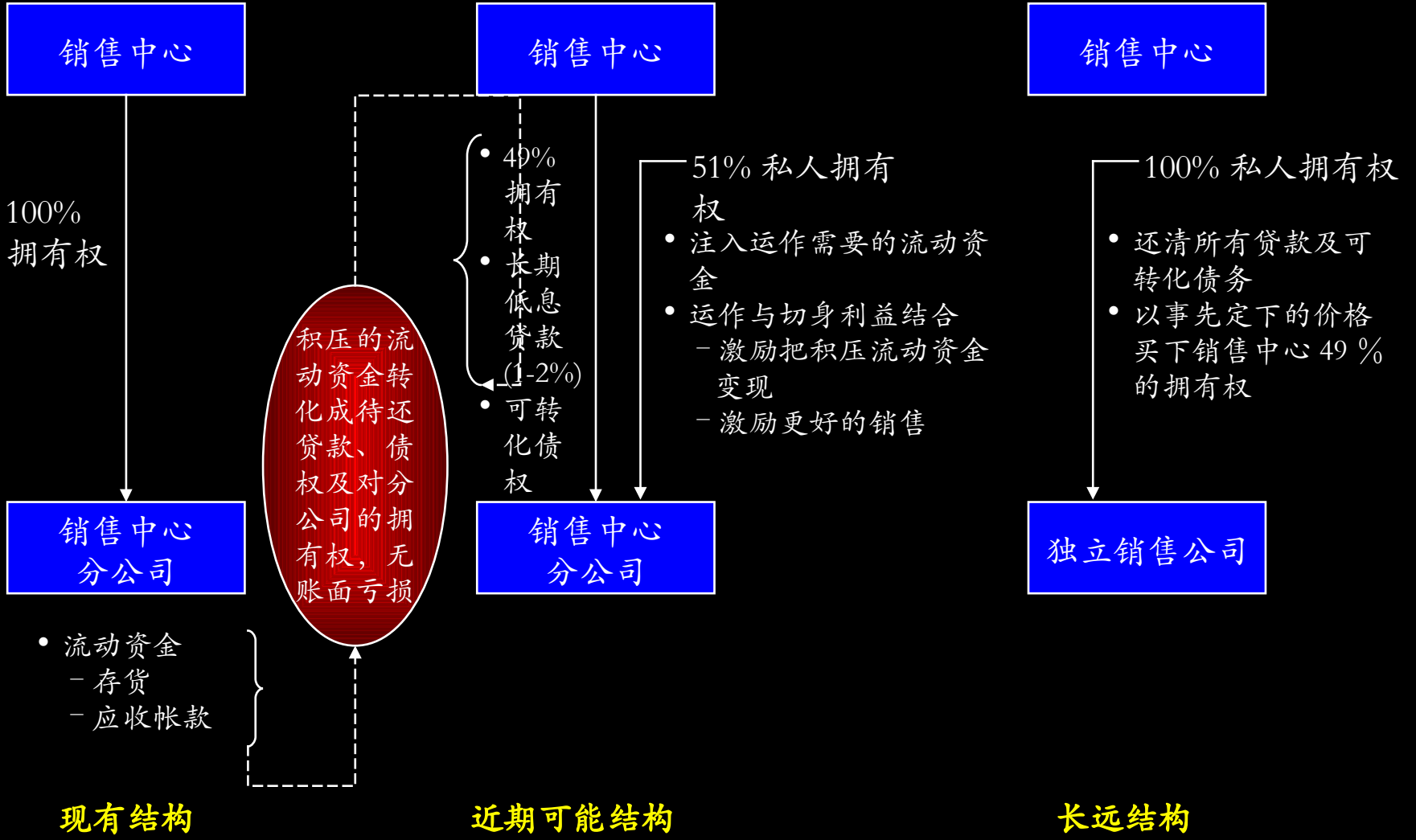
- 可能造成账面资产损失
- 与某些客户关系有负面影响
- 对销售量有潜在的负面影响

- 账面资产减少 2,900 万元

- 账面资产减少 4,600 万元

销售中心可通过私人承包形式来避免财面资产盈亏，同时也从无战略意义的分公司的运作中脱离出来

供讨论



销售中心也可通过各种激励机制和价格策略来实施增加现金流的操作

供讨论

- 降低应收账款周期

- 现有应收帐款

- 销售人员承包应收帐款的回收
 - 当应收账款达到目标时给予奖金
 - 当应收账款超出目标时，超出部分利息的 50 % 作为额外奖金
 - 当应收账款达不到目标，达不到部分利息的 20 % 作为处罚

- 旧应收帐款

- 根据帐面大小及难易程度，追回一笔老账以金额的 5-20 % 作为奖金

- 降低存货

- 产品降价，结合公司的价格战略及地域战略来实施
 - 增加销售人员提成份额，提成以应收账款回笼量作为指标

建议广电股份销售中心制定改善现金状况的计划



达到同行业的平均
应收账款周期

降低新产品存货到
安全存货水平

清理旧产品存货

通过
访谈、分
析，进行
详细
诊断

- 制定达到同行业平均应收账款周期的具体方案
- 制定清理新产品存货具体方案
- 制定清理旧产品存货具体方案

人员培
训，方
案实施

具体
实施

附页一：销售中心立即通过有效举措清收过期应收账款可获得近3百80万元现金

