



国研会微信

国有经济研究

State-owned Economy Research

(内部刊物 仅供交流)

要目

本期关注：

会展经济专家分享会暨萧山会议中心启用仪式

各区属国有企业实施租金减免政策 助力企业复工复产

助力复工复产 携手共克时艰

大数据时代下停车模式转型研究

“十四五”时期的国企改革走向

从财务报表解析国有企业经营与决策

线上电商平台项目建设分析

主管单位：萧山区财政局
主办单位：萧山区国有经济研究会
刊头题字：谭勤奋
发起单位：杭州市萧山区国有资产经营总公司
杭州萧山环境集团有限公司
杭州萧山城市建设投资集团有限公司
杭州萧山交通投资集团有限公司
杭州萧山城区建设有限公司
杭州萧山地铁投资开发有限公司

编辑委员会：裘国平 韩国华 莫勤恒
祝关翔 胡妙生 夏柏林
施素梅 许广文 徐宁军
陈群英 李迪鸣 宋玉晶
王国娟 陈文亮 董 东

执行编辑：李迪鸣
责任编辑：李 颖 谢志刚

企业形象推广，投稿请联系：
萧山区国有经济研究会 办公室
电 话：0571-83735032
电子信箱：xsqgyh@126.com
通讯地址：萧山区北干街道博学路618号萧山科创中心C楼23层

萧山区国有经济研究会

会展经济专家分享会暨萧山会议中心启用仪式 顺利举行

文/秘书处

2019年12月25日上午，由区国资总公司主办，区国研会承办的会展经济专家分享会暨萧山会议中心启用仪式在萧山会议中心顺利举行。与萧山国资合作的省属国有企业领导，部分区内大型民企和金融机构负责人，区国研会各理事长单位和会员单位负责人，上海国有资本运营研究院领导和专家受邀参加。

区国资总公司党委书记、董事长，区国研会理事长裘国平对专家分享会举办及项目顺利启用表示祝贺，向长期关心和支持公司发展的社会各界朋友致以感谢。裘国平表示，近年来，总公司大力深化国有企业改革，不断推进产业转型，坚持做强做大国有资本，在推进“五大产业板块”建设和加快“六大产业平台”发展中，公司高度重视会展酒店产业领域拓展，以“会展+”作为转型发展的重要引擎，努力成为新的经济增长点。新启用的萧山会

议中心将与萧山国博中心遥相呼应，共同组成杭州乃至浙江最大会展综合体，在深度融入大杭州，全面接轨长三角的战略下，成为承接杭州数字经济、新制造业等高端产业溢出效应的载体，助推萧山融杭的速度与深度。

活动上，上海社科院国家高端智库专家，上海社科院原经济研究所所长杨建文进行了会展经济与城市发展专题分享会。

上海国有资本运营研究院副秘书长龙武，区国资总公司党委委员、副总经理，区国研会执行理事李迪鸣共同为“萧山国资国企改革研究基地”揭牌。基地运行后，上海国资院将与区国研会通过课题研究、人才培养、活动举办、产业对接、资本互动等多种形式紧密合作，实现互惠互利，共同推动上海、萧山两地国有企业发展。

各区属国有企业实施租金减免政策 助力企业复工复产

文/秘书处

为坚决打赢疫情防控和经济社会发展两场战役，全力帮助企业复工复产，各区属国有企业积极

响应中央和省市区委号召，切实承担国企的社会责任，根据《关于落实疫情防控国有企业免收房租政

策的工作方案》，对承租所属国有经营用房的企业和个体工商户，免收2、3月份房租，以助力企业和个体工商户渡过难关。

各区属国有企业成立专项工作小组，通过微信、电话、上门派发等方式通知承租企业，在交流中认真倾听承租户的实际需求，耐心解释免租的政策条款，做到全覆盖无遗漏。

截止目前，各区属国有企业均完成了租金减免

工作，切实为承租企业及个体工商户减轻了经营压力。区国资总公司完成2890户租金减免工作，减免总金额2259余万元。区环境集团完成119户租金减免工作，减免总金额517万余元。区域投集团完成971户租金减免工作，减免总金额780余万元。区交投集团完成270户租金减免工作，减免总金额691余万元。湘旅集团完成123户租金减免工作，减免总金额681余万元。

助力复工复产 携手共克时艰

文/杭州萧山融资担保公司王晔菲

庚子新年，新冠肺炎疫情牵动着亿万国人的心，突如其来的疫情不仅给人民生活带来诸多不便，更是对企业的生产经营造成了较大冲击。杭州萧山融资担保公司坚决贯彻习近平总书记重要指示精神，全面落实各级党委、政府关于疫情防控的决策部署和工作要求，积极投身抗击疫情工作第一线，将打赢疫情防控阻击战作为当前重大政治任务，通过各方面措施助力企业正常有序复工复产，与企业携手共克时艰。

一、积极出台支持企业复工复产政策
新冠肺炎疫情发生以来，中央、省、市三级政府部门密集出台了一系列惠企扶持政策，萧山区人民政府发布了《关于应对疫情支持企业复工复产的若干政策》，强调不折不扣执行国家、省、市政策意见，确保实现疫情防控与经济发展“两手抓、两

手硬”。杭州萧山融资担保公司立足政策性融资担保机构职能，在认真学习和系统梳理现有的惠企扶持政策的基础上，结合辖区经济特点加大创新，及时落实疫情防控期间支持小微企业相关政策，积极助力打赢新冠肺炎“战疫”阻击战，帮扶我区小微企业抗击疫情、共渡难关。

二、摸排排查企业疫情影响情况
为帮助企业抗击疫情，及时了解在保企业现状，公司于2月21日复工后第一时间制订了《疫情影响排查表》，有计划地排查企业受疫情影响情况、复工生产情况、资金需求以及特殊时期存在的困难等。

（一）线上方式进行摸底排查
公司于2月25日完成第一轮线上调查，通过电话、微信等线上方式联系在保企业，通过排查了解

到，96家在保企业中完全开工的有7家，占7.29%，部分开工85家，占88.54%，有4家企业因为疫情影响较严重，尚未开工。

由于疫情管控措施影响，大部分企业实现全面复工存在较大难度，每个行业和企业受疫情影响的程度都不一样，根据目前在保企业的梳理调查，在保企业中受疫情影响严重的占4.17%，主要为教育培训类、酒店管理类、制造类企业；影响较大的占52.08%，涵盖各个行业；影响较小的占43.75%，主要以科技型企业为主。

通过对影响因素的初步分析，由于疫情影响，很多外地员工返岗困难，61.46%的企业人员紧缺，这也是影响企业复工复产的最大因素。有19.79%的企业资金短缺，其中杭州宇盛塑料制品有限公司目前是省经信厅疫情防控的重点保障企业，专项生产防雾片，为应急物资企业提供原材料保障，因为产品需求量大，出现专项资金缺口200万元；其他大部分企业由于资金回笼滞后，导致流动资金不足。另外，22.91%的企业因疫情影响导致订单减少，业务量缩减，影响复工复产。

（二）实地走访进行现场调查
为了更深入地了解在保企业的复工复产情况，截至3月6日，公司针对疫情影响严重和资金短缺的18家企业进行了第二轮调研，将助力企业复工复产放在现阶段工作的首位。

通过走访，切实感受到了企业复工复产所面临的种种困难和挑战，受访的18家企业在这次疫情中受到了不同程度的影响。其中，科技型企业主要面临研发人员返岗复工难以及项目对接延后等问题；制造类企业复工率较高，但因员工未完全到位，再加上受到上游企业开工迟的影响，生产能力减弱；食品生产企业，存在原材料短缺、线下供货

渠道订单减少等困难；酒店旅游业由于客源大量减少，营业额较去年大幅下降；教育培训类线下教育无法开展，原定教育计划无法实施。

三、多措并举助力企业复工复产
为贯彻落实各级政府的决策部署，更好地帮助小微企业复工复产，公司针对在保企业的排查，以及现阶段小微企业复工复产的需求，出台了一系列帮扶举措，发挥政策性融资担保作用，多措并举助力企业复工复产：

（一）加强政担联动，为企业提供担保支持
积极贯彻各级政府对复工复产的政策，发挥担保职责，主动帮助企业与政府部门沟通，帮助小微企业渡难关。

1.对涉及疫情防控的重要医用物资和重要生活物资生产经营的小微企业实行阶段性专项扶持政策，在疫情防控一级响应期间提出的合理新增担保贷款，免收担保费，并取消反担保措施。

2.在我区疫情防控期间对受疫情影响严重的小微企业和“三农”客户，出具当地政府部门的疫情影响说明或证明的，减免担保费。

（二）增加银担合作，解决企业资金困难
及时与合作银行对接，了解银行针对企业复工复产的政策，增加与银行的合作，努力化解小微企业的融资压力。

1.对因疫情影响暂时受困但有发展前景的企业，在贷款到期时做好周转续保服务，鼓励合作银行灵活调整还款方案，支持合作银行“无还本续贷”业务，不盲目进行抽贷、断贷和压贷，共同做好在保企业疫情防控期间续保、续贷工作，合力化解小微企业转贷难题。

2.积极推广“农户贷”产品，落实服务“三农”政策。联合合作银行对辖区内农户以及小微企

业主和个体工商户主提供担保支持，并对在我区疫情防控期间新增的农户贷客户，减免担保费。

（三）提高服务质量，满足企业融资急需

在风险可控的前提下，精简业务办理程序，确保企业授信及时审批；鼓励采用电话、网络、视频等远程方式对接业务，提高业务办理效率，满足企业融资急需。

1.积极跟踪回访在保企业，跟进企业复工复产进度，及时制定化解预案；重点跟踪受疫情影响较

大的在保客户，主动联系企业实际控制人及反担保人，了解企业的经营难处和资金需求。

2.对于新增的涉及疫情防控重点保障的“三农”和小微企业，合理、适当降低准入门槛，开辟“绿色通道”，提高服务质量，优化审批流程，帮助企业渡过难关。

助力复工复产，携手共克时艰，公司勇担抗疫责任，有速度有温度有广度，以实际行动助力小微企业复工复产，助力区域内经济平稳健康发展。

大数据时代下停车模式转型研究 ——如何利用大数据等信息技术构建萧山智慧停车生态专项课题

文/裘国平、顾伟、何东明、周喆、李圣权、沈瑶

[内容提要]：随着物联网、云计算、大数据等信息技术快速发展，停车领域掀起一场技术革命，极大地改变了传统停车管理模式。技术支撑、政策支持、市场导向等一系列利好因素不断显现，促使国内众多城市纷纷探索智慧停车管理模式，利用大数据开展停车数据分析、利用信息化技术进行数字化停车现场管理，为市民提供便捷的线上线下停车服务体验，重塑停车管理生态链。本文分析了大数据时代停车管理现状，阐释了智慧停车管理模式定义、发展及主要模式，特别是分析了杭州市萧山区停车模式的转型发展路径。在信息化革命、大数据蓬勃发展的时代背景下，萧山积极探索智慧停车管理，推动停车管理模式变革，从传统的人工管理模式向半智能化管理，再到如今正在进行的数字化管

理变革，基本重塑了停车管理生态链。依托“城市大脑·萧山平台”，萧山智慧城市停车诱导管理系统上线运营，市、区停车数据实现互联，“先离场、后付费”缴费模式推广，无人值守等智慧停车场纷纷涌现，停车管理日益智能化、数字化、高效化，有效缓解了停车矛盾及“停车难”问题，改善了市民停车体验。

[关键词]：大数据信息化智慧城市停车模式转型

[作者]：裘国平：杭州市萧山区国有资产经营总公司党委书记、董事长/萧山区国有经济研究会理事长

顾伟：杭州萧山智慧城市投资管理有限公司董事长、总经理

何东明：杭州萧山智慧城市投资管理有限公司总经理助理

周喆：杭州萧山智慧城市投资管理有限公司综财部副经理

李圣权：城云科技（中国）有限公司首席架构师

沈瑶：城云科技（中国）有限公司高级副总裁

第1章 萧山停车供需分析

停车作为城市生活必不可少的组成部分，已经逐渐成为当今社会的热门话题。随着机动车保有量快速增加，“停车难”问题日益严峻，对城市发展的负面影响也在逐渐增强，国内大中型城市普遍遭遇“停车难”问题。杭州市萧山区在城市快速发展过程中，停车供需矛盾同样突出。

1.1 全国停车供需情况

随着经济发展，汽车尤其是私家车保有量大幅增加。公安部统计数据显示，截至2019年6月，全国机动车保有量达3.4亿辆，其中汽车2.5亿辆。机动车数量的不断增加，导致停车需求不断扩大，特别是在人口聚集的大中型城市，现有停车设施配比偏低、停车资源分布不合理、停车管理手段落后、服务能力偏弱等矛盾问题凸显，极大地困扰城市交通和市民的出行体验。据保守估计，全国停车位缺口超过5000万个，北京、深圳等一线城市停车位缺口均超200万个。根据国开联《智慧停车行业投资价值与未来趋势研究报告（2019年版）》，我国大城市小汽车与停车位的平均比例约为1:0.8，中小城市约为1:0.5，而发达国家约为1:1.3，差距明显。停车资源短缺、停车设施供应

不足已成为当前急需解决的难题。

1.2 萧山停车需求分析

萧山位于浙江省北部、杭州湾南岸、钱塘江南岸，地处中国县域经济最为活跃的长三角南翼，与杭州主城区一江之隔。近年来，萧山经济持续平稳发展，城市综合实力不断增强、城市功能不断完善、人民生活水平持续提高，机动车快速进入家庭。萧山区车管所数据显示，截至2019年6月，萧山机动车保有量约55.35万辆，其中小型客车38.96万辆，机动车保有量持续增长。保守估计到2022年，机动车保有量将超过58万辆，小客车比重约为85%。

然而，机动车保有量增长速度远远高于停车设施的供应增长量，导致中心城区道路动静态交通压力更趋紧张，产生了一系列“停车难”问题。主要表现在：

停车时间供需矛盾大，主要表现为办公楼早高峰停车需求激增，商业街节假日停车需求激增，老旧小区夜间停车需求激增。停车空间供需矛盾大，城市空间职住不平衡，主要表现为通勤车辆多（乡镇前往城区就业、城区前往杭州主城区就业），错峰停车空间难度大、协调措施有限；老小区停车位规划不合理，停车供需矛盾突出，无法满足小区业主停车泊位需求。信息不对称，停车设施整体利用率不高，由于信息化管理水平较低，缺乏有效的诱导系统，车主无法获知周边停车场动态信息，导致部分停车场排队进场、部分停车场“门可罗雀”等供求失衡问题。停车管理难度大，违法停车问题凸显，违停车辆经常占据道路非机动车道、人行道，影响道路通行秩序。运营支撑能力较弱，盈利模式单一，以人工收费为主，辅之以微信、支付宝、银联卡等在线支付渠道，收费等待时间较

长，影响通行效率。服务能力偏低，市民获得感不足，市民没有渠道获知停车场动静态信息，车位寻找困难，缴费渠道单一，收缴纠纷问题突出。

“停车难”已成为困扰城市交通、影响市民出行效率的主要问题之一。

1.3 萧山停车供应分析

自2001年起，杭州市开始试行停车配建标准，2003年开展停车场布局规划，2005年起执行停车配建省标，并开始推行停车收费分区差异化。萧山区积极响应各项标准及规范，静态交通管理逐步进入配建主导阶段。为缓解“停车难”问题，萧山区出台《杭州市萧山区城市建筑工程机动车停车位配建标准》，将新建建筑配建标准在原有基础上提高了15%–50%，在市标的基础上提高5%–10%。此外，充分挖掘土地资源，高效集约利用土地，大力推进公园绿地、学校操场、旧城改造、城市更新增建公共停车泊位，从土地供应、商业配建、审批流程、产权办理、规费减免、优化环境等多方面推出优惠政策，鼓励社会力量建停车场。通过近年来的大力建设，萧山停车场（库）及停车泊位数量持续增长，有效缓解了城区停车难问题，但因为停车泊位“历史欠账”过多，车位供给仍存在较大缺口。

从停车场分类来看，萧山建设的停车泊位主要有三类，分别为路内停车泊位，主要分布在城厢、北干东等城市核心区，主要为金惠路、崇化路、文化路等路段道路泊位设置较多；路外公共停车泊位，主要分布在钱江世纪城、湘湖景区、城厢、北干中部等区块；配建对外开放停车场，主要集中在城市核心区、就业密集区、世纪城区块、城厢、北干等区域。截至2018年底，萧山城区(绕城范围内)现状公共停车泊位约55106个，其中配建对外

开放停车泊位约33308个，路外公共停车泊位约19985个，路内停车泊位约1813个。三类停车泊位结构为：配建对外开放泊位:路外公共停车泊位:路内泊位=60.4%：36.3%：3.3%。

第2章 智慧停车管理模式兴起

近年来，随着物联网、云计算、大数据等信息技术快速发展，停车普查与数据挖掘、路内外停车设备、车牌识别、通信技术、室内导航、反向寻车、清分结算、电子支付、云平台、大数据等技术和产品快速研发并投入市场应用，智慧停车管理模式逐步兴起，逐步取代传统停车管理模式，成为城市智慧化的重要内容。

2.1 智慧停车定义

智慧停车，又称智能停车，属于静态交通，是指将互联网技术、通讯技术、GPS定位技术、GIS技术、云计算、物联网等技术，通过多种终端设备应用于城市停车位的采集、管理、查询、预订与导航服务，实现停车资源的实时更新、查询、预订与导航服务一体化，实现停车资源利用的最大化、停车管理效率最大化和车主停车服务的最优化。智慧停车管理模式能有效整合停车资源，集中解决人们在停车过程中遇到的停车难、找车难、通行速度缓滞、缴费方式单一等一系列问题，为解决停车难问题提出了全新的数字化路径。

2.2 智慧停车政策支持

在技术大发展的同时，国家政策支持力度也在不断加大，各级地方政府纷纷将停车纳入统筹规划，期望从政策角度指导实现合理配置停车设置，有效引导交通需求，逐步解决城市停车矛盾。

早在2015年8月3日，国家发改委公布了《关

于加强城市停车设施建设的指导意见》，指出在智能化停车建设方面，大力推动智慧停车系统、自动识别车牌等高新技术的应用，积极引导车位自动查询、电子自动收费通行等新型管理形态的发展，提高停车资源的使用效率。自《意见》发布以后，国家密集出台智慧停车产业配套政策。2016年3月，国家发改委印发《加快城市停车场建设近期工作要点与任务分工》，明确加快停车场建设，增加有效供给，补强城市发展短板，解决居民停车难问题，为智慧停车场的发展注入新的活力。2017年3月，国家发改委印发《关于开展城市停车场试点示范工作的通知》，重点提到了推动“互联网+停车”和成为共享新业态发展、国家政策、资金扶持以及大力引进社会资本，创新金融服务模式等。随着顶层设计不断完善，各地纷纷出台相关配套政策，有力推进智慧停车发展。

2.3智慧停车技术支撑

随着信息技术不断发展，停车场建设被赋予越来越多的新技术。智慧停车建设借助无线通信技术、移动终端技术、GPS定位技术、GIS技术等综合应用于城市停车位的采集、管理、查询、预订与导航服务，实现停车位资源的实时更新、查询、预订与导航服务一体化。目前，智慧停车主要实现技术包括：

车牌识别技术。是指采集车辆的动态视频或静态图像进行车牌号码、车牌颜色的自动识别技术，实现了车辆快捷进出停车场；车位诱导技术。帮助车主快速找到停车位，主要有三类：停车区位引导、超声波车位诱导和视频车位诱导；物联网技术。NB–IoT技术利用窄带通信，使停车设备直接联网，地磁、地锁、充电桩、道闸可以把信息源源不断传输到网络平台；无人值守技术。依靠停车场

智能前端硬件搭建与运维平台远程托管功能的开发，实现停车场无人化管理；移动支付技术。通过铺设智能设备，对停车场的停车流程做升级改进，引导用户利用支付宝、微信、银联卡等实现线上支付；大数据分析技术。基于对管理方与车主日常运营数据的不断积累，利用大数据平台分析车流、客流、信息流，为客户的经营决策提供数据支持；大数据可视化技术。根据数据的时空特性和应用需要，以图表、图、地图、文字等形式，将数据直观展示出来，从而帮助使用者快速理解数据，同时找出海量数据中的规律，提取有用信息的方式。

2.4 智慧停车主要功能

面向市民、企业、政府三个层级，智慧停车主要实现以下功能：

2.4.1 市民智慧停（“智能找车位+自动缴费”）

服务于车主的日常停车、错时停车、车位租赁、车后市场服务、反向寻车、停车位导航等，包括线上、线下两个方面。

其中，线上智慧化体现为车主用手机APP、微信、支付宝，获取指定地点的停车场、车位空余信息、收费标准、是否可预订、是否有充电、共享等服务，并实现预先支付、线上结账功能。线下智慧化体现为让停车人更好地停入车位。一是快速通行，避免依靠人工管理而产生的收费不透明、进出停车场耗时较长等问题。二是通过诱导屏顺利引导车主停入最合适的停车场与停车位。三是提供特殊停车位，比如宽大车型停车位、新手司机停车位、充电桩停车位等多样化、个性化的消费升级服务。四是同样空间内停入更多的车，例如立体停车库，可以扩充单位空间的停车数量；共享停车，能分时段解决车辆停放问题。

2.4.2企业智慧管（“SaaS服务+运营管理”）

服务于运营监管部门或企业的车场管理、人员管理、车辆管理、财务管理、设备管理、统计报表、共享管理等。通过SaaS服务建设，运营管理部门可以查看和管理SaaS服务状态，查看停车场具体的运行统计数据，并通过该服务为停车场提供各类运营服务能力输出，并且将停车场日常管理所需的各类功能整合为一套标准化停车场管理服务，以SaaS服务的形式，为车场经营管理者提供车场管理，快速实现停车信息化管理，优化现有停车管理流程。

2.4.3政府智慧管（“智慧监管+决策分析”）

服务于相关政府部门，满足多部门开展停车数据管理、审批信息管理、批后监管、服务评价等多方面管理工作的需要，实现审批、监管、评价管理闭环。此外，结合停车数据可视化技术，通过多样化图表、热力图、专题图，对停车相关的分析、服务、管理、运营、数据资源等进行全域分析和展示，为政府智慧停车产业建设提供决策依据。

2.5 智慧停车模式分析

在进入21世纪以来，大城市停车难的问题开始向边远城市发展，并逐渐形成世界性的难题，“停车难、乱停车”问题严重影响了城市交通与环境。针对停车问题，各国大城市都在进行一系列探索，对我国开展停车难治理提供了一定的借鉴和参考。

2.5.1 国外停车模式分析

美国：对部分停车设施的服务对象、服务时间进行管理，通过价格杠杆调整停车需求。商业区最佳服务对象是短时停车者，居住区道路内停车设施最佳服务对象是夜间停车者。路内停车适用于短时

停放，在泊位上设停车计时表，停车时限因地而异，1小时、2小时不等，偏远地段时限适当延长。美国旧金山的SFpark停车项目安装了停车咪表、停车感应器等一些复杂的数据管理工具，通过价格杠杆对停车需求进行管理，定期调高或调低路内停车咪表及路外停车场收费，其目的是保持一定的空置率，使每个街区大部分时间都能找到停车位。

新加坡：将停车场建设视为整体交通管制的重要组成部分，限制私人使用小汽车，对在早高峰（7：00–10：15）进入CBD（中央商务区）和乘员少的车辆收费。新加坡陆路交通管理局在牛车水客纳街建造启用了第一个全自动化停车场，驾车者只需把车子停放在入口处的大电梯内，然后走出电梯启动停车程序，在附有触控功能的荧屏上，输入个人密码，系统就会自动寻找空置的停车位，由输送台把车子移动到电脑所分配的位子上，实现了停车场无人值守全智能管理。

美国从时空管理入手，以价格杠杆为手段，针对跨区域、跨时段的停车需求波动，严格控制停车时长、灵活调整计费标准，以达到停车供需灵活应对的效果。而新加坡则是根据空间停车供需波动，在繁华地带用高新技术打造自动化停车场，在缓解停车矛盾的同时为智慧城市的建设带来了点睛之笔。

2.5.2 国内停车模式分析

随着2015年“互联网+”的提出，“互联网+停车”的有机融合，以智慧停车场系统、智慧停车系统等为代表的“互联网+停车”迅速发展起来。目前，北京、上海、广州、深圳、武汉、杭州等大中型城市纷纷探索智慧城市停车模式，利用大数据、云计算等现代信息技术打造数字化停车管理

模式，以解决传统停车模式中普遍存在的主管理混乱、总量缺口大而且分布不均、停车场信息不流畅等问题。随着互联网的发展，互联网技术日益成熟，移动设备和pc设备的有机融合，智慧停车进入快速发展通道，各地纷纷利用互联网技术，把分散的停车场信息联接起来，打破信息闭环，实现停车资源的优化配置。

杭州城市数据大脑停车系统项目是其中重要的探索经验。2018年12月，杭州城市数据大脑综合版发布，推出“欢快旅游”“畅快出行”“舒心就医”“便捷泊车”“智慧警务”五大系统，城市大脑由交通正式延伸至产业发展、旅游服务、生态环保等领域。其中，在停车方面，推出了“泊位全城共享”服务功能，这意味着，杭州城131万多辆车的“停车难”问题终于有希望解决。借助智慧停车模式，杭州即将成为第一个数清楚有多少个泊位、多少辆车此时此刻要停的城市。

为全盘掌握大杭州范围内的停车数据，杭州要求各县市区将区域范围内停车数据接入杭州城市大脑停车系统，并通过大数据分析实施掌握停车设施使用情况、停车资源配置情况等，优化大杭州范围内停车资源配置。面向车主提供实时诱导、无感支付、共享车位等便捷服务，真正让停车更方便。截至2019年9月25日，城市数据大脑已经阶段性接入实时停车位82.57万个；停车“先离场后付费”功能逐步推广，已覆盖杭州市32万个停车位。

2.5.3国内外停车管理模式对比

纵观国内外停车管理模式，各个国家有各个国家的特点。美国通过时空管理和价格管理来引导停车需求，提高车位周转率；新加坡通过全自动化停车场建设，很大程度上减轻了“找车位难”现状。这些针对性的措施一定程度上缓解了“停车

难”问题，但没有全盘考虑、统筹谋划，这同样是国内停车一大现状与难题。中国国土面积大，停车场覆盖面积广，各个地区因为政策与技术投入的力度层次不一，导致各地区停车建设成效参差不齐，很难有效、全面解决停车难问题。因此，现阶段，国内急需一个融合高新技术与政府支撑的新型停车模式，来实现区域、市级乃至全国停车行业的智慧数字化建设。

国内外停车模式发展的经验，对萧山推动停车模式转型具有一定的借鉴意义。萧山停车资源缺口大，一直以来困扰着当地政府和居民。政府在规划停车位的同时应充分考虑时空停车供需波动，适时采取分流、车位管控、计费调整的应急措施，结合高新技术的集中投入大幅度减少人力资源配置，在缓解停车矛盾的同时提高管理效率，减少管理成本，增加车主体验幸福感。此外，智慧停车的发展少不了政策支撑，只有在相应政策支撑的前提下，各建设方案才能有效推行。

第3章 大数据时代下萧山停车模式转型发展

萧山，是浙江省的交通枢纽，同时也是杭州市商务中心之一。萧山停车模式的转型发展离不开杭州创新停车数字化管理的支撑。在城市数据大脑整体框架内，萧山紧紧抓住“城市大脑·萧山平台”建设契机，打造具有萧山特色的数字化管理模式。

3.1 萧山停车管理模式发展

进入本世纪以来，萧山机动车保有量快速增长，停车需求日益旺盛，停车难问题更加凸显。为加大交通秩序管控力度，优化停车资源管理，萧山逐步对政府投资建设的公共停车资源进行收费管

理。伴随随科学技术的不断发展，停车管理模式也在不断变迁，大致可分为四个阶段：人工计时收费模式、IC卡管理模式及半自动识别模式、全自动识别模式、数字化管理模式。如今，萧山的停车管理模式已迈入数字化阶段，无人值守停车场已成为现实。

3.1.1 人工计时收费模式

萧山停车管理模式最初为人工计时收费模式，最大特征为人工计时、人工收费。即车辆进入停车泊位后，由收费员手动记录停车时间，待车辆驶离时计算停放时间，向车主收取停车费用。该停车模式弊端较多，一是效率低，人工计时收费耗时长，导致车辆进出排队，影响停车泊位周转效率；二是纠纷多，停车时长均依赖收费员计算，容易产生误差引发各类矛盾；三是经常发生逃费现象，逃费后也没有相应的追溯手段；四是成本高，主要为人力成本，1个停车场需配置2–3名收费员。

3.1.2 IC卡管理及半自动识别模式

由于传统人工计时收费模式存在诸多弊端，急需更加客观的计时收费手段取代传统的人工模式。因此，在停车场管理方面，逐步出现了智能化的管理仪器。2011年，萧山老火车站停车场应用智能收费管理系统，标志着停车管理模式进入新阶段。该阶段停车管理模式具有两大特征，一是IC卡管理，通过IC卡记录进出场时间，系统自动根据时间差计算应收取费用；二是半自动化识别，应用车牌识别技术，包月车辆信息提前输入电脑，在车辆进出场时，通过摄像头计算识别车牌号完成车辆身份认证。

IC卡管理取代人工计时，优点为：一是科学计时，仪器代替了传统的人工计时方式，更加客观且误差率低，大大减少了相关停车纠纷；二是效率更高，车辆进出场效率较传统模式得到提高，且应用

智能化的收费系统，便于停车管理科学化。缺点同样存在：驾驶员取卡不方便，付费方式仍是现金支付，车辆进出场排队现象仍然存在；仍然依赖人工管理，虽然应用了车牌识别技术及IC卡智能收费系统，但仍需要2名及以上现场管理人员。

3.1.3 全自动识别模式

随着技术的完善，全自动识别模式逐步进入停车管理领域，IC卡逐步淘汰。2013年，萧山原种子地块停车场（大众停车场）应用全自动车牌识别模式，车辆在驶入道闸时，驾驶员无须取卡，而是由摄像头识别车牌信息，管理系统自动记录车牌号与进场时间；车辆出场时，摄像头识别车牌号匹配车辆信息，计算停车时长及停车费，驾驶员缴纳停车费后，自动抬杠离场。该模式的实行大大提升了车辆通行效率，但缺点在于收费模式单一，仍依赖于人工收费。

全自动识别模式逐步铺开，公共停车场收费方式也开始发生转变，由传统的人工收费模式逐步向多元化收费模式更迭，包括支付宝、微信、银联卡、市民卡、公交卡等多方支付途径陆续出现，大大提升了通行效率和市民停车体验。

3.1.4 数字化管理模式

萧山智慧城市停车诱导系统建设，可是说是停车管理模式步入数字化的一个标志性事件。依托大数据、云计算、通讯技术等现代化信息技术，通过智慧城市停车诱导系统，全区范围内的停车场逐步纳入统一的数字化管理平台，实现停车数据统一收集、计算、分析、利用，各停车场的停车泊位周转率、停车收费情况等均反映在后台管理系统上，有助于进一步优化停车资源配置，并为政府决策提供参考依据。面向市民，则推出了停车场泊位实时情况分享、在线停车诱导、先离场后付费等一系列便捷服务，进一步提高停车效率和便捷度。

在数字化管理模式下，不管是路外公共停车场，还是路内公共停车泊位，均实现了自动感应计时、多方支付等功能。特别是路外公共停车场，随着远程监控系统的日益完善以及更多的自助设备投入运行，更是实现了无人管理智能模式，开创了停车管理的新时代。

3.2 萧山智慧停车的数字化管理模式

3.2.1 建设过程

近十年来，伴随着信息技术的快速发展，萧山在停车智能化方面作了大量探索，但均为停车管理主体的自发行为，覆盖面不广，缺乏统一的政策指导和建设规范。2017年，萧山区政府办公室印发《杭州市萧山区智慧城市停车诱导系统建设工作实施方案》，明确在全区范围内建设一套统一的停车诱导系统。该方案的印发，促使萧山全面进入数字化停车管理阶段。

杭州市萧山区国有资产经营总公司作为萧山区基础设施建设和公用事业领域最主要的投资、建设和经营主体，积极拓展城市管理运营板块，而停车管理正是其中重要内容。为落实全区停车诱导系统建设工作，2017年12月8日，杭州市萧山区国有资产经营总公司牵头成立杭州萧山智行科技有限公司，作为区政府授权的全区停车诱导系统唯一投资、建设、运维主体。截至2018年底，萧山智慧城市停车诱导系统正式建成运行，首批改造并纳入停车场97个，推出萧山智城APP，加载停车诱导公共服务，实现了统一的在线诱导、大数据分析、无感支付等多重功能。

萧山智慧停车作为“城市大脑·萧山平台”一项重要内容，根据杭州城市大脑停车系统项目建设要求推进数据接入工作，并逐步推广“先离场、后付费”功能，进一步优化停车资源配置，提高停车效率。其中，2018年接入停车场（库）主要为

国有公共停车场（库），2019年接入停车场（库）以小区、办公、商业等社会停车场（库）为主，两年累计接入杭州城市大脑泊位总数达63590个，46个停车场、13468个泊位开通杭州市“先离场后付费”功能。萧山停车场不仅在全区范围内逐步实现数据统一接入、分析及利用，更与杭州市实现数据互联，充分体现了大数据时代停车管理数字化特征。

萧山数字化停车管理模式目前仍处于快速发展阶段。接下来，将根据“城市大脑·萧山平台”建设要求，继续拓展停车数据接入覆盖面，进一步推广“先离场、后付费”功能，探索建设无人值守停车场，深入挖掘停车数据价值，依托停车诱导系统实现停车资源优化，为政府相关停车管理政策制定提供数据依据。

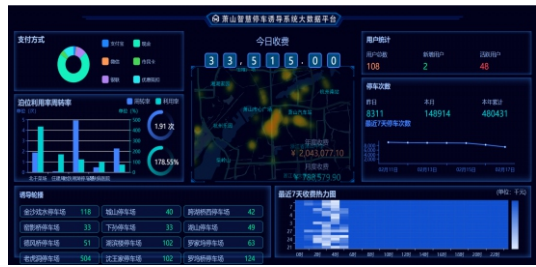
3.2.2 主要功能

3.2.2.1 大数据管理

停车诱导系统运用“移动互联网+物联网+云计算+大数据”等新一代信息技术，实时进行停车数据采集、报送，获取全区停车位数据，对路内泊位、路外停车场进行一体化运营监管，实现全区停车资源智慧化管理。2018年以来，萧山区国有资产经营总公司按照《萧山区停车诱导系统技术与管理规范（试行）》，对停车场（库）进行智能化改造，主要改造内容为数据采集、数据交换接口等。完成智能化改造后，按照标准数据传输协议和规范，将停车数据接入萧山智慧城市停车诱导系统大数据平台，实现停车场信息的集中采集，完成数据联网共享。

停车诱导系统具有数据管理的重要功能：一是数据采集，采集到的数据包含各接入停车场实时空位数据、场内车辆数据、停车记录数据、收费数据、车场设备数据等，成为全区统一的停车数据管

理平台；二是停车场管理，各接入停车场运行数据，包含基础信息（编号、名称、地址、泊位数、经纬度、运营时间、收费情况等）、实时数据（实时泊位数、车辆进出、收费笔数、支付方式、收费金额等）均实时反映在大数据平台上，便于停车场管理；三是数据分析，运用大数据分析理论和算法对城市的停车现状（泊位周转率、泊位周转率等）进行科学分析，对停车相关的分析、服务、管理、运营、数据资源等进行全域分析和展示，便于政府及相关职能部门及时掌握停车管理信息，并为停车政策的制定提供参考。



萧山停车诱导大数据管理平台

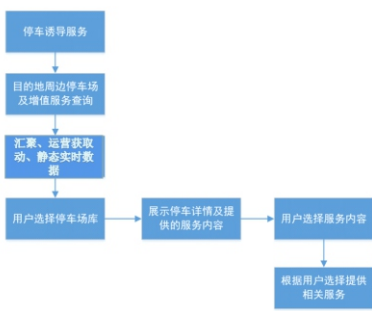
3.2.2.2实时停车诱导

停车诱导系统即采集停车场（库）、道路停车泊位、个人停车泊位的泊位状态信息，通过多种渠道进行发布，为驾车者提供停车诱导服务的系统。

萧山智慧城市停车诱导系统发布内容主要包括停车场信息查询、停车余位和推送、泊位变动提醒、停车智能诱导等功能。市民通过智慧停车系统，可搜索并查询智慧停车系统停车场库资源动、静态信息，系统向查询的用户以GIS地图的方式实时展现周边停车资源信息。市民打开萧山智城APP等应用终端，绑定车牌号，输入目的地查询目的地周边停车场，即可提前了解停车场基本信息包

括实时空余泊位数、停车收费标准等。此后，跟随导航前往目的地，在此过程中，停车泊位信息实时更新，方便市民及时调整停车策略。有条件的城市可以建设三级停车诱导屏，实时发布周边停车场余位，引导路网交通流合理分布，缓解道路拥堵状况。

停车诱导系统通过向市民发布停车信息，引导市民在最短时间内到达有空余泊位的停车场（库），从而达到合理分流停车需求、优化停车资源配置的目的。



停车诱导业务流程

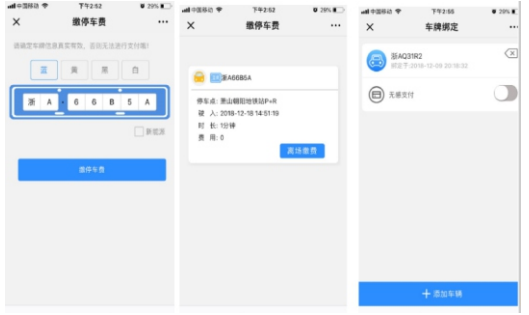
3.2.2.3多元支付渠道

区别于传统的人工收费模式，当前萧山数字化停车模式支持多元化、多渠道支付，实现车辆驶离时缴费电子化支付，支持支付宝、微信、银联卡等方式，极大地方便用户支付停车费，从而提升车辆离场效率。目前，从智慧城市停车诱导系统平台统计数据来看，微信、支付宝、银联等电子支付（不含“先离场、后付费”）占比为四成左右，并在不断快速提升。

目前，电子支付主要有两种方式：一是扫码支付，用户离场时，使用支付宝、微信等扫描停车场停车费支付二维码，输入车牌号后完成支付；或是

用户在离场时，系统计算出停车费后，由收费员扫描用户支付二维码完成支付。扫码支付方式目前仍较多地应用于城市商业综合体、旅游景区等停车场，对于用户来说，仍存在操作不便、长时间等待等问题，出入口通行效率仍不高。二是无感支付，无感支付即用户将车牌号与银联卡、支付宝等绑定，出场时停车场通过识别车牌号，自动向用户绑定的账户扣款。目前，杭州市推行的“先离场、后付费”即为无感支付。

2019年，杭州市力推“先离场、后付费”功能，要求接入杭州城市大脑的停车场陆续开通该项功能。截至9月底，萧山开通“先离场、后付费”功能的停车场共46个停车场，涉及停车泊位13468个。据测算，以前每辆车扫码付费后离场的时间在30秒左右，开通“先离场、后付费”之后，车辆出场时直接抬杆放行，出场后再扣停车费，平均每辆车离场只需2-3秒。



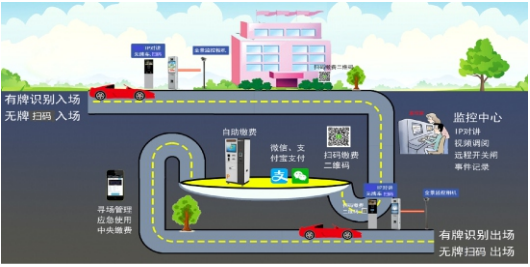
停车费电子支付途径

3.2.2.4无人值守停车场

无人值守，指的是停车场出入口均采用自动放行或者车主自助放行方式，在无人干预的情况下，通过智能管理系统管理，实现不停车、免取卡、便捷的车辆出入通道管理模式。

无人值守停车场的优势在于：一是收费更准确便捷，一般采用全程由电子计时、线上支付，车主可以清晰直观地看到停车费的结算步骤，避免传统方式的人工收费弊端，所有收费资金直接到达停车场管理方账户，避免乱收费、错计费的情况出现；二是降低停车场运营成本，免去了停车场管理人员费用，出入口可以通过安装对讲系统，如果遇到紧急情况可以实时呼叫管理中枢；三是提高车辆通行速度，通常无人值守停车系统可以通过视频识别车牌技术实现不停车即可通行，不需要车主取卡，不需要人工收费、找零，大大提高进出场通行速率；四是提高车位使用率，车辆出入都不需要排队、车主可以快速寻找停车位以及反向寻车，大大增加了车位的利用率，减少传统停车场内车主找车、进出场等待等一系列车位空置问题；五是提升用户体验及满意度，无人值守停车场系统是以互联网为基础的物联网停车管理系统，直接解决传统停车难的问题，可以协助车主快速寻找合适车位，减少找车位与缴费时间，提高客户体验与满意度。

目前，萧山原朝晖初中、老办事服务中心、城河公园、牛脚湾、红垦学校、戚家池、山北河等公共停车场已开通无人值守模式，试运行情况良好。



无人值守停车场场景图

3.3 智慧停车产业

随着市场对智能化停车模式的需求度不断增长，智慧停车产业步入快速发展期。近年来，停车产业在资本推动与政策加持下迅猛发展，超过200家企业参与智慧停车的建设，这些企业主要以智能停车设备商、智慧停车解决方案提供商、互联网停车运营企业为主，例如安居宝、千方科技、立方控股等，可谓百花齐放。根据前瞻产业研究院发布的《中国智慧停车行业市场前瞻与投资战略规划分析报告》，到2022年，智慧停车产业市场规模预计达到180亿元，市场规模可期。未来，智慧停车市场集中度有望得到进一步提升，有望孕育出一批行业领军企业。

从整个行业来看，智能停车设备商具有先天优势，其借助自身在停车领域的长期市场与客户积淀，从单纯的停车管理硬件提供商逐渐转变为“智能停车设备 + 信息整合平台 + APP”的全套解决方案提供商。而一些互联网企业则凭借成熟的互联网经营模式以及流量优势也参与到智慧停车领域中来，如支付领域的支付宝、微信等联合线下停车场打通无现金支付模式。一大批创业公司更是携全新的理念和产品打入智慧停车领域，如ETCP停车、任e停等，受到资本和市场热捧。

目前，萧山尚未产生具有一定规模和知名度的智慧停车本土企业，主要还是以停车场（位）运营商为主。在公共停车领域，停车场（位）运营商主要为国有企业占主导，并在政府的要求和相关职能部门的指导下，通过购买先进设备、引进整体运营方案等形式对停车场运营和管理模式进行智慧升级；其他商业及小区等配建停车地产，则以物业、小规模停车位承包商为主，这类企业经营规模小、

资金实力弱、缺乏平台思维和互联网思维，不具备技术、平台、资本、模式等优势。智慧停车是“城市大脑 萧山平台”的一项重要内容，借城市数据大脑建设的绝佳契机，萧山可加快停车产业培育和发展，形成一批智慧停车相关企业，为助推停车模式转型、推动数字经济发展提供新的助力。

第4章 结语

科学技术催发了智慧停车管理的蓬勃春天，这是一项真正的民生工程，不仅能缓解“停车难”燃眉之急，改善居民出行和生活环境，推动城市良性循环，还能刺激消费、稳定投资，并带动相关产业发展，意义重大而深远。目前，围绕智慧停车，正在形成一条产业生态链，包括软件制造商、硬件制造商以及整体方案解决者，极大地催动了新兴智能产业发展。

G20峰会后，萧山城市发展日新月异。2022年杭州亚运会时间日益临近，人民群众对更优质停车服务的需求，更是对萧山城市停车管理科学化、精细化提出了更高要求。利用大数据等现代化信息技术，推动停车模式数字化转型，建设全区统一的停车诱导系统，是萧山解决“停车难”、优化停车管理、提升市民停车体验的必然途径。在推动数字经济“一号工程”发展过程中，萧山应主动抢抓时代机遇，将智慧停车融入到城市整体规划当中，置于“城市大脑·萧山平台”的总体框架下，从顶层设计、社会投资、技术采购和市场教育等方面同步推进，不仅能加快停车模式智慧转型步伐，提升城市品质和公共服务质量，更能集聚一批高新技术企业，为新经济发展注入新的动能。

“十四五”时期的国企改革走向

文/国务院国资改革办特邀专家 王浩生

引言：2月26日，上海国有资本运营研究院推出国资国企改革发展“十四五”规划专题线上培训课程，萧山区国有经济研究会组织会员单位观看学习。本次培训特邀国务院国资改革办特邀专家王浩生带来《“十四五”时期的国企改革走向》。课程回顾“十三五”时期的国企改革，分享深化国企改革面临的新要求，“十四五”时期国企改革走向等重点内容。本文整理直播实录如下，以飨读者。

一、“十三五”时期的国企改革回顾

为贯彻落实党的十八大关于全面深化改革的战略部署，2013年11月12日，十八届三中全会通过了《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》。《决定》指出，全面深化改革的总目标是完善和发展中国特色社会主义制度，推进国家治理体系和治理能力现代化。2015年8月24日，中共中央、国务院印发了《关于深化国有企业改革的指导意见》（中发【2015】22号），《指导意见》是国有企业改革行动的总纲领，《指导意见》明确了六大重点任务，包括分类推进国有企业改革、完善现代企业制度、完善国有资产管理体制、发展混合所有制经济、强化监督防止国有资产的流失、加强和改进党对国有企业的领导。

《指导意见》提出国企改革的主要目标是，

到2020年国有企业改革在重要领域和关键环节要取得决定性的成果，形成更加符合我国基本经济制度和社会主义市场经济发展要求的国有资产管理体制、现代企业体制和市场化经营机制，造就一批德才兼备、善于经营、充满活力的优秀企业家，培育一大批具有创新能力和国际竞争力的国有骨干企业，增强国有经济活力、控制力、影响力和抗风险能力。

2016年3月16日，第十二届全国人民代表大会第四次会议批准了《中华人民共和国国民经济和社会发展第十三个五年规划纲要》。《纲要》充分体现了国有企业改革的内容，对国企改革问题作了具体阐述。

（一）大力推进国有企业改革

坚定不移把国有企业做强做优做大，培育一批具有自主创新能力和国际竞争力的国有骨干企业，增强国有经济活力、控制力、影响力、抗风险能力，更好服务于国家战略目标。商业类国有企业以增强国有经济活力、放大国有资本功能、实现国有资产保值增值为主要目标，依法自主开展生产经营活动，实现优胜劣汰、有序进退。公益类国有企业以保障民生、服务社会、提供公共产品和服务为主要目标，引入市场机制，加强成本控制、产品服务质量、运营效率和保障能力考核。加快国有企业公司制股份制改革，完

善现代企业制度、公司法人治理结构。建立国有企业职业经理人制度，完善差异化薪酬制度和创新激励。加快剥离企业办社会职能和解决历史遗留问题。着力推进农垦改革发展。

（二）完善各类国有资产管理体制

以管资本为主加强国有资产监管，提高资本回报，防止国有资产流失。改组组建国有资本投资、运营公司，提高国有资本配置和运行效率，形成国有资本流动重组、布局调整的有效平台。健全国有资本合理流动机制，推进国有资本布局战略性调整，引导国有资本更多投向关系国家安全、国民经济命脉的重要行业和关键领域。建立国有资产出资人监管权力清单和责任清单，稳步推进经营性国有资产集中统一监管，建立覆盖全部国有企业、分级管理的国有资本经营预算管理制度。对国有企业国有资本和企业领导人员履行经济责任情况实行审计全覆盖。

（三）积极稳妥发展混合所有制经济

支持国有资本、集体资本、非公有资本等交叉持股、相互融合。推进公有制经济之间股权多元化改革。稳妥推进国有企业发展混合所有制经济，开展混合所有制改革试点示范。引入非国有资本参与国有企业改革，鼓励发展非公有资本控股的混合所有制企业。鼓励国有资本以多种方式入股非国有企业。

（四）支持非公有制经济发展

坚持权利平等、机会平等、规则平等，更好激发公有制经济活力和创造力。废除对非公有制经济各种形式的不合理规定，消除各种隐性壁垒，保证依法平等使用生产要素、公平参与市场竞争、同等受到法律保护、共同履行社会责任。鼓励民营企业依法进入更多领域。

围绕《指导意见》，国家出台系列举措，推进国企改革：

（一）出台国企改革“1+N”政策体系，完成了国企改革的顶层设计。包含中共中央国务院出台的政策性文件12件、中央两办出台的政策文件13件、国家部委出台的政策性文件20件、国家部委出台落实性文件9件。

（二）推进国企改革的“十项改革试点”。“十项改革试点”具体为：一是国有资本投资运营公司试点，二是落实董事会职权试点，三是市场化选聘经营管理者试点，四是推行职业经理人制度试点，五是企业薪酬分配差异化改革试点，六是混合所有制企业员工持股试点，七是部分重要领域混合所有制改革试点（在电力、石油、天然气、铁路、民航、电信、军工等7大领域试点），八是中央企业兼并重组试点（在中央企业试点），九是国有企业信息公开工作试点（在央企和省级国资委中选择1至2个省的省级企业试点），十是剥离企业办社会职能和解决遗留问题试点（选择2至3户央企开展所办教育机构试点，选择2至3个城市开展退休人员社会化管理试点）。

（三）启动国企改革“双百行动”。2018年8月17日，国务院国资委召开国企改革“双百行动”动员部署视频会议。强调按照“五突破一加强”的要求，在“双百企业”全面落实国有企业改革“1+N”政策要求，深入推进综合性改革，在改革重点领域和关键环节率先取得突破。具体要求是：在稳妥推进股权多元化和混合所有制改革方面率先突破；在健全法人治理结构方面率先突破；在完善市场化经营机制方面率先突破；在健全激励约束机制方面率先突破；在解决历史遗

2019年10月31日，中国共产党第十九届中央委员会第四次全体会议通过《中共中央关于坚持和完善中国特色社会主义制度 推进国家治理体系和治理能力现代化若干重大问题的决定》。党的十九大报告在经济建设、政治建设、文化建设、生态文明建设以及军队建设、国家统一、外交工作、党的建设等方面做出部署，其中对国企改革也作出了重大部署，为国企改革指明了方向。《决定》第六章指出，坚持和完善社会主义基本经济制度，推动经济高质量发展。公有制为主体、多种所有制经济共同发展，按劳分配为主体、多种分配方式并存，社会主义市场经济体制等社会主义基本经济制度，既体现了社会主义制度优越性，又同我国社会主义初级阶段社会生产力发展水平相适应，是党和人民的伟大创造。要探索公有制多种实现形式，推进国有经济布局优化和结构调整，发展混合所有制经济，增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力，做强做优做大国有资本。深化国有企业改革，完善中国特色现代企业制度。形成以管资本为主的国有资产监管体制，有效发挥国有资本投资、运营公司动能作用。《决定》把社会主义基本经济制度从以往的单一制度进一步扩展为制度体系，即不仅包括以公有制为主体，多种所有制经济共同发展的所有制制度，还包括按劳分配为主体、多种分配方式并存的分配制度和社会主义市场经济体制。这一社会主义基本经济制度框架，标志着我国社会主义经济制度更加成熟、更加稳固。

2019年11月12日，中共中央政治局委员、国务院副总理、国务院国有企业改革领导小组组长刘鹤主持国务院国有企业改革领导小组第三次会议。会议强调，党的十九届四中全会对坚持和完善中国特色社会主义制度、推进国家治理体系和治理能力

留问题方面率先突破；全面加强党的领导和党的建设。在2019年7月27日，国务院国企改革领导小组第二次会议审议通过了上海、深圳“区域性国资国企综合改革试验”和沈阳国资国企重点领域和关键环节改革专项工作（简称“综改试验”）。开展综改试验是贯彻落实习近平总书记重要指示精神，进一步深化国资国企改革的新举措，对于鼓励基层创新、全面推动国资国企改革“1+N”政策在试验区落实落地，增强国资国企改革的系统性、整体性、协同性，以点带面推动全国国资国企改革具有积极意义。综改试验区要大胆探索、勇于创新，到2022年努力打造成为党的领导坚强有力、国资监管科学高效、国企活力充分激发、创新驱动不断增强、全面落实国家战略的国资国企改革高地。

经过五年时间的改革，“十三五”期间国企改革的主要成就包括：一是建立了国企改革“1+N”政策体系，二是组织了国企改革十项试点，三是完成了国有企业功能分类，四是基本完成了国有上市公司制改革，五是国有资产监管体制不断完善，六是混合所有制改革不断推进，七是国有企业党的领导作用充分发挥，八是企业办社会和历史遗留问题基本解决。

改革是贯穿“十三五”时期的主线，国企改革无疑是重头戏之一。国企改革作为经济体制改革的核心正不断深入推进，目前已形成从“1+N政策体系”到“十项改革试点”，再到“双百行动”梯次展开、纵深推进、全面落地的国企改革新局面。随着国资国企改革的深入推进，各地方国资国企根据自身特点开展国资国企改革的探索，形成许多有益的改革经验，也暴露出若干共性核心问题，并形成“十四五”时期国资国企改革重点突破的方向。

二、深化国企改革面临的新要求

现代化作出了重大战略部署，在优化政府职责、推进布局优化和结构调整、完善分配制度、促进公平竞争、有效防范风险、鼓励科技创新、积极参与国际竞争、强化人力资本、妥善解决历史遗留问题等方面，对国有企业改革提出了明确要求。要求抓紧研究制订国有企业改革三年行动方案，推动国有企业改革向纵深发展，完善国资国企改革体系，全面增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力，为不断巩固中国特色社会主义物质基础和政治基础作出更大贡献。会议认为，党的十九届四中全会对坚持和完善中国特色社会主义制度、推进国家治理体系和治理能力现代化作出了全面部署，对国资国企改革提出了新的要求，对进一步深化国资国企改革具有十分重要的指导意义。

十九届四中全会决定是国家治理体系的全面要求，是实现第二个百年奋斗目标的长期要求。按照十九届四中全会关于国企改革和国资监管的要求，科学谋划、大胆创新、继续推进，最终实现改革目标。

三、“十四五”时期的国企改革走向

“十四五”时期国企改革基本走向为继续坚持十八届三中全会确定的改革总目标和总任务，全面贯彻十九届四中全会提出的新思路和新要求，重点分为国资和企业两个层面。

（一）国资层面：要全面履行国资机构职责，继续完善国资监管体制。

2002年11月8日，江泽民在中国共产党第十六次全国代表大会上提出：坚持和完善基本经济制度，深化国有资产管理体制改革。明确了在坚持国家所有的前提下，充分发挥中央和地方两个积极性。2003年4月6日，国务院国有资产监督管理委员会正式挂牌成立。2003年5月27日，中央下达了

《企业国有资产监督管理暂行条例》(国务院第378号令)，《条例》提出，国家实行由国务院和地方人民政府分别代表国家履行出资人职责，享有所有者权益，权利、义务和责任相统一，管资产和管人、管事相结合的国有资产管理体制。国务院，省、自治区、直辖市人民政府，设区的市、自治州级人民政府，分别设立国有资产监督管理机构。国有资产监督管理机构根据授权，依法履行出资人职责，依法对企业国有资产进行监督管理。国有资产监督管理机构不行使政府的社会公共管理职能，政府其他机构、部门不履行企业国有资产出资人职责。2003年，国务院国资委的组建，明确了国务院授权国有资产监督管理委员会代表国家履行出资人职责。根据党中央决定，国有资产监督管理委员会成立党委，履行党中央规定的职责。国有资产监督管理委员会的监管范围是中央所属企业（不含金融类企业）的国有资产，主要职责为：1.根据国务院授权，依照《中华人民共和国公司法》等法律和行政法规履行出资人职责，指导推进国有企业改革和重组；对所监管企业的国有资产保值增值进行监督，加强国有资产的管理工作；推进国有企业的现代企业制度建设，完善公司治理结构；推动国有经济结构和布局的战略性调整。2.代表国家向部分大型企业派出监事会；负责监事会的日常管理工作。3.通过法定程序对企业负责人进行任免、考核并根据其经营业绩进行奖惩；建立符合社会主义市场经济体制和现代企业制度要求的选人、用人机制，完善经营的激励和约束制度。4.通过统计、稽核对所监管国有资产的保值增值情况进行监管；建立和完善国有资产保值增值指标体系，拟订考核标准；维护国有资产出资人的权益。5.起草国有资产管理的法律、行政法规，制定有关规章制度；依法对地方

国有资产管理进行指导和监督。6.承办国务院交办的其他事项。2008年，国务院国资委职责调整为：1.加强指导推进国有企业改革和重组的职责，加快国有经济布局和结构调整，推动国有资本更多地投向关系国家安全和国民经济命脉的重要行业和关键领域。2.强化国有资产经营财务监督、风险控制和经济责任审计的职责，进一步完善所监管企业经营业绩考核制度，促进企业履行社会责任。

2015年，《中共中央国务院关于深化国有企业改革的指导意见》正式公布，《指导意见》突出了完善国有资产管理体制的重要性，明确以管资本为主推进国有资产监管机构职能转变，改革国有资本授权经营体制，推动国有资本合理流动优化配置，推进经营性国有资产集中统一监管。国家先后下发了《国务院关于改革和完善国有资产管理体制的若干意见》（国发〔2015〕63号）、《国务院办公厅关于推动中央企业结构调整与重组的指导意见》（国办发〔2016〕56号）、《国务院办公厅关于转发国务院国资委以管资本为主推进职能转变方案的通知》（国办发〔2017〕38号）、《国务院关于推进国有资本投资、运营公司改革试点的实施意见》（国发〔2018〕23号）、《国务院关于印发改革国有资本授权经营体制方案的通知》（国发〔2019〕9号）等文件。

国资监管也存在的问题：一是监管范围。存在多个部门管理的企业未纳入国资监管的问题。解决途径：经营性国有资产集中统一监管。二是出资人职责。存在企业负责人多头管理，管资产与管人相脱节的问题。解决途径：结合机构改革，理清部门职责，解决职能重叠问题。三是布局结构。存在央企与地方企业无序竞争的问题。解决途径：编制全国国有经济布局和结构调整五年规划

（二）企业层面：要积极推进混合所有制改革，不断健全中国特色现代企业制度。

国有企业也存在一些突出问题。2015年8月24日，《中共中央国务院关于深化国有企业改革的指导意见》（中发〔2015〕22号）指出，一些企业市场主体地位尚未真正确立，现代企业制度还不健全，国有资产监管体制有待完善，国有资本运行效率需进一步提高；一些企业管理混乱，内部人控制、利益输送、国有资产流失等问题突出，企业办社会职能和历史遗留问题还未完全解决；一些企业党组织管党治党责任不落实、作用被弱化。2017年4月24日，《国务院办公厅关于进一步完善国有企业法人治理结构的指导意见》（国办发〔2017〕36号）指出，当前，多数国有企业已初步建立现代企业制度，但从实践情况看，现代企业制度仍不完善，部分企业尚未形成有效的法人治理结构，权责不清、约束不够、缺乏制衡等问题较为突出，一些董事会形同虚设，未能发挥应有作用。

2016年12月14日至16日，中央经济工作会议在北京举行，习近平总书记发表重要讲话，混合所有制改革是国企改革的重要突破口，按照完善治理、强化激励、突出主业、提高效率的要求，在电力、石油、天然气、铁路、民航、电信、军工等领域迈出实质性步伐。

在课程直播中，王浩生主任以“十四五时期的国企改革走向”为题，讲述了十三五时期的国企改革回顾、深化国企改革面临的新要求、十四五时期的改革走向等重点内容，并与学员进行了直播交流。本文根据线上演讲实录内容整理，未经本人审阅，如有不当之处，恳请指正。

从财务报表解析国有企业经营与决策

文/浙江大学经济学院副教授 周夏飞

引言：财务管理在风险控制、资源分配、业绩评价、经营决策中起核心主导作用，能够平衡企业决策的诸多要素。当前，随着我区各平台公司规模的扩大，经济活动日益复杂、财务风险日益加剧，给非财务管理的管理者提出了财务应用和管理的挑战。2019年11月29日，由国研会主办的“从财务报表解析国有企业经营与决策”专题培训班在萧山科创中心举办，培训由浙江大学周夏飞教授带来《总经理的财务管理思维》的课程分享。国研会各理事单位、监事单位财务分管领导，子公司主要负责人，财务分管负责人80余人参加会议。本文整理如下，以飨读者。

财务管理在整个管理中起着重要作用，管理者或财务管理者应该怎样去看待财务问题变得越来越重要，今天我们从数据和报表来关心管理的一些问题，从而提升我们的管控能力，分三步谈谈管理者关心的一些问题。一是解读报表，从看报表来提升管控意识。很多企业里存在着这样一个问题，管理者埋头搞管理，财务埋头做账，两大系统脱节，在这样的背景下，会导致财务功能没有得到应有发挥，而管理者的管控能力又没有针对性。所以说，不懂财务的管理者不是优秀的管理者，不懂管理的财务人不是优秀的财务人，管理部门与财务部门的

交流应该是通畅的，财务人的思维应当由记账型向管理型转变，这是很多企业发展的要求，这样的转变意识来源于管理者在管理的时候要有一定的财务思路，假如管理不要财务数据的话，那财务部门将一直停留在为做账而做账的阶段。二是同行对比，就是企业发展过程中如何去意识到问题所在，有效和同行对比，能不能在管控当中通过财务报表的帮助，把各种数据与同行或者行业标杆进行对比，在对比当中发现问题，提升我们进一步改变的有效性。三是管好数据，企业的数据不能随便给别人看，数据给别人看之前自己先看一下，把数据的形象先管好，我们反对做假账，追求在合法的框架下，把数据管好有助于能力展现，这里我推出了一个名词“营运管理”，就是合法下管好数据，就是报表、数据见证的一种能力，这也能推动企业的良性发展。

一、看透数据，用数据了解企业

报表是谁做出来的，大家以为报表是财务人员做出来的，但是我认为报表是管理人员做出来的，我们的决策是怎么样的，报表就是怎么体现的，比如，你今年投资了什么，那必然报表中就会反映出来。所以，管理者的一言一行都会让报表有所变

化，我们也应该意识到，报表是一面镜子，企业的好与坏都会在报表中有所体现，因此，管理者应该照镜子（看报表），如果我们不看报表，说明我们管理者没有根据企业现状的变化而做出正确决策。看报表最重要是看什么，或许大家首先会看利润，以为利润上去了就好了。但是，财务中有三张报表，三张表代表了企业中的三个子，那么三张表之间有什么联系，利润表是面子问题，负债表是底子问题，现金流量表是日子问题，言外之意，看重利润说明还停留在表面管理上。当然我们也呼吁集团对子公司的考核指标要有一定的改进，不要一直钉在利润问题上。因为利润有时候也有表面现象，比如说，大量销售某产品，利润大量上去了，但是背后挂了越来越多的应收账款，这样的公司利润不断增长，这叫纸上繁荣，背后却越来越没钱了，现金流越来越麻烦。还有一种情况，有的公司利润增长但背后的烂资产越来越多，我们的观点是利润有水分关联着他的资产有水分，比如一千万的资产，卖掉的话只能卖一百万，卖掉利润就下降了。因此，光看利润会导致企业的日子越来越艰难，底子越来越难。从长远利益来考虑，我们应该考虑企业的财务管理问题。更有能力的管理者应该更关注现金流量表，而不是仅局限于利润问题。

资产负债表（20xx年12月31日）			
资 产 金 额		负债和所有者权益 金 额	
流动资产：		流动负债：	
货币资金		短期借款	
应收账款		应付票据	
预付账款		应付账款	
其他应收款		其他应付款	
存货		一年内到期的长期负债	
其他流动资产		非流动负债：	
		长期借款	
非流动资产：		所有者权益：	
固定资产净值		实收资本	
固定资产清理		资本公积	
无形资产		盈余公积	
长期股权投资		未分配利润	
长期待摊费用		负债和所有者权益	
总资产			

资产负债表是底子问题的报表，看到资产负债表，一般人往往喜欢看最下面一行，总资产越大规模越大，规模越大等于底越厚，其实这样是不对等的，我们反对把规模扩张摆在第一位。家底是企业抗风险能力的一种体现，那怎么看家底，应该从所有者权益着手，假如规模一千万，你要看多大部分资产来自负债，多少资产来自于所有者权益，或者说净资产。我们能不能保证所有者权益在稳步增长，如果所有者权益在不断下降就是企业家底在不断变薄。如果要找单位合作，首先应看审计后报表，报表的净资产有一千万，意味着账面价值是一千万，那能不能当有一千万企业的价值来决策呢，不一定，一定要关注这个钱在哪里？假如第一种情况，这个钱都在货币资金上，那是不是可以考虑有一千万资金的企业来考虑，第二种净资产一千万的钱在应收账款上，这个时候你认为他的家底还有一千万吗？低于一千万，这个钱在哪里，结果完全不一样，这个应收账款不能看作有一千万的资产，所以这个资产还是有待深入考察的。另如，净资产一千万的钱在存货上，这个时候，企业的家底是高于一千万还是低于一千万，要进一步考虑三个问题，第一，企业存的是什么，第二，立刻跟进关注，第三，现在市场价格是多少。账目上的价值只是买来时的价格或者是生产时减去成本的价值，会计都是根据历史价值做账（买来时的发票做账），大家喜欢看历史的价值还是现状的价值，所以，要通过历史价值看现状价值，历史价值也是净资产，企业的净资产很大，有可能存在烂资产，那企业家底要大打折扣，我希望管理者基于管理需要看报表，又不要只就数据看数据，否则会非常机械化，管理者应该看透数据，如果企业不断的在投资，而投资失误会导致账面价值远远低于历史价值。所以，我们要

不断关注报表的流动资产和非流动资产，了解账面价值是否有低于历史价值的这种状态。

我们把资产质量分为三类：第一类是高质量资产，从价值判断的角度来讲，指的是市场价值高于账面价值的资产，这个第一类资产应该在企业的总资产中不断的上升。第二类是等于账面价值的资产。第三类是低于账面价值的资产，管理者应该对这一类资产进行分类，做到心中有数，这样才能在企业今后的管理中不断的矫正，对今后的资产有更可行性的分析，让大量的资产成为第一类资产（高质量资产）。所以对企业的考核应该考虑不断提高第一类资产，第三类资产应该不断下降。比如，货币资金属于第二类资产，应收账款属于第三类资产，因为应收账款存在三大问题，第一是坏账成本，第二即使账款收回也有会计成本，如资金成本、利息成本，第三是形象成本，报表代表公司的形象，应收账款越大，说明管理者对客户的驾驭能力越差，所以应收款的增长速度低于收入的增长速度，预付账款是用来采购商品的，钱是先预付的，但这个所有权还在企业，钱已经在对方手上了，所以这个是第三类资产，预付账款越大也会影响形象成本，说明管理者对供应商的驾驭能力越差，领导的管控能力差。因此支付预付款之前要考察一下，必须有三大依据：第一支付预付款的理由。直观的讲，支付预付款是为了价格有所优惠，那么如果不支付预付款价格如何，两者之间的价格相差多少。第二考虑对方的信用度和财务能力。有的供应单位因资金链的问题，把价格报的特别低，最后产生风险，所以也把这个依附到考察的范围之内。第三，企业近期目标与计划。每个企业因时间点不同所抓的目标是不同的，不同的发展阶段要抓的问题是不一样的，有的企业抓资金管控，有的企业抓资金流

的问题，所以每一位管理者应该了解企业的现状，要服从企业的大环境发展。

其他应收款也属于第三类资产，其他应收款与前两者（应收账款、预付账款）有一个共同点，资金都在对方手上，而前两者是有业务支出的，其他应收款是没有业务支出的。存货，对于管理者还是应该了解企业存货的分类，有多少存货属于第一类，多少属于第二类，多少属于第三类，原材料属于存货，产成品属于存货，把这个工作交给财务，对报表背后的故事进行分类。这样，企业的财务慢慢转型，从记账型转变成管理型。大多数企业的会计有这种思维，只要这个月把报表完成了，这个月的工作就完成了，但实质上，报表结束只完成了财务工作的三分之一，应该给企业管理提供信息，真正能提供财务信息是应该经常跑车间，仓库，流水线的，这样才能清楚知道数据的准确性，并提供有效的信息。

固定资产很难讲是增值的还是贬值的，但是企业的管理者应该清楚固定资产中哪些是增值，哪些是贬值的。哪怕目前是无形资产，比如：土地使用权，商标权，无形资产以前采购的时候价格很高，但目前不值钱了，所以对管理者对这些都必须慎重。三五年前，很多家上市公司由于大量商誉的减值，导致企业的净资产贬值，商誉是一种无形资产。何为商誉，比如：并购一家企业，该企业净资产（账面价值）2个亿，购并之后是8个亿，那么这家企业报表上体现商誉价值6个亿，商誉价值增加后净资产也大幅度上升，但是这样做有两个弊端：第一，被并购的企业并没有当初想象中的理想，有多少计划中的业绩是没有顺利完成的；第二，并购的企业存在大量的利益输送，要关注并购的利益有没有减值，有的企业利润高是伴随着大量

的虚假利润，而且表面看上去还做的很好，无形资产的商誉等等都有不良资产，所以无论看自己企业的家底还是看合作企业的家底，都应该把资产看清楚，有的企业规模很大，但同时风险也很大，因为他的资产大多数是第三类资产。而有些企业规模不大，但依然做的很好，因为他大量资产都是第一类资产。因此，我们经常呼吁把资产的质量放在考核的首要位置，这样才会真的去管好资产。另外，我们再加一个第四类资产，叫做虚拟资产，是指费用支出类资产，比如待摊费用，例如某企业在18年的时候支付未来两年的广告费、保险费，如18年一次性打出600万，那报表上货币资金直接减少600万，而待摊费用就增加了600万，那财政部门要求，既然这个广告费和保险费是未来两年的，那这个费用就应该在未来两年的报表上体现，那如果这样的话，报表的总资产根本没有变化，但企业真正的家底减少了，所以领导看报表的时候，应该把这些待摊等其他应付的费用都看清楚。

固定资产，有两个重要概念，一个是固定资产净值，一个是固定资产清理，净值是所有资产买来时的原价扣除这几年的折旧；净值越高，说明经营能力相对较大；固定资产清理是因磨损、遭受非常灾害和意外事故而丧失生产能力，或因陈旧过时，须淘汰更新的固定资产，所办理的鉴定、报废、核销资产、处理残值等项工作的总称。固定资产清理不是资产，已经是没用了的东西，但是如果卖了，那么总资产增加，利润就大幅度减少了。所以，一些东西在单位里放着是资产，但卖了就是支出了，这样，利润就减少了。资产的变卖应该结合实际情况，企业的利润形象成本很重要，因为好的企业三年基本保持利润不变，略有上升的幅度，大起大落的业绩会导致企业很被动，所以，业绩好的年份可以考虑合法下的低调，就是把利润降低一

点，当然前提是合法的，第一降低今年的基数，第二降低来年要消化第三类资产的压力。但是领导必须清醒意识到企业利润高是有水分的，明年更加努力把这些有水分的利润尽量消化。如果能有这样的管理理念，既能让企业有良好的企业形象，又能让企业有良性发展的氛围。

综上所述，管理者在看报表的时候，不能单一地看总资产，要细看左边整个资产的分类，要看清有没有大量的不良资产和虚拟资产。接下来，我们讨论资产负债表的右边，负债是指由企业过去的交易或者事项形成的，预期会导致经济利益流出企业的现时义务。企业的负债分为有息负债和无息负债，比如说银行借款、企业发放债券等都属于有息负债，无息负债是应付票据、应付账款，因为这些都是欠上游的，这个是签合同之前双方约定的欠款期，同时这个时间长短也体现了管理者的管控水平，所以，一般应付账款越多领导的管控思维越到位，当然这是仅限于同行对比。预收账款，被称为最高大上的负债，因为一是没有利息的负债，二是唯一一项不用还的负债，还的是产品，三是对方自愿打过来的，无形中宣传了企业的产品在同行中的竞争能力。对房地产公司进行评价，应收账款这一项非常重要，比如：万科的负债规模相当大，负债率高，但风险却不是很大，因为他的负债中大量的无息负债（预收账款）。所以，管理者对上下游的占款能力要不断提升，如果无息负债不够强的时候，那么有息负债就增大了。

因此，我们可以负债，但同时也要注意资产的配比关系，债务压力会增加管理者的风险意识，真正的风险是出现在没有风险意识的领导团队中，高负债不一定是高风险，所以管理者需要识别负债是否具有高风险。第一关注流动资产，流动资产是资产负债表的左上部分，领导需要时刻关注营运资

本变大还是变小，营运资本变大，流动资本就变小，营运资本越小，还债压力就越大。企业管控的终极目标是为了实现资金效益最大化，因此，企业要做到风险可控下的价值最大化，风险越小的时候，营运资本越大，同时流动资本也越大。流动资金包括银行存款、存货、应收账款，所以流动资产也可以认为是闲置资产，是企业流转的服务型资产，而当企业总资产越大的时候，流动资产也越大，但是整个企业的赚钱能力在不断下降。讨论第一种模式，比较保守的模式，喜欢营运资本比较大的，这种情况压力相对比较小，第二种模式，相对比较激进，营运资本比较小的，压力比较大。但是，与同行平均比较接近是一种合理的配置，而且偏向略低于同行平均，因为略低于同行平均就是略优秀于同行。第一追求价值利益最大化，不要把闲置资金压到同行平均值以下，第二，营运资本不要过大，资金和货物都有的情况下，会导致员工的创新精神下降，所以营业资本要低于同行平均数。同时，流动资产不要过高，尤其是流动负债。比如，格力电器，他本身所处的行业是一个比较竞争激烈的行业，但是他的净资产报酬率在同行对比中是相对比较高，他主要是无息负债比较高，对上下游的占款能力比较强，而且没有大量的应收账款，有预收账款，有大量的负债。而且，格力的采购几乎没有直接付款的，大量都是应付账款，那意味着流动资金相对比较小，一直以来格力的营运资本跟同行比较是相对比较低，所以，企业产品和资金不能有大幅度改变的前提下，管理者应该更好地管控资金。虽然，营运资本是在负债压力如何的情况下考虑的，但也不一定是营运资本越小越好，只是让大家在营运资本小的情况下要意识到企业的风险，需要加强管理企业的链条线。

所有者权益代表账面价值，也代表了净资产所

有增值，所有者权益有四大部分组成：一是实收资本，资本规模的大小只代表投入时的状态，股东投入多少资本，而权益反映股东资金在企业的现状，二是资本公积，三是盈余公积，四是未分配利润，这三者在企业运营的时候会共同影响权益的增减，但这四个数据可以分为两组，前者是资本组，后者是盈利组，所以影响企业盈利的包括股东投入资金，这叫资本组，还有是每年产生的盈利，这两者那个增加盈利的频率比较高呢，当然是后者，没有哪家公司经常有股东注入资金，所以，报表的实收资本和资本公积每年是基本不变的，而且资本公积比较朴素，一般企业没有数据，比如资本公积最典型上市公司的概念，比如一元的股票售价是十五元，如果出售一亿的股票，售价是十五亿，那么货币资金是十五亿，而实收资本是一亿，剩余的十四亿是资本公积，所以这就是上市公司的魅力，直接点就是拿了十五亿的钱，但实际是出了一亿的资本，这个十四亿归大家所有，但大多数是发起的股东所有。当然一个公司家底雄厚，发行股票的成功率就越大。所以，资本公积增加，所有者权益就增加，没有实收资本的行为，很难有资本公积，所以很多家企业是没有资本公积的。盈余公积和未分配利润就是前三年企业共盈利共积累了多少，所以一家企业的净资产依托于企业能不能盈利，有稳定盈利的净资产就能稳定增长，账面价值至少可以看得过去，但是如果企业的净资产很大，但烂资产也越来越多，所以对于所有权益重点需要关注的是盈余公积的问题，一张报表如果盈余公积和未分配利润越高，说明公司经营的越好，按照公司法规定，盈余公积应该是每年利润10%的增长，而董事会可以高于10%，形成盈余公积不能低于10%，所以利润越大，盈余公积就越大，扣除盈余公积以后，企业的未分配利润也越大，所以这两者都跟盈利相

关。

资产负债表告诉我们5句话，首先应该把握一个看的思路，拿到报表要细看，从右边到左边。第二关注钱从哪里来？净资产是怎样？报表左边的钱在哪里？第三提出重要问题资产要关注什么？把企业的资产分成4类去关注。第四盈余公积越大，你的家底也越高，但是账面价值也越高。第五经常关心压力大不大？防止管理者没有风险意识，或者也不要风险搞得太高或者太低，这就是从管理角度去培育家底，看透家底的基本思路。

利润表			
项 目	行次	本年金额	上年金额
一、营业收入			
减：营业成本			
营业税金及附加			
销售费用			
管理费用			
财务费用（收益以“—”号填列）			
资产减值损失			
加：公允价值变动净收益（净损失以“—”号填列）			
投资净收益（净损失以“—”号填列）			
二、营业利润（亏损以“—”号填列）			
加：营业外收入			
减：营业外支出			
其中：非流动资产处置净损失（净收益以“—”号填列）			
三、利润总额（亏损总额以“—”号填列）			
减：所得税费用			
四、净利润（净亏损以“—”号填列）			

第二张报表叫利润表。当这样一张报表展现出来的时候，大部分管理者会关心最后一行数据，想了解企业到底有多少净利润，领导最喜欢看的是结论，如果看到净利润比较高，心情会有点激动，感觉好像不错。但是，会计注册的利润表的数据最多表明是利润的数量，没有考虑利润的时间问题，假定能持续的话，说明利润质量高，所谓能不能持续指的是什么？今年利润增长，明年的利润是不是还能保持，利润不是偶然所得，这样的公司才是真正的好公司。会计所做的利润数据只能叫做利润的数量，我们更应该关注内在利润质量，构成利润的项目里面有太多的是属于非经常性的收益，营业外收入越大，利润也越大，但营业外收入绝对是不可

持续的。营业外收入有三个来源，一是政府补贴，政府给企业的补贴基本就是营业外收入，但是这个收入的主动权不掌握在自己手里，所以领导团队还是要要把这一块东西停掉。二是卖资产，比如说我们把某一大块资产卖了，报表的利润一下子增高，但这种不能认为是业绩好，三是债务重组收入，债务重组是指债权人在债务人发生财务困难情况下，债权人按照其与债务人达成的协议或者法院的裁定作出让步的事项。比如说我们欠别人的债不用还了，应付账款1000万，最多还200万，其他800万算了，我们的会计账上是应付账款减少800万，营业外收入增加了。这个营业外收入不可持续，其次企业的收益比较差，不然不会变卖资产，不会有债务重组。假定你是搞大量金融资产的投资收益，其实金融资产的投资收益也没有什么稳定性，投资收益应该关注背后的项目是什么？假定是偶然的投资收益这也不是利润，至少管理层自己讨论分析的时候，应该把这种利润去掉。

还有一种投资收益是公允价值，资本反映的是历史价值，但是国家出台规定，有的企业利用企业的闲置资金，暂时去买股票债券或者其他金融资产，有可能有必要两种公允价值研究，公平交易下的市场价来计帐，不是光看历史价值，利润表中公允价值变动，收益增加，利润总额也随之增加。一般来讲，大家都喜欢涨，但是要考虑的是利润表中的这一块，因为毕竟没有到自己的口袋里，因为股票涨了，也可能跌了，所以这个利润都有水分，公允价值变动收益，没有真正变成我们的钱，而且市场波动也很快。资产减值损失，他们之间的关系是损失越高，利润越小，损失越低，利润就越大。但是，损失在现有的会计准则里是管理层顾忌的损失，所以有很大弹性空间，资产基本反映的是历史价值，但是国家的会计准则中有一句话，就是只要

企业的资产按照发票来增长，那就是价值，但是在每个期末，管理团队必须合理考量，企业持有的资产有没有明确的证据。比如应收账款，应收账款是不是原资产，假如某单位欠我企业3000万，那我就3000万进账，这样是不能的，这个情况应该分为两项申报，对方财务状况健康或者不健康，需要顾忌3000万有多少比例是收不回来的，比如说10%不能收回，那企业资产损失就要占300万，那么这个坏账的准备金就是300万了，那如果是30%，利润损失就变成900万。对方企业的健康情况很难精准的估计，所以企业会根据希望达到的利润目标来进行合理调整，利润高的时候努力把准备金比例估得高一点。因为国家有一个“戴帽”的规定，不管考核也好，监管也好，都有指标的规定，上市公司有两年亏损就要“戴帽”（ST），所以即使上市公司真要亏了，也要挽救。有什么动作？第一争取政府补贴，我们发现很多公司都是从12月31日获得了政府补贴，让企业变成了盈利。第二是资产变卖，这是财务管理的政策，线上各种准备金能不提的尽量不提，能少提的少提。还有一种是企业亏损太大了，那就让企业亏一次，索性今年亏大了，目的是明年不亏了，简单的说，第一年的用力亏损为第二年扭亏为盈奠定了扎实的基础，这就是上市公司在亏损监管的背景下永远没带ST的原因。执行管理者需要注意两点，一是利润受股市的影响是不是很大，利润在一定权限下增大或者减小一点还是有空间的，二是形象问题，需要合作公司的资产损失今年比去年大幅度下降，商业资产损失越大，经济资产损失就越小。

任何一家企业有三大基本费用：一是销售费；如：广告费、展览费、产品宣传费；二是财务费；三是管理费。管理费用要大幅下降是很困难的，除

非是大规模裁员，当一个企业组织架构不变的情况下，管理费要大幅下降很难的，但是有的公司报表中显示今年的管理费比上年大幅下降，那是因为管理费中含折旧费，也有摊销费，而折旧费、摊销费增长的空间是有点大的。假如管理部门用的固定资产折旧费拉长折旧的年限。折旧费下降，管理费下降，利润就提高，但是这种利润提高是真的业绩，把这些费用留到未来去负担，这不是真的业绩，所以我们要剔除这一块水分。按照会计准则来讲，折旧年限没有说永远不能动，当然也不能乱动，一旦动了以后，你应该意识到企业利润增长是有代价，有可能表明未来利益的压力也随之加大，因为企业费用越来越多往下压了，这个也可能是利润水分。

企业投资收益两年基本没有大幅上升，如果第二年有大幅上升，说明很重要的一点是资产减值损失，必须考虑两个可能，第一是把企业发生的那种不良资产减值，都在去年吃掉，今年相对减少了。第二，由于去年年底的力度太大，有部分资产的损失在今年可能还转回了，所以会导致费用损失变小，这样就符合资产损失大幅下降的概念。其实企业两年组织架构没有改变，而管理费用大幅下降，我们就要怀疑是不是拉长了折旧费或摊销费，这些摊销费的年限一旦拉长，管理费不是真正的下降。

关注一家企业状况如何，需要关注三个问题，一是关注业界的变化，不要只关注今年业绩高，以为效益好，就愿意投资，这样很容易出问题；二是必须有扣费后的利润，把这些费扣除，否则他的利润没有持续性的；三是数据管理对于企业而言至关重要，管好数据形象也是为公司的投融资发展争取更好的机会。股票市场就是一个例子，但是股票市场就是整个社会商业市场的缩影，你跟别的企业合

作，一定要看清楚企业的未来，投资也好，业务交往也好，交往的是企业的未来，而报表就是要提醒大家掌握企业的过去，所以我们要从过去的利润表里面展望到它未来的效益如何。真正优秀的企业是可持续的利润高，利润表是简单总结企业赚了多少钱，财务把利润一分为二，正常经营有多少，偶然有多少，我们要把正常经营的效益与预算相比，才能得出一个合理的评价。

资产负债表体现的是生产力，要求质量高；利润表要有可持续发展；现金流量表的最大特征是关注钱的问题，当然这个现金是广义的，包括所有的货币资金，凡是进来的钱叫流入资金，打出去的钱叫流出资金，净流量是指一定时期内，现金及现金等价物的流入减去流出的余额，反映了企业本期净增加或净减少的现金及现金等价物数额，但是一定要分为三个管制去管理分析，第一管制经营活动，第二管制投资活动，第三管制筹资活动，三个管制反映的信息含量是不一样的。比如向银行贷款，今天资金到账，那资金就是筹资活动的流量，要让经营活动的现金流量成为公司的造血功能。但是有的企业经营周期比较长，要求每个月经营活动大于零的可能性不大，至少整年大于零，而房地产公司还考虑企业的特殊情况，周期可能更长一点。因此，抓流量比抓力量还要重视，要逐步上升流量，那就要加大流入降低流出。

其次，应收款收回的速度也要相对较快，缩短账期。报表中资产应收款的余额要低，说明企业没收回的资金少，而且要加快收回速度。反思一个问题，很多企业对销售人员进行了薪酬与业绩挂钩，目的是为了调动销售人员的积极性，同时针对销售人员的业绩考核必须两个指标一起上，第一是销售量，第二是回款速度。所以财务部门为管理服务

的工作要做到细致，收款纳入进去，最大的供产销流出是采购，采购可以产生应付账款，而应付账款付出的速度要慢，意思是在同行当中没有明显比人家快，而且还相对较慢。一般企业对采购部门的考核也要两个指标一起上，一个是成本，一个是付款。所以，任何一家企业不管是财务的管理者，还是人力资源的管理，企业领导都必须有财务知识，因为很多考核指标都从人力资源管理部门出来的，但是你指标定的不到位，企业管理导向就不明确了。既要考核指标到位，必须意识到它是一个新的工程，企业的业务的增量、生产也要纳入考核。假如企业的产品质量不高，无论应收账款收的快或慢都很难，所以流量这个问题也反映了一定的企业竞争能力，经营现金流量占销售的比重越高，销售收入的比重高于其他同行，说明企业造血功能越强，这是第一种情况。

第二种情况，企业一旦流量有所下降，一定要有竞争能力有所下降的风险早期信号，意味着我们应收账款比前期慢，而应付账款比前期快了，企业上下游链条中的话语权变小了，也说明企业未来的一种业务风险，所以这个时候领导必须亲自出马，跟主要的上下游沟通产品问题、服务问题，这样也许还来得及，不要等到流量下降或者等到利润下降，这样已经偏晚了，所以称为早期信号。

第三种情况，关注报表的时候要看过经营活动情况，盈利三年稳定上升，但同时也要关注三年内流量有没有稳定上升，假如一条线向上，利润稳定上升，而流量在稳定变小，我认为越增长风险越大，这样下去肯定有问题，因为新增的大量销售业务投入大量资金，而为了支撑更大的业务，企业要投入更多的资金，也就是采购更多的东西，付更多的工资，这些都付出了，企业的资金压力就越来越

大。而利润跟流量同步发展的公司，风险相对较小。

对于企业的造血功能是否通畅提出三个建议：一是流量必须大于零，并稳定上升；二是流量万一有下降的情况就是风险信号；三是流量跟利润指标越接近越好。投资活动流量是投资活动的流入减去投资活动的流出，比如：企业对其他项目的股权投资得到的分红，这个投资收现的部分就是流入。但还有两种情况：第一把有的投资转让，也有资金进入，第二变卖了一些固定资产，这两个资产进来，说明企业的效益不是很理想，因为企业的产能缩小了。流出是企业对外的投资，而且又构建了很多资产，这些是投资流出，不是经营流出，所以企业投资的流入不一定大就好，而投资的流出也不一定小就是好。

筹资活动现金流量是指导致企业资本及债务的规模和构成发生变化的活动而产生的现金流量。筹资活动的流入就是借款，主要的流出是付利息。假如，企业本年度还银行的资金是2000万，这是以前借的，到今年到期，而今年借款5000万，所以这个3000万是新增负债，不是负债总额3000万，这是个动态数据，如果大于零说明负债规模上升；但如果把数据倒一下，如：2000万-5000万=-3000万，还了5000万，借入2000万，说明负债规模减少。那么，到底是借的多好，还是借的少好，必须根据企业的实际情况综合考虑。所以，企业的第一流量（经营活动流量）越大越好，这代表的是企业的造血功能。那么，哪些企业的效益越来越差，简单来说分为两类：一类是经营活动流量小于零，二是虽然经营活动流量的数字是大于零的，但是有投资活动流量的大量扩张，这种企业对负债的依赖度会大幅度上升，一旦货币资金缩紧，这类企

业容易倒闭，换言之，就是第一流量的流出减去第二流量（投资现金流量）的流出小于零，说明企业的负债压力很大。比如：经营活动流量流出1000万，就是造血功能1000万，但是第二大流量流出3000万，就是企业扩张3000万，1000万-3000万=-2000万，说明企业的资金缺口是2000万，2000万主要是靠负债，假如企业的负债率已经是高位了，说明企业风险相对很大。所以，个人认为，第一流量的流出减去第二流量的流出大于零，企业的风险相对较小。

总结一下，企业不是净资产高，利润高就可以了，而是要精准定位“三高”：资产质量高，经营利润高（可持续利润高），经营现金高，“三高”缺一不可。

假定某企业利润1000万，同时也符合“三高”，说明企业本身的利润是没有问题的，利润确实是归股东所有的，报表的净资产上升了，所有者权益也增加了，但是不能代表股东投入在企业里的资本增值了。国有企业不仅需要承担政策性的任务以外，还要让国企保值增值。利润是收入的总额减去成本费，但是要产生收入首先得有资金，资金有股东资金也有借债资金，但是每一块资金都是有成本的，在会计的表格中，只有借债资金有成本，而股东的资金成本没有在利润表中体现。所以，最后的利润是不扣除股东资金成本，这一点大家还没意识到。

即便企业账面上出现利润，但有可能对股东而言还是亏损的。那么，如何补偿资本经营的成本，衍生一个新的词“经济附加值”（EVA），EVA的来源是原利润的基础上减去股东投入资本的成本，EVA大于零，利润大于股东资本经营的成本；如果等于零，说明利润刚刚弥补股东资本经营的成本；

小于零，利润还不能完全补偿资本经营的成本。所以EVA就是对利润的矫正，也是真正透视一家企业是否有创造价值的指标。假如：某企业得到600万的利润，企业利润符合“三高”，已经扣除水分，但是企业中有5000万是股东投入资本，那么这个利润是不含股东资本经营的成本，假设资金成本率10%，那么EVA预估100万，如果600万的利润却用了8000万的股权资本，意味着资本金投入的更多，但产生的利润还是600万，那这个EVA等于负200万，虽然企业有利润了，但是这个利润还是不够大。

所以为了更好的明白企业的效益如何，用EVA来体现是最一目了然的。如果用EVA来考核一家子公司的时候，子公司还需要母公司增资吗？增资给子公司的钱能利用起来吗，如果不能用起来，宁可不要增资的资金，因为一旦企业用了增资的资金，但利润不变，企业的股权资本增加了，那EVA就下降了，所以EVA更有助于考核企业的真实表现，也有助于股东对资本经营投入的精打细算。以前，很多企业搞债转股，债转股顾名思义，就是把债降下来，以此吸引更多的投资人，狭义的讲，就是把债权改成股东，只要把负债降低一点，利润就马上上升了。但是用EVA，这个股权资本同样也要算成本，所以债转股的利润增加了，不一定代表业绩变好了，债转股之后EVA提高了，那才是真正业绩变好了。因此，国有企业都在努力推进EVA的运算。如何提高EVA，一要不断提高经营的业绩；二要努力降低资金的占用（负债资金、股东资金），能不能用少量的资金产生更多的业绩；三要努力降低融资成本（筹资成本）。所以，国有企业也要努力使用无息负债，假设国有企业无息负债用到位，平均成本相对减少，EVA指标要求管理者的

思维更全面了。在国有企业的风向标里，已经有企业用了EVA，税后净营业利润减去调整以后的资本成本，那么营业利润从何处来，是净利润的基础上加上利息，除了利息加上去之后还有研发费，研发费与利润之间的关系是研发费越高，利润就越低，至少本期研发费越多，本期利润就越低了。

但是，如果不搞研发有可能企业的产品跟不上行业发展的节奏，最后也会落后于其他同行。EVA作为管理者考核导向性指标把研发费加进去了，因为该搞的研发还是必须要搞的，央企的方案里面确实有研发费，事实上研发费代表了一系列的有关费用，每个国有企业都应该根据自身行业的需要设计开支研发费，开支了研发费会降低利润，如果不开支研发费虽然利润高了，但对于企业未来竞争能力有不利影响，所以在EVA里面把这一部分的后顾之忧消除了。因此这是一个代表性的项目，使得EVA更有管理的方向引导，不仅仅把有利润的成本利息加进去，还考虑了两个类别的费用调整，所以很难改会计的利润指标，但是管理指标可以纳入管理的思维，这是第一个。第二个是要减去调整以后的资本，这个资本严格意义上说是负债资本加上权益资本，这是企业总资本，但是减了无息的流动负债（欠上游的应付账款和欠下游的预收账款），因为这些本身就没有成本的。所以，国有企业领导也应该有对企业资金精打细算的概念，能占用上下游的资金还是要占用。

管理者在管理企业的时候，一方面要生产经营，另一方面要有对新产业的投入，一旦投入新的项目，资金就会很庞大，所以这个资金不减EVA的话很多管理者都不愿意搞工程，但是不搞新项目，未来产业的生命力也有所影响，所以这个工程资金只要符合企业发展战略的话，可以单独考核，考核

工程质量和工程进度。对企业的两大指标调整好，一是利润怎么调？二是资金规模怎么调？因为资金规模越大，被减掉的成本也越多，三是成本权益，资金成本定的越高，EVA就越小。

原则上是这样确定股东的资金成本，第一，股东投入资金所产生的权益和债券投入资金的权益，股东面临的风险较大。第二，高风险应该带来的是更高的收益，这是财务的基本规则。出资人要求的报酬率就是资金成本，股东的资金成本比借债的成本要高，基本是高3–5个百分点，股东的资金成本也将近10%，但如果用10%的比例算EVA，这样基本的国有企业EVA都小于零，所以推出EVA本身就是把利润前进一大步。央企统一规定平均成本（负债资金和股权资金都在一起）5.5计算，这是当时国家国资委推出央企领导者考核的资金成本，为了能够统一标准，所有的央企统一了EVA的指标。还有负债率太高，对于企业而言本身风险较大，所以资金成本（银行利息）也会上浮了，资金成本率定的相对高一点，上浮0.5个百分点，这是一个央企的方案，方案推出以后，成为了国有企业和一般大型民营企业借款对子公司管理者考核（业绩评价）的参考指标。

这样的方案下出现了央企创造价值前三十强，就是按EVA从大到小排列。EVA指标也有一个缺陷，是个绝对值规模，规模越大的企业，EVA也相对会高一点，但是至少通过一个角度衡量了对国家的贡献，绝对值是多少。除了EVA从大到小排列以外，还有一个EVA央企上市公司创造价值毁灭前三十强，什么叫创造价值毁灭呢？就是EVA是负数，从小到大的排列顺序。有些公司EVA是负数，但是按照利润来说是正数。EVA小于零有两种情况，一种是连利润也是负数，还有一种是利润大于零，但

由于利润不够大，资金用的多，利润不够大，导致EVA小于零。地方国企公司也有创造价值前三十强，EVA是大于5.5的，地方国企公司创造价值毁灭前三十，虽然利润价值是大于零，但投入回报资本都是小于5.5，这是EVA被管理部门所运用的指标。他的好处在于为管理者考虑所有资金的成本。

跟同行对比数据发现管理问题，跟行业的标杆或者行业的整个平均水平进行对比，每一个管理者都应该引导财务把数据跟同行对比，然后进行讨论分析哪方面比同行差，通过四个角度进行对比：第一抢占率强不强，就是企业明天会不会倒闭，风险大不大的意识。第二资本金是否合理，企业的钱从哪里来？必须跟同行对比企业的资本是否合理。第三经营能力行不行，会不会做生意，关注经营能力。第四盈利能力高不高，就是会不会赚钱。单独从某个角度跟同行比很难说明问题，一定要全方位。每位管理者必须关注企业哪一方面略有优势，哪些方面需要改进。

第一个问题，企业明天会不会倒闭？要考虑的是资金的流动比率，流动比率略低于行业平均水平，流动资金不要太多，无息资金不要太少，所以营运资本不能太高，要略低于行业平均数，流动比率略低这是优秀的表现，管理者应在财务配合下把流动比率跟同行进行对比。假如流动比率过低于行业平均数，意味着资金链紧张，必须提高风险意识，这是管理的重点。但如果流动比率过高于行业平均数，整个流动资金速度变慢了，这样就应该把闲置资金放在第一位。所以流动资金最好是略低于行业平均水平，这样的企业有一点风险，但压力也不是很大，资金闲置又不高。但对于银行而言，更喜欢流动资金略高于行业平均水平，银行是很关注这个数据的。虽然国有企业相对要稳定很多，但是

从以上四个角度进行对比，每一个角度都能反映企业跟同行之间的偏差，并及时改正。

一般都希望企业的总资产报酬率和净资产报酬率都比较高，但最终希望净资产报酬率（股东资产报酬率）最大化。假如两家同行企业，总资产报酬率一样高，但净资产报酬率高于另一企业，说明关键在于企业的资金是来源于股东的资金，还是来源于负债，假定把股东报酬率列为终极目标，单独会做生意是不够的，还要会合理管理资本。如何提高股东报酬率，从三个方面入手：一是抓经营成本，提高净利润，净利润越高可能股东报酬率越高，抓好降低成本费用率。二是抓资金周转率，也叫资金效率，不能经常让资金闲置，要抓资金的效率，这是经营的基本功，也叫经营管理的两大抓手。前面这两个抓的好，企业的总资产报酬率就比同行高。三是抓权益系数，权益系数是总资产除股东权益，比如一家企业股东资金4亿，把他搞成规模12亿的企业，权益系数是3，换言之把股东的资金放大3倍运作，这也叫做杠杆。假定股东资金4亿，搞他搞成总资产规模4亿的企业，权益系数是1，说明没有杠杆，所有的资金都来源于股东，但股东资金4亿，规模12亿，意味着还有8亿资金来源于负债（银行或者是上下游）。如果前两方面抓的一样，意味着总资产报酬率一样，但股东报酬率相差3倍，所以企业管理者只会搞经营管理是远远不够的，还需要有理性的财务政策，这一点就体现了管理者需要有合理的负债结构，因为有合理的负债才会有合理的杠杆。净资产报酬率=总资产报酬率*杠杆，言外之意，真正要提高股东报酬率既要苦干又要巧干，而巧干一定要在苦干到位的基础上。周转率应该达到行业的平均水平，否则有太多的负债也会影响企业的运转，很多企业都写着做大做强口号，这个口号其实一点都不含财务内涵，

用财务定义来讲，做大即是总资产做大，而股东资金是有限的，要搞大总资产势必有很多的负债，而负债越大企业的利润就会下降很多，把做大放在第一位，往往会扩张的理性思维不够，会导致可行性分析不到位，把大量资金沉淀在不理想的项目上，但财务费用还是必须承担，企业做大不一定能做强，所以口号最好改为做强做大。何为做强，即企业周转率、净利润达到行业平均水平之上，在这个做强的基础上，还有好的项目而且不受资金的约束力才有杠杆，所以要注意杠杆的合理性。这几年，国家一直在强调去杠杆，其实不是针对企业来讲去杠杆，是针对政府来讲去杠杆，即使是说企业，也不是要把所有的企业杠杆降下来，有的企业还是可以提杠杆的。

股东报酬率放在表格的第一位，股东报酬率不高可能受量大的因素，净资产报酬率=总资产报酬率*杠杆，总资产报酬率代表经营管理，而杠杆代表财务政策，经营管理是企业基本功，放在表格的正中间，经营管理偏差的话就应该追查是净利润不高还是周转率不快，而净利润不高就要延伸到各费用的问题，追查哪项费用率偏高，周转率不高自然延伸到哪项资金管的不到位。周转率典型的有应收账款周转率，存货周转率（库存压的情况），应付款周转率。

企业主要抓经营管理，至少两个费用应该追查，管理体制和奖励制度。管理费用中有很多项费用，降低销售费用、管理费，还要同时提高应收款，加快应收款速度，放慢应付款速度，这些都是基本的要求。那如何降低费用提高效益，考核销售指标一定要到位，既要考核销售的量，又要考核销售的回款率，采购既要考核质量又要考核付款的账期，不能单独因成本比去年降低就奖励。这是通过对比来改进公司的工作方式。

应收账款周转时间+存货周转时间-应付款周转时间=资金周转时间（资金积压时间），所以要降低资金压着的时间，要加快应收款的回收，加快存货周转，减慢应付款的时间。而应付账款不能付的过快，因为付的快，不能使原材料成本下降，反而导致有息负债的数据上升了，杠杆里面含有息负债和无息负债。

所以，企业的总结应该用数据来说话，特别是一年总结一次，年度总结报告用两张图和一些文字，两张图包括一张和同行比的数据图，还有一张和去年比的数据图，再写上彼此的差距，最后管理层开会讨论是否有必要改进管理制度。所以，做报表分析管理背后的故事，目的还是为了管理的改进，当然还可以更进一步深化，管理费用的下降应该延伸到具体哪一项管理费用的降低，而有的管理费用还是在提高，这样做有助于明年预算成本的降低。

利息保障倍数，又称已获利息倍数，是企业生产经营所获得的息税前利润与利息费用之比，是衡量企业长期偿债能力的指标。利息保障倍数越大，说明企业支付利息费用的能力越强。还利息的能力银行也比较关注，主要的做法是息税前利润除利息，因为总资产报酬率在上升，由于利息也在增加，所以总的指标是下降了，最终还是财务费用的原因（有息负债在不断的增加），不能只看总的杠杆数据，要关注最好的杠杆下降是有息负债的下降，所以数据关系集中在一张图上，数据是否搭调，如有不搭调的说明有漏洞，管理需要改进。

管好数据，不做假账这是必须的，但是不做假账不等于做死账，而是追求合法的框架下把企业的报表管理地更有助于提升投融资竞争能力，营运管理这个名称更好听，什么叫营运管理？管理层有目的地管理报表的形成过程，形成过程这四个字请管

理层一定要注意，说明一定要管在业务发生以前，因为发票、原始凭证已经定格了，报表已经不能更改了，所以真正的营运管理要管在业务发生之前，让披露的指标能更有竞争力，不是管在事后。营运管理最基本两大手段：

第一，合理利用政策空间，这不能理解为钻政策的漏洞，会计政策本来就给了管理层选择会计政策的快捷，看你有没有去选择的这个意识。比如，同样的固定资产折旧年限动一下，利润就不一样了，同样的应收账款快账准备动一动，利润也不一样，言外之意，同样的业务同样的资产因处理方式不一样，利润也随之不一样了。有些上市公司在业绩不太好的情况下，往往会拉长折旧的年限，这样带来的好处是折旧率下降，利润就上升了，这样使得报表不要太难看，但是不能经常改。会计有一个准则，折旧方法是可以有选择的余地，不仅是年限拉长，折旧方法本身就有平均折旧法和加速折旧法，这个会计准则也是给管理层合理选择，而平均法一般是年限平均，有的企业也可以根据工作量平均，但是不能经常改，有一惯性，企业一旦选择某一种方法应该在一定时期内保持不变。假定有一定要变更的话，将变更的理由进行说明，上市公司需要进董事会决议公告，说明改方法是一个重要决策，不能今年改长了，明年改短了，明显违反了一惯性。比如：钢铁板块这几年都延长了折旧年限，延长就能提高利润，因为这几年钢铁业绩都不好，业绩不好时期也不能让报表下滑的太难看，否者会变得很被动。延长折旧年限都需要理由：第一，大量固定资产的维护力度加大，使得固定资产的寿命延长了，所以延长折旧年限，第二，为了向同行看齐，所以真正优秀的管理者要时刻关注同行政策的选择问题，2003年是国际钢铁价格直线上升的时期，很多企业因为业绩太高了，例如：杭钢股份将

折旧年限缩短了，还把平均折旧法换成了加速折旧法，两个大动作将杭钢股份的折旧费大幅度上升，利润直线缩小，差不多有2.75亿。他这么做不仅把利润压的更低以外，更多的是为了考虑长远。因此，报表被业界同行认可需要合理的选择方法，这是很有必要的，但不能违反会计的基本准则。

第二，营运管理手段是合理控制业务发生的时间、方式、地点，呼吁企业管理层应该让业务团队在发生业务之前咨询一下财务经理，发票怎么开，合同条款怎么写，因为发票开好，合同条款定好了，一大块做账的条款已经定死了。所以，真正理性的企业在各种业务发生之前都会有一定的调整，有些提前有些推迟，但总体的规则一定要遵守，不影响企业业务的正常开展。所以，有些企业的结算都搞的很细，比如年度结束，企业办一些活动，一般来说，年度的团拜活动会导致年末的费用会高一点，但有些企业会强调团拜活动尽量安排在1月份，说明今年的利润不太够，这种情况很多，但是不能影响企业正常业务的开展。比如有的企业今年利润不够，依靠一些销售的政策带动销量，但是必须注意，这个销售量的上去不影响应收款的质量为前提，所以，营运管理也不是万能的，是有一定的限制的。

第一个手段不能违反会计的准则，第二个手段不能影响正常业务的开展，在这有限的空间里，很多企业已经在用的方法和手段：很多企业都推崇股权激励，给管理者一定的股份，给管理者股份有一种叫限制性股票，上市公司可以以市场价一般的价格给管理者，给管理者一定的补偿，一般有一个锁定期（3年解锁），也不是时间一到就可以解锁了，还要达到一定的财务指标，比如恒瑞医药，2010年财务指标不低于7亿，营业收益不低于30亿，假定达到这个指标，管理层的股票才可以解

锁，2010年最终报表业绩总收益是30.44亿，净利润7.24亿，刚好达标了。

那么假定做了营运管理，业绩达标了，会不会损害股东的利益呢？我认为只要是合法的营运管理，不做假账，适度的一些费用推迟到明年，增加了明年的压力，努力把明年的业绩做上去，这样就刚好达到了股东的意愿。以恒瑞医药为例，从2010年开始，2010年、2011年、2012年这三年业绩刚好达标，那使得业绩稳定上升，然后2012年又推出激励，业绩也是稳定上升，到了2015年再推出激励，所以恒瑞医药在同行中是一家很理想的公司，它的业绩不断地在稳定上升，而且不会影响股东的利益，真正的营运管理还会让管理者有激进的动力，去合理优化报表的指标，对企业的发展也

是有一定的贡献。合理的管好数据形象有助于企业投融资发展平台，但是要坚守原则。

不从事财务的管理者为什么要懂一点财务知识，很多优秀的管理者，比如李嘉诚，年轻的时候就喜欢看报表，别人资源的分布方向，方针的选择意见，会计处理方法的优缺点，对他的整个管理都很大的帮助。所以，真正优秀的管理者，自己懂一些财务，有数据交流、发现问题的能力，还要有一个优秀的财务经理，这样能大大提高企业管理的有效性。所以，我建议真正优秀的企业管理是既要经营高效率，又要财务有理性，应该把管理和数据互动起来，推进管理更上新的平台。

线上电商平台项目建设分析

文/杭州萧山市场建设开发服务有限公司 饶志文

引言:在疫情防控形势下，线上生鲜电商平台存在的价值和意义凸显。本文通过对几大生鲜电商平台进行案例分析，对传统菜场参与线上经营模式进行具体分析，并以市场服务公司为例，建议公司通过自建平台、自我运营的模式参与线上经营，同时，具体分析了公司参与线上经营的优势和策略。

一、项目背景

2017年以来，以“社区化服务”为显著特征的生鲜电商持续发力，特别是今年新冠疫情发生后，叮咚买菜、饿了么买菜、美团买菜、苏宁买菜、每日优鲜、盒马菜市等生鲜电商平台订单量成倍增长，更多市民消费习惯将逐渐产生变化，倾向

于线上采购，避免人群聚集，降低疾病潜在传播风险。据中商产业研究院发布的《2018–2023年中国生鲜电商市场规模及发展前景分析报告》数据显示，生鲜电商市场交易规模为1418亿元，线上市场渗透率达到7.9%，未来几年生鲜电商市场复合增长率达50%以上，线上市场渗透率将继续提升，到2023年预计达到21%左右。

对传统农贸市场而言，布局线上生鲜电商平台，无论是从长远市场竞争考虑，还是在当前疫情防控形势下，其存在价值和意义越发凸显。因疫情防控需要，自2月初以来，区国资总公司全资子公司市场服务公司下属6家市场积极对接周边小区，推行微信群订菜、送菜线上模式，解决了一小部分因疫情而“宅”在家里的居民买菜难问题。微信群订菜、送菜模式是在市场工作人员、志愿者投入大量精力的基础上，助力民生保障和疫情防控大局的举措，从实践看，不具备经济性、可持续性。传统菜场真正走向线上经营，必须依托专业化平台、专业化运营才能发挥自身在群众认同感、采购渠道、前置仓资源、配送距离等方面的优势，满足消费者对高品质、高安全、高性价比的食品消费需求，积极应对互联网生鲜电商企业竞争的冲击。

二、生鲜电商行业现状分析

当前与消费者“菜篮子”息息相关的App逐渐增多，区域性的微信卖菜小程序也遍地开花，生鲜电商平台将持续分流线下传统农贸市场、生鲜超市、社区生鲜门店的市场份额，将成为“新零售”业态布局中的重点。本文主要针对几大生鲜电商平台（线上“大菜场”）进行简单的案例分析：

（一）叮咚买菜。2017年5月，“叮咚买菜”上线，起步阶段主打“0元起送，30分钟送达”，大量布局线下服务站、前置仓，快速抢占市场份额。叮咚买菜接连获得高榕资本、达晨创投、红杉资本

中国、今日资本等风投资本支持，但其经营状况、盈利模式一直备受争议。据公开资料分析，第三方机构研究测算了叮咚买菜的盈利模型，以单个前置仓为对象，毛利率30%，测算单仓在日均800单/1000单/1250单情况下，年亏损额分别为98万元/55万元/0.2万元，亏损率分别为7.9%/3.6%/0.1%。2019年9月，叮咚买菜上调配送起点至“38元起配送”，并开始收取5元配送费，少数商品毛利率开始达到50%，同类同质商品在价格方面普遍比传统菜场零售价格高出20%左右。如今，更多互联网巨头的纷纷入场之后，叮咚买菜是否能在竞争激烈的生鲜赛道中长期坚持下去，结果犹未可知。

（二）盒马菜市。2019年3月，阿里向外界公开盒马菜市业态，资料显示，盒马菜市的定位是“社区家庭日常所需的一站式解决中心”，主要满足3公里范围内居民的购物需求。从店面规模、品类、价格以及目标用户来看，盒马菜市都相当于“下沉版”的盒马鲜生，其最大变化在于，引入了“菜场化”的联营柜台，以实现更好的线下聚流能力，同时在价格方面尽量做到与周边菜市场的定价看齐（目前来看，商品综合价格绝大部分与菜场零售价持平，少部分略高5%–10%左右）。综合来看，盒马菜市意图将盒马鲜生线上线下、商品、营运、物流、供应链、服务等方面融为一体的优势和经验，复制、延展到菜市场领域。

（三）美团买菜。2019年1月，美团买菜在上海启动以“手机APP+便民服务站”模式，聚焦“三餐食材”等核心日常生活消费品类，通过“前置仓”的社区化选址和即时配送系统，为服务站点2公里周边社区居民提供生鲜零售及配送服务。美团买菜自建了配送团队，以“0元起送、免费配送、最快30分钟送达”抢夺市场，提升用户体

验，待资本烧尽，免费配送机制能走多远尚不好说。与叮咚买菜相比，虽然同为“前置仓模式”一派，但是因为背靠美团，美团买菜业务拥有一些独特优势，美团在餐饮供应方面一直有所侧重，快驴进货持续为美团在餐饮供应链方面开拓业务。有了供应链的支撑，美团买菜业务的推进就容易的多了。此外，美团买菜自营的模式，更利于品质的把控，加之自有的配送服务体系，业务之间的协同价值正不断扩大。截至目前，美团买菜尚未进入杭州市场。

（四）每日优鲜。每日优鲜是一个围绕着老百姓餐桌的生鲜O2O电商平台，覆盖了水果蔬菜、海鲜肉禽、牛奶零食等全品类，在主要城市建立起“城市分选中心+社区配送中心”的极速达冷链物流体系，为消费者提供“2小时送货上门”的极速达冷链配送服务，主要覆盖北上广深一线城市，进入杭州也较早，几年来，每日优鲜相继完成融资几十亿元，其“前置仓+到家”模式仍在直面各类型竞争对手的挑战，盒马菜市、美团买菜、叮咚买菜、朴朴超市、永辉生活、吉及鲜等均赫然在列

（五）饿了么卖菜。饿了么和美团是唯二的巨头，本地生活领域的“马太效应”在卖菜这事上也延续。不过对它们而言，重要的不是卖菜本身，而是如何从外卖切入生鲜品类以及让卖菜风口吹得更大，让更多生鲜商家、市场商户、消费者给平台带来增量。从萧山调查情况看，有不少市场及市场经营商家在饿了么平台开店卖菜，饿了么提供流量、运营、配送等服务支持，收取16%—22%的佣金，故饿了么平台的大部分菜品价格普遍比传统菜场零售价高15%以上。因其天然便利性（阿里旗下，用户数据与淘宝、支付宝打通），仍受到众多年轻白领一族的喜爱。

（六）线上商超。此外，众多传统大型超市，

通过“线下门店+线上服务”开展生鲜电商业务，双渠道经营。主要有联华鲸选、苏宁小店、华润万家、永辉生活、物美多点、沃尔玛到家等。以杭州为例，疫情防控期间，联华鲸选线上生鲜日均销售订单达3000余个，蔬菜、肉禽蛋线上日均出货量达十几吨；“华润万家”APP的线上业务订单自1月26日年初二起猛增，每天破万单，订单笔数和客单价翻番，线上热销品类包括粮油米面、方便食品、速冻食品、桶装水、生鲜、蔬菜、水果和肉品；永辉超市协调小区物业开辟“线上购物提货点”，顾客在永辉超市App下单后由配送员按照约定时间送达小区指定区域。

三、传统菜场上线模式分析

近年来，传统农贸市场通过多种渠道努力拓展线上业务，应对互联网生鲜电商行业的挑战。从2015年开始，传统农贸市场方、市场商户参与线上经营的模式有：微信群卖菜、互联网第三方平台（饿了么）卖菜、商家加入到市场自建app或微信小程序卖菜、市场方自建app或微信小程序卖菜等，具体如下。

（一）微信群卖菜。一种是市场商户个人组建的群，逐步将新老客户拉入，便于服务附近小区的消费者；另一种是由非市场的、沿街店面或者小区的自由职业者建立的生鲜群，以“团购名义”推广农产品，赚取合理利润的；还有就是由市场建立的、有经营户参与的群，临时服务或长期服务附近小区的消费者。仅对菜场而言，该模式的劣势在于每日订单量较少，菜品配送及钱款核对、结算等投入精力较大；优势在于能满足消费者个性化需求，及时进行沟通，解决交易纠纷。

（二）第三方平台卖菜。近两年，萧山国有菜场有少数经营户在“饿了么”平台设店卖菜，有些在平台实现日均营业额500元以上，从繁荣市场、

争取消费增量的角度来讲，是值得肯定的。经营户在该平台上卖菜的优点在于，能够充分争取到线上的引流，增加摊位营业额，由平台提供配送服务，不用投入精力搞配送；劣势在于，平台的抽成较高，推高了线上菜品的销售价格，影响消费者体验的同时，也降低经营户的零售利润。对市场管理方而言，若经营商户在第三方平台生意较好，可能会给市场摊位招租投标带来潜在风险。调查发现，也有极少数商户在“抖音”“快手”等直播平台卖菜，占比不大。

（三）市场为商户搭建平台卖菜。由市场主导经营的平台（可与第三方运营商合作），将市场多数摊店搬到线上，曾经的杭州“花样菜场”就采取了这种模式。应该说，在各方面的支持下，这种模式在一段时间内取得了较好的社会效益和经济效益，消费者可以利用手机及时买到新鲜的菜品，商家以实体店直接对接线上客户，增强了消费者的信任度。这种模式，比互联网生鲜电商节省了“前置仓”运输、存储、管理的成本费用，但也多出了平台运营成本（一般抽取佣金—销售价格的3%—5%左右）费用。对市场管理方而言，这种模式的好处在于，对经营商户的线上营销行为是可控的，线上与线下双渠道经营对繁荣市场有利，经营户即使线上生意非常好，也不能离开市场摊店独立出去。

（四）市场方自建平台卖菜。该模式就是市场管理方（运营主体）自建平台后，直接以商家身份对接线上消费者，出售生鲜商品。市场方需要打造一支素质较好的电商运营团队，拓展社区生鲜电商业务，直接管理及处理订单、寻找合适的供应商、安排采购分拣人员、选择较好的物流配送商，并做好售后服务工作。此种模式对市场方而言，经营风险和收益的机会均较大，若经营得好，可在资

产租赁费外，额外产生经营性利润，并在社会层面建立自己的营销品牌；若经营较差，也将面临较大亏损的风险。

盈利是所有线上卖菜和生鲜电商平台面临的共同难题。笔者认为，农贸市场是有群众基础的，市场服务公司采用第4种自建平台、自我运营的模式，一方面可以获得消费者对国有市场管理方的认同感，另一方面可以集中人力、固定资产、供销渠道、天然前置仓（众多摊位商户及空置摊位利用）等资源开展线上销售活动，不断打造自身市场化经营团队，增强传统农贸市场运营的竞争力，提升生存能力。做平台业务运营，决定生存并保障其长远健康运营的关键在于线上销量的多少，合理的毛利率，优质的净利率。

四、市场服务公司参与项目运营的优势和策略

（一）优势。一是网点优势，在萧山城区，我们拥有分布较散的十几家国有农贸市场，大多数市场周边小区密布，若消费者线上下单，能够确保2公里范围尽快送达，保障配送的生鲜商品品质，最大限度减少生鲜最后的损耗率。二是共享优势，依托农贸市场零售摊位，一方面经营商户可在线下零售的同时，接受线上订单或委托采购，共享人力、仓储资源，降低采购成本、储藏成本、运输成本，助力生鲜电商整体运营的推进。三是政策优势，国有农贸市场是属地政府高度重视的“菜篮子”民生工程，买菜便利也是推进“新零售”的重点规划，为保障“菜篮子”可持续经营发展，实行线上生鲜电商引流，线下市场推广销售，形成相辅相成的销售网络，这种新零售业态模式，政府政策层面或将给予支持。四是安全保障优势，线上经营的生鲜商品利用线下市场的食品安全检测室进行抽检，通过打印小票内的食品检测信息，增强消费者

对线上销售的菜品食品安全的信任感。

2.策略。一是争取政府补贴，推进农贸市场“新零售”业态建设，是杭州乃至全省纵深推进商业发展变革的一项重要内容，通过持续推广建设，当线上项目走向成熟之际可向商务主管部门申报申请适当补贴，同等案例有富阳区的“富城生鲜”项目获得了当地商务局的补贴。二是全市场参与，13家城区市场陆续参与线上供货，解决了线下仓储及冷鲜储存的重复建设问题，利用市场线下人流优势和落地广告优势，确保了前期关注度高，也保障最后2公里商品的配送品质品相、食品安全、及时新鲜等，为项目合理把控了资金的使用，降低项目运营的人工、推广、仓储、运输等费用。三是多样化推广，合理利用13家城区市场线下消费者资源、广告资源，快速定位精准客户的来源，利用国

有市场优势与其他社会媒体（萧内网、萧然在线北干听风等）及政府媒体（如萧山日报公众号等）合作，实现更大更广的曝光率，极大降低项目的推广费用。四是灵活配送团队，前期因订单量不大，公司没有组建配送团队的资源及经验，为减少项目资金投入风险，可与萧山本地配送（达达、点我达等）合作，签署相应的的责任合同，后期到订单有一定基础项目可通过自建的骑手程序招募配送团队（共享或专职），降低项目在配送环节的资金成本。五是加强与小区、企事业单位的合作，通过协调，对接小区物业，通过线上团购活动，开展送菜上门、现场销售服务；对接企事业单位食堂，加强食品供应洽谈，参与投标竞标，增加国有生鲜电商平台覆盖面和销售量。