

---

# 向一流客户学习 破局代工业低端陷阱

## ——惠州海格携金蝶 K/3 Cloud 驶入发展快车道

2012 年三星智能手机全球市场份额跃居全球第一。而在手机品牌商鏖战的背后，是它们的中国代工厂在产品质量、供货速度上的比拼。本文所关注的，正是支撑三星登顶全球第一的幕后英雄——惠州海格。

### 与世界五百强并肩同行

成立于 1965 年的海格集团，已经有近 50 年的历史。它的前身是哈尔滨半导体研究所，在 90 年代初转制为国有企业，当时正逢消费类电子产品市场的高速发展期，旺盛的需求和中国市场低廉的制造成本，吸引国际顶尖电子产品制造商涌入中国。海格集团凭借精湛的制造能力成为了三星、摩托罗拉在中国的第一批合作伙伴。在与世界顶尖厂商的合作中，海格最早引进了国外先进的制造技术，也最早在企业管理上与国际接轨，沉淀出引领海格领先业界的独具特色的制造文化。

2008 年海格集团来惠州建立了惠州海格为三星手机提供核心加工服务。在项目投资之初，惠州海格就明确了“为客户创造价值”的使命，传承了集团“一流客户，客户第一”的经营理念，将“精益求精，超越客户期望”视为永不改变的追求。凭借优良的产品品质和准时的交期，惠州海格屡获三星嘉奖。通过与三星等国际一流厂商的合作，惠州海格迎来了发展上的大跨步。

### 在自己的领域内做到没有对手

代工是生产别人不能做的产品，而不是生产别人不想做的产品。在自己的领域内，努力做到没有竞争对手，是海格对自己提出的要求。专注主业、低调务实、精益求精、不断改善的企业文化成就了海格今天的实力与地位，海格始终与国际一流厂商并肩，一同做大蛋糕，一同分享付出后的回报。惠州海格副总伏总朴实而自信地说：“在制造领域的工艺管理方面，我们在全国是领先的，这是海格的核心竞争力。”

---

那么海格的核心竞争力是如何锤炼出来的呢？用伏总反复提到的一句话来说，就是“向客户学习”。在与世界一流客户长期的合作中，海格在不断强化技术领先地位的同时，也努力学习客户先进的企业管理理念。海格与三星合作多年，深受三星不断革新、精益求精的制造思想的影响，“不遗余力地改善品质和工艺，这样我们才能始终保持着和这些品牌同步发展的能力”伏总总结道，“在诚信的合作中，客户给予了我们很多好的管理建议，客户会安排技术人员驻厂指导，也会邀请我们去他们那里参观学习。三星高水准的信息化管理让我们佩服不已，因此我们将信息化建设提上了重要日程，希望信息化成为惠州海格实现突破式发展的切入点。”

不过，与一些代工厂不同，在海格有一个默默遵守的“潜规则”，就是绝不和客户竞争。惠州海格在为三星、联想进行核心工艺和手机整机加工的同时，也从事自主品牌产品的建设。但海格自主品牌产品的研发生产都是围绕核心客户的需求展开，并且会对海格自身制造资源进行严格评估。“比如目前客户交给我们做手机、做平板电脑，那么我们就不会在这些产品上去做海格品牌的产品。海格品牌的产品一定是与客户产品相辅相成的，聚焦于客户产品的核心零配件的研发和供给，为客户提供更好的一体化的垂直整合服务。”伏总说，“自主品牌的建设是企业业务发展顺势而为的事情，服务于公司整体战略的实现，而不会为了建品牌而盲目投资。”

## 海格眼里的制造业困境与突围

“代工已穷途陌路”，“世界工厂没有前途”，“只有建设自主品牌才有出路”……就当这样的舆论充斥着大街小巷时，海格却发出了不一样的声音。

“夏普长期以来是日本最注重研发和品牌的企業，深受政府和媒体推崇。二十年前的富士康是代工企业，现在仍然是代工企业。但 2012 年富士康高调收购夏普，成为夏普第一大股东。这给了那些不负责任的舆论一记响亮的耳光。我们回顾一下，二十年前一些像神一样的企业，那些在舆论宣导下让人敬仰的品牌，如今已退出了世界五百强。我们应该因此意识到，评估一个企业的发展潜力，应该看的它投资回报率、风险控制能力、长远发展力，而不是去看它头上有多少光环。”伏总说道。

但中国制造业的困境是现实存在着的。银根的紧缩、政策的多变、人力成本的大幅上涨、以及对人才素质的更高要求，都摆在制造企业的面前。如何转型升级？

“我们的客户管理信息化程度很高，客户让我们切实感受到了管理信息化的力量。对海

---

格而言，提升企业的信息化能力是重中之重。信息系统的防错、管理、控制、监督能力是“人治”无法比拟的，信息化管理的流程化、智能化将让进入业务快车道的大海格获得充分的管理保障，防范管理风险。”伏总说。

正是基于对管理信息化的高度重视，海格在严格选型后，于 2012 年 6 月携手国内领先的 ERP 厂商金蝶开始了管理信息化建设之旅。这一项目最大的亮点在于，海格极富远见与勇气，选用了金蝶最新的 ERP 产品 K/3 Cloud。这是中国第一款全面支持公有云、私有云、本地化部署的，能够实现制造企业多组织、多地点、多工厂协同的新一代 ERP。

项目实施分为两期，经过半年的密切合作，惠州海格和金蝶于 2012 年 12 月对一期实施的财务、供应链系统进行了成功验收。伏总对 K/3 Cloud 给予了极高的评价，认为一期的 K/3 Cloud 财务、供应链系统的应用都完满达到了预期的目标。

## 信息化全面提升海格管理软实力

惠州海格拥有三个事业部。每家公司，每个事业部都需要进行独立的盈亏考核。通过 K/3 Cloud 为每个事业部建立了账簿，按照会计准则进行核算、出具财务报表，服务于集团的战略管理，有利于集团进行资源的快速整合和调拨。为此，惠州海格财务总监李总将实现高效的内外部会计核算作为 K/3 Cloud 一期项目实施的重要目标。

### 内外部核算：每月五套账，内外报表同时出具

财务以资金的方式去反映市场的瞬息万变，高效的财务核算就是财务信息流能即时反映企业的资金流和物流。过去传统的财务软件在内部管理核算上，往往通过建立若干账套，财务人员在不同的账套中进行大量的重复录入和凭证制作来完成。而这会使核算人员背负着巨大的工作量，甚至有的企业需新增一套财务人马来完成，导致低效的重复劳动和高昂的人工成本。

K/3 Cloud 是如何解决的呢？利用 K/3 Cloud 智能会计平台。李总这样评价 K/3 Cloud 财务系统：“整个财务系统非常智能，为不同核算账簿按照核算准则定义了不同的凭证模板，单据到凭证、凭证到报表的转化，操作起来轻松便利。在 K/3 Cloud 智能会计平台的帮助下，原班人马现在每月能做五套账，法人的对外报表和各事业部内部管理报表做到了同时出具，这在过去是难以想象的。”

名称	默认体系	核算组织	类型	默认会计政策	下级组织
财务会计核算体系	是	惠州海格科技有限公司	标准	中国准则会计政策	惠州管理本部
		惠州海格科技有限公司	标准	中国准则会计政策	三星事业部
		惠州海格科技有限公司	标准	中国准则会计政策	龙旗事业部
		惠州海格科技有限公司	标准	中国准则会计政策	新产品事业部
责任中心体系	否	惠州管理本部	标准	中国准则会计政策	惠州管理本部
		三星事业部	标准		
		龙旗事业部	标准		
		新产品事业部	标准		

建立了法人核算体系和责任中心的核算体系

### 多核算体系多账簿

对于财务总监自身的应用体验，李总毫不迟疑地指出，“最大的感触是财务分析有了数据来源，在系统中我们可以定义各种各样的 PM 表，帮助管理者进行复杂的交叉型财务分析。”

### 资产管理：实现从采购申请到资产退出的全生命周期跟踪

海格集团的资产管理难度颇高。资产众多、分布零散。经常存在资产跨部门、跨事业部、跨法人的异动和调拨。如此复杂的资产情况给 K/3 Cloud 资产管理系统提出了高要求。金蝶和海格项目组在反复沟通后，创造性地将资产采购纳入到了供应链的采购系统（对资产的采购进行了管控），实现了从资产采购申请到资产退出的全生命周期的跟踪。

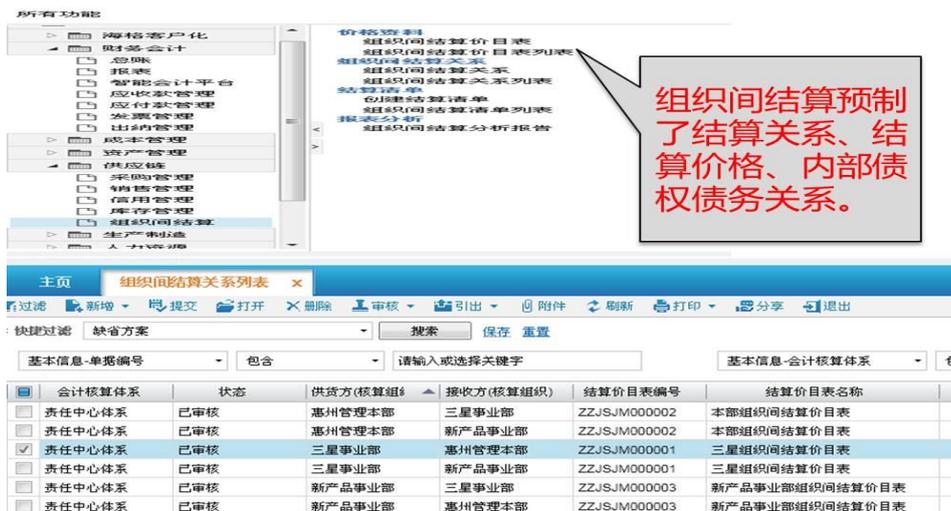


## 资产管理

### 组织间交易：清晰界定内部组织的债权债务关系

精密加工行业，往往大型设备的更新换代较快，海格对大型设备采用了加速折旧法。过去在纳税申报时折旧的调整繁琐复杂，现在通过外部核算体系采用平均折旧法，内部核算体系采用加速折旧法省去了复杂的税务调整工作，同时满足内外部不同的核算要求和信息提供需求。

由于每个事业部要独立建账进行盈亏核算，那么事业部之间的交易在内部管理核算系统中必须按照组织间的交易价格进行收入、成本费用的确认，为此 K/3 Cloud 为海格提供了组织间交易解决方案，通过在系统中预置结算关系、交易价格、内部债权债务关系来实现内部交易的结算，从而为交易组织界定彼此的收入、成本费用、债权债务。



## 组织间结算

### 精细的标准成本管控：监督、反馈业务进程

海格的标准化作业程度在业界领先。在为客户进行产品加工时，客户会给出标准工时，以此来确定加工费（加工费中已经包含了代工厂进行加工的合理利润）。但海格对工时提出了更严格的要求——自身实际生产工时要低于客户定下的标准工时，从而获取更多的利润。李总介绍到，海格对生产过程的管控实现了工序级的标准定额作业管理。在后续的二期项目实施中，海格会将一系列的标准定额设置在系统中，以监督、反馈业务的进程。为此，金蝶 K/3 Cloud 要同时计算出产品在各工序的实际成本和标准成本，并对各项实际与定额的差异提供分析。

### 全面预算管理：点点滴滴、全程控制

李总对海格财务管理的设想非常清晰：从组织架构层面上看，集团将全面掌控资金流，财务充分发挥顾问角色，为营运部门提供配套资金的支持，提供全方位的业务信息、财务信息。而做好全面预算管理，是集团财务管理的重点。在 K/3 Cloud 的一期实施中，海格就将自身的全面预算体系通过金蝶团队以定制开发的方式形成了海格 K/3 Cloud 预算管理系统。

海格推行的全面预算，采用成本倒推法。目前主要是代客加工获得收入，对各项生产耗费制定了标准成本系数。每个月末将下月产量预算输入系统，通过预算系统，可以预算出各项费用，并产生预算损益表，每月结账后从总账获取实际数，形成差异分析表。差异分析让

执行部门理顺了彼此的职责，看到了问题的根源所在。



序号	部门	预算报表项目	取值类型	预算金额	预算占用金额	实际发生金额	业务统计金额
67	总经办	办公费	基础类型	3,200.00	3,200.00		6,707.10
68	总经办	车辆保险费	基础类型				
69	总经办	汽油费	基础类型	1,000.00	550.00		1,100.00
70	总经办	过路费与停车费	基础类型				115.00
71	总经办	汽车维修保养费	基础类型				
72	总经办	设备保养	基础类型				
73	总经办	车间定期清洗费	基础类型				
74	总经办	维修费	基础类型				
75	总经办	邮寄快递费	基础类型				
76	总经办	运输费	基础类型				
77	总经办	报关费	基础类型				
78	总经办	商检费	基础类型				
79	总经办	服务费	基础类型				
80	总经办	装修费	基础类型				
81	总经办	招聘费	基础类型				
82	总经办	培训费	基础类型				
83	总经办	咨询费	基础类型				

预算分析报告

当谈及预算系统的管控是否过于刚性，李总坚定地表示，加工业是利润空间透明的行业，盈利或亏损就在于点点滴滴、全程的成本控制。海格此次展开的信息化应用是全面的，要借助信息系统实现成本费用的精细化管控，所有的费用从源头开始，要花钱先预算，通过预算委员会评审论证费用的合理性。日常费用需要发生时，在预算内的，快速审核，快速支付；不在预算范围内的或超过预算的，走例外程序。这样公司管理层能够将更多的精力集中起来，共同审批预算的合理性，统筹协调资源的使用。一旦审批后，输入预算系统，系统将帮助执行层来完成日常的控制、跟踪、预警。管理层不再陷入日常繁琐的审批中。为保障利润目标的实现，海格通过 K/3 Cloud 系统实现了成本费用控制的颗粒度纵向从事业部下到了部门、生产线，横向将成本费用项目细分到四十多项，不少项目下还设置了二级明细项目。只有如此精细的网状化管控，才能使利润预算不落空。“海格的全面预算管理思想和方法，金蝶 K/3 Cloud 系统帮助我们落地了”。李总评价道。

## 触手可及的云管理世界

在合作伙伴的选择上，海格一直以来考虑审慎而长远，金蝶在管理信息化领域的大量成功实践，使其愿意合作。而金蝶 K/3 Cloud 的云理念、云特性、以及灵活与开放的特性让海格高层感受到这个新产品的特质与海格管理理念的契合性，更加愿意与 K/3 Cloud 共同成长。那么，当传统的制造业遇到新兴的信息技术——云计算、移动互联网，会擦出什么样的火花？海格刚刚开始的实践给出了部分的答案。

---

## 开放的协同开发云平台

K/3 Cloud 云终端，使复杂的实施工作的效率大为提升。海格在互联网上，开放了端口给金蝶实施人员，实施人员不用亲临现场，就可以登录海格的 ERP 中，发现问题，并将修改后的程序在远程为海格安装、运行、测试。在组织过多次 ERP 实施项目的李总看来，K/3 Cloud 的实施服务与以往比有很大的提升。

在 K/3 Cloud 开放的开发平台（BOS）的支持下，海格的 IT 人员还与金蝶一同开发了海格的 HR 系统。易学易用的开发平台，使海格 IT 人员通过简单的培训，就能够承担起更多的开发工作。海格因此将能充分发挥自身 IT 团队的能力，节省未来 IT 建设的投入，提升 IT 服务效率。

## 无处不在的企业管理

金蝶 K/3 Cloud 的移动审批，是身为高管的伏总目前在工作中使用的最多的手机应用。它可以让伏总充分利用零星的时间，快速下达决策，提高审批的效率。未来，K/3 Cloud 的其他移动应用也将陆续交付使用，为各职能岗位的管理工作提供助益。此外，K/3 Cloud 的流程驱动式的设计思想，也让伏总大为赞赏。原来一些部门偶尔会因为事情多，使有些事情被滞后或遗漏，但 K/3 Cloud 的流程驱动式设计思想，将每个人要做的事情自动推送到他的工作平台上，实现“工作找人”，从而很好地规避了工作处理的效率。

基于一期项目的圆满成功，伏总对 K/3 Cloud 二期项目寄予了厚望，“未来的生产管理、HR 管理等也都要通过 K/3 Cloud 来实现，让所有的工作都在系统中完成。随着业务的进一步发展，未来我们还要将内部的信息化系统和客户的系统对接，和互联网应用结合起来”。未来，惠州海格 K/3 Cloud 项目也要快速复制到天津海格，帮助实现海格集团的财务管控的战略需求。

海格的故事未完待续，海格与金蝶一同期待着 K/3 Cloud 二期的实施成果，看它如何让中国制造业扬眉吐气。

## 【副栏】海格信息化应用价值

- **内部核算体系支持数字化决策、数字化考核**

各事业部经营管理核算账簿为管理层的决策提供了大量的分析数据，对于调整市场策略、集团资源的优化配置提供了有效依据，同时实现了内部考核用数字说话。

- **结账时间提前 15 天**

目前惠州海格共设立了五个会计账簿，每个核算账簿汇总制作的总账凭证达千余张，达到了每月 7 号出报表的预期目标。结账时间提前了 15 天。

- **准确高效的支付**

网银系统和出纳系统完成单据对接，出纳系统的支付单直接到达网银系统，无需在网银中进行二次单据录入，节约了大量的单据录入和对账工作。降低了二次录入的出错率。

- **成本费用管控精细化**

费用申请、报销单据和其他应付单的无缝衔接，实现了从费用申请到预算管控、到审核、到网银支付的全程系统化管理和作业。

## 【副栏】客户感言

我们选择管理信息系统的一个重要的评估因素，就是必须是一个可充分拓展的系统，这让我们最终选择了 K/3 Cloud。我们的业务发展已进入快车道，公司规模和架构、业务模式、产业布局都会不断的变化，只要开放的 ERP 系统，才能快速调整，响应变化。

此次和金蝶进行战略合作，我们感觉是幸运的，金蝶组建了精英团队来做这个项目，团队工作非常踏实，工作态度让我们很满意。有时我们自己也不能非常清楚说出自己的管理需求，基层人员有时会提出一些似是而非的问题，需求是模糊的，但金蝶团队非常得专业并富有耐心，帮助我们归纳、提炼了这些需求，并在系统中最终实现。

——惠州海格常务副总经理 伏总