

中粮财务高管空降蒙牛之后

除了不干预经营,中粮还将为蒙牛提供更多协同机会

日前,中粮集团财务部总监马王军就任中国蒙牛的非执行董事,这也是中粮入主蒙牛后派驻的第四位高管。

半月前,中国蒙牛乳业有限公司新上任的CFO吴景水,接替辞任的中国蒙牛前CFO姚同山,开始履新。

“我没有感到压力”

外界对马王军的进驻有许多微妙的猜测。

蒙牛新任CFO背后,有大股东派驻的另一位财务专业人士,会不会觉得浑身不自在?

“恐怕不仅是新任财务总监不自在,整个蒙牛的人都会觉得不自在。”一位曾任蒙牛中层的人士私下里告诉记者,蒙牛创立之初的核心团队,基本已经“功成身退”,而新的大股东入驻,当然需要对企业发展有所把控,这也无可厚非。

但是吴景水并没有感觉到压力。

“中粮是股东,对经营层面并不直接参与。当初进入的时候,中粮就有承诺:不参与经营,而仅仅在董事会层面,对企业战略方向等方面发表意见。”吴景水接受记者采访时这样表示,“董事可以在战略层面对公司决策产生影响,比如说制度需要健全、信息化的建设需要加快等,除此之外的企业经营,还是应该由管理层负责。”

“不想破坏原有的管理体系”

“蒙牛的董事会非常完善,大家私下是朋友,这没关系,但在会上,股东就是股东,管理层就是管理层。董事会真正代表股东意志,这些董事,无论从水平还是责任心都很不错,权利和义务结合紧密。”马王军在接受记者采访时,也毫不掩饰自己对此种权责分明的董事会制度的赞赏。

“我们作为相对大股东,不想去破坏蒙牛原有的管理体系。”马王军表示。

马王军告诉记者,当时中粮收购蒙牛,除了战略上的考虑,很大程度上也是看中了它的管理层和管理体系,以及法人治理结构的完整性。而这种管理体系,也是值得中粮小心呵护的。

他说,中国蒙牛从战略,到运营,到财务,到评价,都很市场化,“特别是股权结构特别好:两个投资基金,原始股东,再加上中粮,这种股东组成结构,包括法人治理结构,都很完善。我们通过这种法人治理结构来监控,证明公司经营在大的方面是没有问题的。我们不想破坏这个运转很正常的体系。”

在他看来,不介入蒙牛的直接管理,一是没有必要,二是目前中粮直接参与管理的能力还有欠缺。

“蒙牛的财务基础相当好,其拥有的财务资源,为将来的战略发展和运营提供了很好的条件。另外,蒙牛作为完全的消费品公司,其营销能力、生产管理水平等等,很多地方是值得中粮在消费品领域借鉴的。”马王军说。

“为了蒙牛更好的提升”

除了不干预经营,中粮还将为蒙牛提供更多的协同机会。

“当时我们在收购蒙牛股权的时候,支付了溢价,但是从长远看,乳业在中国非常有发展空间,蒙牛与中粮今后的产业链也有很大的协同性,包括我们的饲料业务、供糖业务、包装业务、生化业务等,这些业务的协同已经开始了。大家同为中粮系,交易成本低,不用谈判,而且结算信用也会比较好,不会担心产生纠纷。”

马王军还举了个例子:“我们香港的上市公司和蒙牛的审计方是同一家。我们就可以考虑,把蒙牛和中粮在香港的上市公司放在一起,一起谈判,一是谈派出人员的素质,二是谈费用。与中粮这样的集团共同来谈,蒙牛就比较容易分享到谈判成果。”

“作为股东,中粮在经营层面不会带给蒙牛任何负面影响,不会干涉经营决策;但作为董事,及中粮的同志,与蒙牛在工作上会有很多契合,包括经验和理念的分享,包括一些具体业务的协同,都是从蒙牛如何得到提升的角度来做的。”马王军这样说。

(贾丽娟)

后危机时代 全球六成首席财务官谋变

超六成的CFO在酝酿重大变革,以适应金融危机后新的经济气候



“在此次全球金融危机的背景下,强大财务能力的重要性得到空前凸现。”IBM商业价值研究院全球财务管理负责人Carl Nordman告诉记者,“一个全新的经济环境已经崛起,首席财务官(CFO)已经承担起价值整合者的角色,尤其是在重组财务组织使命方面。”

IBM公司2010年全球CFO调研结果显示,通过对全球81个国家、32个行业的1900多名首席财务官和资深财务负责人进行调查后发现:八成的CFO认为,公司正在受到由外部环境变化所带来的冲击;超过六成的CFO正在计划进行重大变革,以适应金融危机后新的经济气候。

这是一个瞬息万变的时代,如果企业的CFO还仅仅停留在对已发生的财务数据进行整理、分析,月报、年报上。那么这家公司也许将输在起跑线上。

金融危机导致的全球经济衰退正在一定范围内开始显现。鉴于市场的多变性和不稳定性,大公司的CFO们面临的不仅仅是各种紧急的

资本筹措、现金流和收入的挑战,他们还需要更为频繁地参与董事会讨论,其中包括参与企业供应链、定价、生产等环节的预测、风险管理和决策事宜。

在中国,CFO们显然做到了与世界其他国家CFO同步发展。IBM全球企业咨询服务部总监、财务管理咨询服务大中国区负责人王韵告诉记者:“在中国的观察非常令人兴奋,中国区的CFO对自己的定位和企业对他们的要求,确实从以前的信息提供者转向了决策的支持者,甚至是决策者。80%以上的CFO认为他们在企业中需要介入战略决策

的制定,包括运营计划,以及各个组织、法人的绩效指标的确定。当然,中国CFO对风险的关注程度相对来说比全球CFO要高一些,也就是说中国CFO承担风险责任和使命会更加重要一些。”

与以往经济环境不佳时,企业就采取降薪以控制成本的方式不同,调查报告显示,更多企业的CFO选择了做价值整合者,所谓价值整合者必须精通两个关键领域,财务效率和业务洞察。

一个明显的案例来自于个人护理用品及食品生产商联合利华。联合利华集团是由一家荷兰人造奶油

► 财官解读 | Caiguan Jiedu

解析CFO的多个“角色”

如果在经济平稳发展的情况下,CFO最重要的工作就是让企业的发展快速和稳定,这个时候CFO所扮演的角色更多是监管职能;如果在经济波动较大的情况下,CFO则需要重新审视自己的角色,通过全面剖析企业来挖掘和提升企业的价值。危难时刻方显CFO本色。

2010年4月10日,在新理财杂志社主办的“2009中国CFO年度人物颁奖典礼暨第六届中国CFO高峰论坛”上,200多名CFO与政府官员、知名专家,以及来自银行和中介机构的代表,共同探讨CFO在经济变局中如何积极作为。

从管理到服务

谈到CFO,给人的第一印象是高高在上发号施令的管理者,要从上到下推动事情的发展。一位反其道而行之的CFO则将这个身份颠倒过来,从分配资源到提供资源,她就是海尔集团副总裁、CFO谭丽霞。

对于大企业来说,似乎大企业病是难以避免的,流程冗长效率极

低执行力偏差。针对这一普遍现象,海尔集团把企业的组织结构进行了再造。过去的结构是老板驱动式的组织,安排大家去做什么、要求大家去做什么,从头管到尾,这种组织不可避免产生很多博弈。谭丽霞介绍说,“我们的倒三角其实就是从这个角度出发,我们只有一个核心:提供资源者,你的责任只有一个,怎么帮你的团队创造价值,怎么洞察市场让企业更好的发展机会。”

如何反过来呢,海尔集团创造了一个专业名词——端到端的自主经营体,财务的创新就是围绕此核心进行。对于企业内部每一个员工,海尔集团提供三张表,首先是个人得损益表,这张损益表告诉他我的战略要求第一目标是什么?另一张是日清表,管理者就是提供资源的,干什么?帮助员工观察,帮助员工能够实现更好的绩效,员工赚钱了,员工满意了,他才可以让我们的客户满意,我们的用户满意,这个结果就是他的第三张表。”

从复杂到简单,谭丽霞认为看上去简单的几张表,但是指导了员

工的行为,而行为对他追求个人价值是完全相匹配的。

财务工程魔方说

魔方是规则简单但玩起来复杂挑战智慧的游戏,要达到六个面全部吻合并不是人人都能做到的。徐工集团董事、副总裁、CFO吴江龙则将魔方的原理用在工作上,提出了“财务工程魔方”的概念。

吴江龙说,所谓魔方,是从战略层面三纬的魔方,这三纬魔方第一是企业战略,第三是各种产品战略,第三是各个公司职能战略。所谓魔方如何能够快速有效把魔方转到最佳效益,使企业效益最大化。我们说这个魔方由谁来转动?这么强大一个财务体系CFO是转动魔方唯一的人,我们在通常情况下6个月、9个月是计划对接,10月也是计划,11月是预算最后形成,完成战略循环。

吴江龙认为,从CFO的职能定位,实际上大体上分三个层次,很多企业都是停留在第一个层次,也就

公司和英国香皂公司于1929年合并而成。总部设于荷兰鹿特丹和英国伦敦,在全球75个国家设有庞大事业网络,拥有500家子公司,员工总数近30万人,是全球第二大消费用品制造商,年营业额超过400亿美元,是全世界获利最佳的公司之一。

面对不断改变的国际经济环境,联合利华也同样面临着节约成本的问题。在2005年,联合利华制定了一项名为“一个联合利华”的战略转型计划,决定将公司财务及行政职能外包给在成功管理复杂流程方面具有优秀表现的供应商。新的财务管理者解决了流程和系统标准化统一的问题,并精简了大量公司重复环节,让企业可以根据不断变化的业务需求进行灵活交付模式。

如今,“一个联合利华”计划每年为公司直接节省7亿欧元,而通过其外包职能,联合利华得以加快财务及行政管理转型的步伐,在不到4年时间内完成以往其他公司需要10-15年时间才能完成的工作。

虽然财务组织的成效在企业的

成功上占据的分量越来越重,但更多的CFO们也在调查中表露了自己的压力和担忧,在收入超过50亿美元的公司中,有2/3以上3年内都经历过重大的风险事件,其中42%企业的CFO承认,他们没有做好准备。超过45%的CFO表示,他们的财务组织在战略、信息整合及风险管理上成效不佳。(马可佳)

【案例管窥】

一个著名的例子则来自于LG电子公司。该公司资产达到450亿美元,10年前,为了适应全球化发展,LG公司在全公司推广“财务1.0”,即提供一个业务绩效的全球视图,通过将账目的合并,使相关账目的速度提高66%,过去需要6周时间才能准备的全球盈利能力分析,现在只要5天就能够完成,效率提高了83%,系统维护成本则降低了36%。如今,LG的“财务1.0”已经升级为“财务2.0”,从而实现更有前瞻性的风险管理和决策支持。

不同的发展阶段发乎相应的调节作用。王永亮介绍说,养生第一步学家家强调制度、规则,用法家思想完善内控制度,实现企业的危机管理。优秀的企业将危机管理渗透到日常的金融管理之中,其核心是现金流,并在此基础上思考如何培育企业未来的盈利能力和竞争实力,保证企业持续发展的现金流,真正将危机转为企业发展的契机。在实践中九州出台了面对严峻经济形势若干政策措施的规定,牵头制定了增加现金资源的原则,提高危机应对能力,做好刺激计划,调整付款方式,提高资金使用效率等一系列危机管理的操作细则,使企业最大限度地避免出现危机而遭受损失。

如果套用一句广告词,可以用“简约而不简单”来形容财务工程魔方说,财务与业务更紧密的融合在一起,向同一个目标努力。

财务养生说

企业发展的不同阶段和一年四季一样,企业创立、成长、发展和衰退与春生夏长秋收冬藏恰好重合。四川九州电器集团财务总监王永亮提出了财务养生物学,即财务在企业

尽管做法不同,但CFO的目标是一致的,那就是提升企业的价值。正如财政部部长助理王保安在此次会议致辞中强调所说:“CFO已经成为掌握企业神经系统和血液系统的灵魂人物,成为公司理财的领导人。”

(吕晓雷)

中国CFO六大派

与国内社会结构滞后于经济结构相类似,本土企业的公司治理结构远远滞后于其经济规模。而CFO(首席财政官或财务总监)的角色,恰恰是本土公司形成现代治理结构中最具制衡能力的核心支撑点。通过对国内各种不同所有制和不同发展阶段两个维度进行结合比较,在引入象征性隐喻的基础上,套用金庸笔下的五岳剑派模式,我们大体上将本土CFO分为泰山派、黄山派、马鞍山派、华山派、阿尔卑斯山派和西山派等六大阶层。

泰山派

泰山以12位皇帝前来封禅的纪录入选中国世界纪录协会“中国封禅第一山”。

以如此之高的政治地位与文化地位定义泰山派CFO,可见其在国内现代公司治理结构中已经攀登到最高峰。身处这一阶层的代表人物包括已在4年前由新浪CFO职位上转任CEO的曹国伟、搜狐联席总裁兼CFO余楚媛、两年前由中海油CFO职位转任总裁的杨华、多年前由平安集团CFO转任CEO的张子欣,以及时任携程董事长兼CFO的沈南鹏等人。

通常,泰山派CFO都在公司工

作了相当长的时间,有的甚至还是创始人或投资人,不仅拥有相当大的程序权力,而且在公司内部乃至所处行业内影响力巨大,在工作风格上时常有“泰山压顶”之势。

从个人财富的角度来看,泰山派CFO也处于各个CFO阶层中最高的地位,身价动辄数千万乃至数亿元。

黄山派

黄山与帝王气更浓的泰山显然不同。

有着黄山气质的CFO阶层,通常分布在大型央企或地方超大型国企之中。身处这一阶层的代表性人物,包括建设银行CFO庞秀生、中国铝业CFO陈基华、宝钢股份陈纛、中国神华CFO张克慧、五矿集团CFO沈翎、大唐电信CFO高永岗、京能集团CFO刘国忱、上汽集团CFO谷峰等。

黄山派CFO通常来自于两个渠道。第一个渠道是面向全国乃至全球的竞聘渠道或猎头渠道,另外一个渠道是内部拔擢,这在成立集团较早的央企和大型地方国企较为普遍。

当然,从个人财富的角度来看,黄山派CFO总体上逊于泰山派CFO。由于体制原因,国企管理层的

股权持有数额很难有较大的突破,这些CFO的股权数量多在几十万股左右,年薪也大多在百万元级。

马鞍山派

从山本身而言,马鞍山并不是声名显赫的名山。然而马鞍山的名字却有着不同寻常的来历。

从这个角度而言,以马鞍山进行象征的CFO阶层通常都是那些在福布斯排行榜上的风云人物或CCTV十大经济人物等身边并不曾被镁光灯照射到的“国土”。马鞍山派CFO的代表人物包括吉利集团CFO尹大庆、刚刚辞职的蒙牛CFO姚同山、丽珠集团CFO安宁、万科集团CFO王文金、三一重工CFO段大为以及汇源集团CFO吴育强等。令人欣慰的是,身为老板左膀右臂的马鞍山派CFO往往能得到价值不菲的股权和丰厚的年薪,其个人财富积累虽低于泰山派CFO,但远较其他CFO阶层高。

阿尔卑斯山派

阿尔卑斯山派CFO强调工作和人生的平衡,善于和不同意见者进行沟通来解决问题。阿尔卑斯山派CFO主要聚集在跨国公司的在华分

支机构,即所谓的外企CFO。其在商业行为的一致性上远超本土企业CFO,其对总部公司严谨的工作流程、完善的信息系统和近乎囊括一切业务节点的规范性有着天然信赖感,甚至依赖感。

阿尔卑斯山派CFO大多都有着颇为“完美”的职业生涯轨迹,国内著名学府的财务专业科班出身,有的甚至还有海外名校的MBA学历,通常在四大会计师事务所有过3-5年的历练,从跨国公司的财务经理起身一路辗转两三家公司,沿“之”字形路线累年升迁至CFO的位置上。而一旦到达了CFO的职位,由于待遇丰厚、福利健全,加之悠长的带薪假期,阿尔卑斯山派CFO的跳槽动力大大降低。

华山派

以华山作为阶层象征的CFO们,主要是指那些从投行、四大会计师事务所、跨国公司、大企业等跳槽到准IPO企业的“冒险分子”。

与历代建设者能不断地以铁链、栈道进行登山险度降低的工作不同的是,华山派CFO必须面临在与之前全然不同的业务环境中对准IPO企业进行挑战巨大的上市改造。不过,如同万科董事长王石,人

到中年骤然发现自己骨子里蕴藏着登山冒险的爱好一样,很多华山派CFO在千辛万苦中迎来了自己的第一个IPO之后豁然开朗,资本运作的基因悄然复苏并从此乐此不疲,进而向“米卢式CFO”这样的职业IPO推手转化,典型的代表人物有先后带领恒安纸业和安踏上市的倪忠森、康鹏化学CFO朱秉和忠旺控股CFO张立基等人。

西山派

西山大概是国内最普及的一个山名,似乎每个城市都可以拥有一座西山供市民休闲。

恰如平民化的十大西山均无法与动辄皇帝封禅的三山五岳相提并论一样,西山派CFO更像是整个CFO阶层中的“经济适用男”,其主要特点包括:大多出身于当地院校,鲜有海归经历,在当地有着熟络的人脉关系,善于处理日常财务管理、纳税筹划和银行融资等成长型企业较为关键的财务问题。

作为CFO阶层中人数最为庞大的群体,西山派CFO无论在权力、个人财富和自我实现等方面,均处于“在路上”的阶段,与前面的5个阶层都相去甚远,其年薪水平大多在50万元以下。(据经济导报)