

► 财官解读 | Caiguan Jiedu

永业 CFO 喻越的加法和减法



永业集团 CFO 喻越的办公室是一个开放透明的空间，整块落地玻璃墙采取的是普通玻璃，他的工作状态甚至表情能够轻易地被其他同事看到。

在喻越加入永业集团之前，凭借公司董事长吴子申的闯荡，永业已经实现了纳斯达克的柜台交易，并通过两次融资募集到 1935 万美元。但柜台交易的股票很难流到二级市场，融资效率低、成本高，吴子申一直希望永业转上主板。在这样的背景下，有着成功经验的喻越进入了永业集团。

修炼内功的过程

在美国的学习和工作经验让喻越对纳斯达克有着很深的了解。加入永业后，他逐步解决了永业转板的三大关键难点。

转板的首要问题是董事会架构。当时永业是纯粹的民营企业，董事会中没有设置独立董事的职位。但美国证监会为了保证中小股东的利益，要求纳斯达克场内交易公司的董事会中必须有超过半数的独立董事。吴子申和喻越马上开始找寻合格并能够有利于公司发展的独立董事。喻越进入公司第二个月，永业就完成了公司结构的合理化，董事会最终定为 7 人，其中 4 人为独立董事，分别为做过多家纳斯达克上市公司独立董事的邵孝恒、内蒙古大学经济管理学院院长郭晓川博士、南京大学金融学院院长李心丹博士、中国农业大学动物营养和生物技术教授张日俊。

“我们特意挑选了不同背景的独立董事，张教授对农业行业非常了解，郭博士和李博士能够在宏观层面为永业把关，邵董事对审计非常了解。”喻越解释到，“这样就能够形成合力。”

其次是公司的合规化问题。为了符合《萨班斯法案》的要求，喻越找来毕马威会计事务所为永业做审计。他介绍说，毕马威把永业翻了个“底朝天”，认真审核了永业的每张单据、债券和股票，最后为永业出具了权威性的合规报告。

最后是纳斯达克主板对公司的硬性指标问题。要想进入纳斯达克场内交易，公司的每股股价至少是 4 美元，公司股东人数必须达到 400 人。而当时，永业的股价仅仅 1.5 美元，股东人数离 400 也有不小差距。

为了让美国投资者有直观感受，喻越选择了“用事实说话”，把部分美国投资者邀请到中国的田间地头，让他们亲眼见证永业生命素对农业生产效率的提升，以及让他们直接去跟中国农民对话。

这种朴实的做法赢得了美国投资者的信任。2009 年 9 月 3 日，在正式进入纳斯达克主交易的那天，永业的每股股价从 3 月的 1.5 美元跃至 7 美元，当初遥不可及的 400 人的股东数已经突破了 10000。

“转板给永业带来了很大的

转变。可能你从外面很难看出来，但实际上，我们公司的整个机能更加健康。”喻越坦言，“以前公司签合同的随意性很强，现在每签一个合同，相关部门都会进行审批。我们所有的业务都走向了正规，规避了风险，这是修炼内功的过程。”

故事刚刚开始

对喻越和永业来说，上市仅仅是故事的开始。

“如今，我基本上是每个 month 都得去一次美国。”喻越解释到，上市后他最大的事务之一就是保持跟海外投资者的密切联系，“这就跟交朋友一样，我们得持续给投资者信任感，保持适当的沟通频率。我们得让投资者认识到永业公司是一家透明的公司。”

秉持对投资者负责的态度，永业内部有着非常严格的预算机制。每年年初，永业会制定一个全年预算，告诉华尔街自己的经营目标和各项支出计划。每个季度甚至每个月，喻越都会严格审查全国各子公司的财务报表，问清楚各笔钱的支出。他说：“说到底，控制现金流就是开源节流的问题。我工作的重点就是对外融资，对内控制各项成本。”

在把握永业过快的增长速度 and 现金流的关系上，喻越也面临挑战。2008 年，永业的业务增长速度是 150%，2009 年业务增长又翻倍。随着业务高速增长，也因为农业本身的季节性，永业对资金的需求量越来越大。因此，除积极扩大在海外市场的融资外，喻越也在寻找国内银行的支持。

在喻越看来，在不同企业和企业发展不同的阶段，CFO 承担着不同的责任。在现金流充足的企业，CFO 的重点是内部管理，将钱花在该花的地方；而缺乏现金流的成长性企业中的 CFO，需要积极寻找外部资金，以支撑公司的发展。

“或是侧重内部财务制度管理，或是加强跟资本界的沟通，这并不存在谁好谁不好的问题，重点是 CFO 所在企业的发展阶段。”喻越说，“找到最适应企业发展阶段的做事方式，就是科学的。”

（罗 平）

人物链接

2009 年 3 月，喻越进入永业集团担任 CFO。此前，他是一个想法很多并“爱折腾”的人。在深圳发展银行工作几年后，他折腾到美国斯坦福大学去读 MBA；此后在美国 UL 公司（美国保险商实验室）总部熏陶两年，被派遣到上海站工作了 3 年。在大公司里，喻越觉得自己仅仅是一部庞大机器上的小螺丝钉，很难真正发挥能力。此后，他辞去在外企的工作，一头扎进了中国的小企业。在他的努力下，他让一家深圳电子企业在欧洲顺利上市，此后又让武汉一家企业顺利从纳斯达克的柜台交易（OTCBB）转上主板。

最近的一项调查显示，当涉及到公司的 IT 投资时，首席财务官（CFO）现已成为最高决策者——

CFO 已成为 IT 决策者

一项由 Gartner 和财务执行官研究基金会(FERF)发起的年度调查显示，有些公司的 IT 主管现在已经开始向他们的首席财务官报告，而不是报告给首席执行官(CEO)了。

该项调查研究涉及了全球范围内的 482 家企业，大约有 42% 的受访机构表示，他们的首席信息官(CIO)须向首席财务官报告，而另有 53% 的 CFO 受访者表示，他们会考虑该份报告中提到的方案。

当前，CIO 们在企业中的发挥的作用一直是人们辩论的焦点之一。有人认为，CIO 们只应该成为 CEO 们的耳目。毕竟，CEO 们才是企业的关键决策者。然而，由于企业的 IT 投资涉及到资金的使用，也有许多人认为，CIO 们应该发挥他们管理公司财务的优势。

CFO“扩权”

□ 陈晓平

降低成本、维持现金流、控制财务风险……许多首席财务官(CFO)在过去两年中，经历了其职业生涯最大的挑战，那么，风暴暂歇之后，他们对自己的职位又有哪些新思考？

IBM 公司对全球 81 个国家、32 个行业的 1900 多名 CFO 和资深财务负责人进行调查后发现：超过 60% 的 CFO 正在计划进行重大变革，其中，“为企业战略提供洞察”作为首要任务，成为 CFO 们推动组织变革的举措之一。

CFO 和资深财务人员坦陈，其领导财务组织目前承受三方面的沉重压力：降低企业成本，加快决策制定速度，提高对外部利益相关者的信息透明度，这些压力在未来三年内将继续增加。在糟糕的经济气候下，CFO 们不仅专注于核心财务职能，他们还不得不进行更为频繁的董事会讨论，参与到探讨关乎供应链、定价和生产方面的预测、盈利能力、风险管理和战略决策等事宜，对企业全局性议题的关注度大幅提升。

简单地说，CFO 们变得更为举足轻重了，响应这种职责变化，其关注领域也在扩展。IBM 的调查发现，在财务组织的工作日程上，衡量 / 监控企业绩效、提供制定企业战略所需的信息、推动降低成本等传统职能有所加强外，信息整合与风险管理的关注度获得了戏剧性的增加。

比如，2005 年以来，关注“推动整个企业信息整合”的受访人数占比由 35% 上升到 73%，增长 109%，对于不断扩展的管辖范围，CFO 们需要更为深入、广泛、及时地了解所涉及的业务，以掌握财务和运营方面的整合式信息；关注“企业风险管理”的人数占比则由 40% 上升到 77%，增长 93%。风险管理重要性的跃升，进一步证明了 CFO 的权限正在扩大，财务领导人已不仅仅关注财务风险，而是参与到降低各种形式的企业风险(战略、运营、地缘政治、法律或环境风险)的活动中去。

CFO 扩权有着深刻的背景。IBM 的统计发现，在收入超过 50 亿美元的企业中，2/3 以上的企业在前三年都经历了重大风险事件，其中有 42% 的企业承认，他们并未做好准备。在日益不确定、

“CIO 们应该向谁报告的问题像 CIO 们的角色定位一样，已经成为多年的老问题了。”Gartner 研究副总裁约翰·凡戴克(John Van Decker)说。“CIO 们向 CFO 们报告，有可能带来相当成功的典范，当然前提是要有对 IT 价值的深刻理解。”

在接受访问的首席信息官中，只有 33% 的首席信息官向首席执行官报告；16% 的向首席运营官报告，2% 的向首席行政官报告，另有 7% 的首席信息官向其他管理人员报告。上述调查结果普遍适用于各种规模的公司，尽管在较大公司里，向首席执行官报告的百分比会相对高一些，在更大的集团内部，向财务官员报告的比例仍然很高，据该份联合调查报告显示。

该份调查报告还显示：参与该项调

多变的环境下，财务组织正在向“价值整合者”进化，即需更好地了解来自供应链、销售、营销以及其他领域的跨职能运营指标之间的相互作用，不仅仅扮演着信息交换中心的角色，还肩负着提出重要见解的责任，帮助公司从全局而非投融资角度去进行思考。根据 IBM 的对比研究，“价值整合者”所在企业的各项财务指标(收入和利润、资产负债表、现金流和运营效率指标)较之明显更胜一筹。

以 IBM 自身为例，其财务人员会经常与业务人员进行直接接触，参加业务会议，了解销售、业务绩效并参与业务战略、交易价格的制定等。“历经一段持续的时间，财务经理人会加深对业务的了解，能够更好地分析、解释各种财务和运营指标，再将指标反馈给业务部门作为参考。”IBM 大中华区 CFO Lily Low 说道。

不幸的是，尽管 CFO 们多认同将“提供制定企业战略所需的信息”列为首要事项，但是只有 50% 左右的受访者认为其财务组织取得了成效，许多财务组织更善于提供“回顾性”信息，而非

说。“首席财务官和首席信息官其实可以通力合作，从而为企业带来更大的效益。”

不幸的是，事实可能往往并非如此。研究报告指出，CIO 们应该擅长向 CFO 们解释 IT 投资部署的重要性，特别是其将为企业带来更高的商业价值方面。

凡戴克建议 CIO 们应该接受项目管理培训，与项目经理一起工作就是一个很宝贵的培训的例子，这可以让 CIO 们学会如何更好地解释 IT 投资部署的重要性，特别是针对新的决策者。

该项调查是 2009 年 10 月下旬至 2010 年 1 月期间进行的，74% 的受访者皆为现任在职的高级财务管理人员(包括首席财务官和财务管理人员)。

（毕 特）

“前瞻性信息”，仍然不善于提供有价值的洞察力。

IBM 建议，CFO 们可从多方面努力提升洞察力：比如，树立非财务数据标准，在所有业务单元中就客户、产品和渠道方面的定义达成一致共识，改进信息系统与业务流程，以便高效获取财务及非财务源数据。以中银人寿为例，通过财务组织的革新，其绩效数据汇总、结账周期从几周缩小到了几天，大大增加了财务和业务的联系紧密度。

IBM 强调的另一个重点是业务分析技能，不仅仅训练员工的专业能力，可以对各种指标进行解释并提供相关建议，还需要拥有良好社交技能，以令人信服的方式来提议并有效影响业务决策。以影视公司为例，财务人员直面的往往是大规模的导演或者明星，这个人群往往会厌烦财务预算影响到其艺术追求，财务组织如何沟通至关重要，“我们的财务人员可以英文不好或者最新会计准则掌握不精确，但是沟通能力一定得强，否则在华谊活不下去。”华谊兄弟(300027.SZ)主管财务的副总裁胡明如此评论道。

► 财经经典 | Caiguan Jingdian

麦考林张磅：“财管”重在完善细节

2009 年 7 月，原麦当劳中国区 CFO 张磅来到麦考林——这家中国领先的直复式营销商。换了新东家，职务却没变。

“跟一般民营企业相比，麦考林具有管理上的优势。它是国际四大会计事务所每年都会审计的企业，管理团队中没有家族成员，都是从市场上请进来的精英。”张磅语速很慢但吐字清晰，说话条理理性很强。

张磅的“三把火”

张磅新官上任后，也在麦考林烧起了“三把火”。

第一把火就是统一财务。张磅来之前，麦考林的 22 个子分公司都有各自的财务和会计，在当地进行相关账务处理和税务管理。麦考林的财务总监每年至少要花两个月的时间到各地子公司去查账。同时，麦考林的财务有着很强的个人风格，因为每个财务负责人做事方式不一样，导致各地财务处理都不同，这无疑加大了整个公司财务对接和统一管理难度，尤其在子公司财务负责人岗位有所变动的时候。

张磅花了 4 个月的时间实现了麦考林财务的中央集权制。他在上海设立了财务中心，将麦考林所有的单据都汇集到上海总部，所有的记账和付款全部在上海财务中心完成。这不但利于统一管理，也降低了潜在的财务风险。

第二把火，是在公司既定战略下积极推动自建物流基地。今年 3 月底，麦考林与江苏某地政府签订了投资意向书，投资 1 亿美元成立麦考林运营中心。



自上任以来，张磅就着重强调麦考林现金流的可控性，并完善公司财务结构的各个细节，积极为麦考林的大企业之梦添砖加瓦。

此前，麦考林采取的是物流外包方式，但从长远来看，物流外包会成为麦考林发展的一个瓶颈。张磅到任时，麦考林的领导层就在思索物流外包的必要性，并最终决定自建物流。

张磅的第三把火则是加强整个公司的现金流和风险的控制。在他看来，虽然麦考林在积极向全国扩展其实体店，但主要还是大力运用加盟店形式，公司方能够轻资产运营，同时重点是控制整个公司其他方面的现金流。

张磅到任后，还强化了风险控制机制。小时候的一次经历让他深知公司 Fast Fail（快速承认失败）能力的重要性。他曾到泰山玩，亲眼目睹一名游客

被毒蛇咬伤了耳朵，后面的游客马上用刀把他的耳朵砍了下来。没了耳朵的游客暴跳如雷，但当看到掉在地上的耳朵已经全变成黑色，他才庆幸丢的是耳朵而不是命。

“这其实是同一个道理。”张磅说，“每个公司都会有失败的战略和决定，但即使我们失败，也是 Fast Fail。让沉没成本尽快完全沉没，而不会去掩盖或者花更大的价钱去继续错误。”

备战上市

自上任以来，除完善内部财务结构之外，谋划上市也是张磅工作的一大重点。对麦考林而言，张磅是谋划上市的总指挥；而对于张磅来说，麦考林会是他第一家运作上市的公司，意义非凡。

除加强公司财务部原有人员培训外，张磅还从四大会计事务所挖来更精通国际审计、税务以及 US GAAP（美国会计准则）的人才。

在麦当劳工作多年的张磅深知公司的规范和合规对上市的重要性。安然事件后，美国推出了更严格的《萨班斯法案》，不仅强调税务的合规，更强调公司操作上的合规。在张磅看来，尽管正直诚实是麦考林的基因，但并不是所有投资者都了解这一点。为此，张磅特地找到一些咨询公司，根据《萨班斯法案》，为麦考林做相关合规性工作，希望投资者能够看到麦考林清晰的公司治理。

虽然目前尚未上市，但麦考林一直与其投资方红杉资本有着良好沟通。张磅将自己定位成股东与公司间友好沟通的桥梁，关于公司的经营策略、财务

状况以及未来发展方向，他都会跟股东们进行及时透明的沟通。

张磅还负责着麦考林的法务部和 IT 团队。当然，这里的 IT 团队并不是麦考林公司对外的电子商务业务，而是指公司后台的 IT 管理部门。一般而言，中国企业引入 IT 系统主要是为了支持财务核算系统，同时，IT 后台是一项非常细致和烦琐的工作，CEO 不愿花太多精力在上面，于是便交给自己认为细心且有耐心的 CFO。

但张磅并不仅仅将 IT 后台视为固定资本支出，而是将其也视为一笔可以以赚钱的投资。他认为 IT 后台并不是拖企业后腿的服务部门，也是未来业务发展的驱动点。“举例来说，每件商品从原材料到客户的姓名、地址和购买习惯，从商品发货追踪进度，后台的 IT 都可以做。如果其他公司没有能力和资源来做到这些，我们就可以为它们做外包。这样公司后台 IT 部门也成了收入部门，不再是花钱的部门。”张磅说，“当然，在没有做好的情况下，IT 部门仅仅只是个后台，只有当企业做大做强后，我们才有机会将其变成一个卖点。”

关于 CFO 的主要功能，张磅的理解是“平衡”——平衡公司的短期和长期利益。在他看来，本土的 CFO 主要是会计和投行出身。会计出身的 CFO 一般会规避风险，投行出身的 CFO 则是风险偏好者。

“一个是关水龙头的，一个是开水龙头的。关得太死会失去机会，开得太大会浪费很多资源，风险就会扩大。”张磅形象地比喻道，“所以，重点是平衡。”

（宋 玉）