

后危机时代：全球 60% 首席财务官“谋变”

“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 说，“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60%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。那么很不幸，这家公司也许将输在起跑线上。

在中国，CFO们显然做到了与世界其他国家财务官同步发展。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：“中国的观察非常令人兴奋，中国区的CFO对自己的定位和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。

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年才能完成的工作。

另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10”，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10”已经升级为“财务20”，从而实现更有前瞻性的风险管理和决策支持。

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)

2亿元是中小企业发展的“天花板”?



“今年的政府工作报告中有19处提及中小企业，其中关于进一步促进中小企业发展的内容有300多条，这充分说明党中央、国务院对中小企业发展的重视。”工业和信息化部部长李毅中3月11日就“工业结构升级和中小企业发展”接受中外记者的集体采访时作出上述表述。

经受金融危机严酷考验后，中小企业生存发展问题再度成为关注的焦点。

事实上，经过这一轮经济危机的洗礼，中小企业的外部发展环境更为严峻。特别是在融资渠道方面更是不容乐观，很多中小企业在接近年销售额2亿元时，就会原地踏步，进入胶着状态，鲜有突破。

“2亿、20亿、200亿是企业发展的三大关口。”中国科学院研究生院管理学院副院长吕本富在某会议上接受《中国产经新闻》记者采访时表示。当然，2亿元也并非精确无误，不同行业这个临界点各不相同，但这不重要，重要的是企业发展中会有一个盘整期。

中小企业在创业之初，由于规模小，对周转资金的需求并不多，多数企业可以自行解决资金投入问题。然而，中小企业一旦想更上一层楼，就会遇到发展的“天花板”。

“一般来说，以年资金周转率8次为计，如果要达到2亿元年销售额，企业大概需要2500万流动资金，加上固定资产，注册资金就需要三千万。”一位多年从事公司财务工作的孙女士为记者算了一笔账。“中小企业融资本来就不容易，能募到这么多资金更是少之又少。”

据公开资料显示，中小企业在2009年9.59万亿元的信贷中分到了34万亿元，占比35%。在我国银行业金融机构的四种类型中，国有大型商业银行、股份制商业银行的金融资源倾向服务于大中型企业。

“由于中小企业一般贷款金额不大，导致大银行对中小企业贷款单位成本要高于大企业，大银行一般偏重于对大企业贷款。”此前，一位股份制银行的客户经理张女士在接受《中国产经新闻》记者采访时表示，大银行并没有动力去逐个了解中小企业的内部信息。

而百余家城市商业银行、各类农村合作金融机构，以及少数近年发展起来的村镇银行、小额贷款公司等金融资源倾向服务于小企业，但受惠企业数量充其量也不足全国企业总数的10%。

这与发达国家的差距十分明显。发达国家银行贷款的企业覆盖率为54%，而我国在规模或限额以上企业中银行信贷覆盖率大约在20%左右，规模或限额以下企业还不到2%。

“银行没有符合中小企业特点的信用评定体系，只愿意放贷给大企业，这也与中小企业自身有关。中小企业的信息披露不完全，甚至有的企业财务数据不真实，银行等金融机构无法通过正规的途径来了解该企业的经营及财务状况的。”清华长三角研究院民企研究中心民企治理专家曾水良在接受《中国产经新闻》记者采访时说道。

而无法获得银行贷款的中小企业又需要四处寻找着融资渠道。

由于无担保、投资周期长、专业投资家介入管理等诸多优点，不少中小企业开始青睐通过引进风险投资，来解决融资这一痼疾。

然而，风险投资机构看重的涉及中小企业未来发展和利润的几项硬性指标，比如，产品的市场前景、核心团队、技术壁垒、商业模式、融资计划等，却只有为数不多的企业能够符合。“现在不是缺钱，而是有钱没处投。”一位投资有限公司的吴先生发出这样的抱怨。

于是，一边是有钱没处花的风投机构，一边是为融资愁眉不展的中小企业主。

(魏珍妮)

典当成中小企业便捷融资新渠道



布正式启动名为“春雨行动”的降息计划，将典当息费大举降低10%-50%。宝瑞通方面透露，此次降息行动为期三至六个月，希望通过这段时间验证宝瑞通全新业务系统的快速融资服务能力，为更多的中小企业提供便利的融资渠道。

下调利率对于典当行自身的资本运营和风险控制实力而言无疑是一个不小的考验。通常对典当行的利率设置，监管部门只会给出上线，而没有下线，与国外银行利率完全放开相类似。这样一来，典当行就必须在自身资本承载范围能力之内，非常慎重的制定利率和配套的运营策略，在吸引客户和维持资金链之间找到一个最佳平衡点。

典当融资最大的优势在于灵活、高效、便捷，而一些规模较大的典当行掣肘所在则是运营成本较高。因此典当对当期的要求最长都不超过六个月。为了让部分短期内无法偿还的客户找到更合适的融资途径和出路，宝瑞通在推出“春雨行动”前，与民生银行合作，推出“典贷通”产品。通过向银行推荐，为客户提供更为长期的融资服务。

这样一来，客户短期的资金需求到长期资金需求形成了无缝对接，让更多中小企业在资金的周转上游刃有余。

业内人士指出，典当作为一种不错的短期融资理财工具，已越来越多地融入市场经济活动和日常生活当中。将手中的闲置商品抵押在典当行换取资金进行新的投资，典当能够为客户盘活资金周转速率，这对于需要资金周转速度快的中小企业而言尤为重要。

(新浪科技)

今年的两会上，中小企业融资问题仍然是代表们热议的话题之一。全国人大代表、新光集团董事长周晓光呼吁，应尽快制定《典当法》，为中小企业便捷融资提供法律支持。

据悉，2005年《典当管理办法》经国家商务部会议审议通过，并经公安部同意正式公布后，实现了快速发展。如今典当的功能已从过去的救穷救急演变为理财、融资、经营性投资等。目前，国内的中小企业普遍具有资金链稳健性较弱的特征，因此典当融资的介入为其资金周转提供了一个除银行之外有效的补充。

当前的市场环境下，中小企业对快速融资的需求其实非常大。调查数据显示，仅北京市典当市场需求总量就达数百亿元。记者从北京四大典当行之一的宝瑞通获悉，宝瑞通主要从事房地产、机动车、民用品等不动产、动产抵押典当当融资，每年为中小企业融资3万多笔。2009年的累计放款量高达300个亿，90-95%的客户来自中小企业主。解决的资金多数被用以投资和经营用途，用作消费的极少。

3月16日，宝瑞通典当行宣

山东上市和拟上市公司财务总监自律组织成立

山东上市公司及拟上市公司财务总监的自律组织山东上市公司财务总监专业委员会日前成立。

山东证监局、山东上市公司协会主办，烟台万华、中国银行山东分行承办的“山东上市公司财务总监专业委员会创立大会暨首届高峰论坛”在烟台召开。山东上市公司财务总监专业委员会为山东上市公司协会的下设专业委员会，是由山东辖区99家上市公司、50余家拟上市公司的财务总监、财务负责人自愿结成的、

非赢利性的自律组织，旨在打造财务总监沟通交流平台，提升财务总监的执业能力、管理能力，发挥财务总监在现代企业管理中的作用，提高上市公司规范运作水平和综合竞争力。

在同日举办的以“清晰洞见、引领未来”为主题的首届高峰论坛上，来自中国证监会等单位的专家和学者针对财务总监定位等发表演讲。

山东证监局局长徐铁指出，山东证监局高度重视协会自律组织作用，财务总监专业委员会成立后，要

多搭建平台，推动会员加强交流，以进一步提高财务总监的管理能力，进而提升上市公司会计信息披露质量。辖区公司财务总监要提高认识，明确职责，不断提高上市公司的独立性和会计信息披露质量；加强会计核算和会计监督，确保会计信息披露的真实性和完整性；树立保密意识，切实做好会计信息保密工作；完善相关制度，维护上市公司资金、资产安全。

(康书伟)

名企理财 | MingQiLiCai

玖龙纸业董事长张茵：现金流与发展：哪个更优先

毫无疑问，现金流的价值，在金融危机中体现得极为明显，李嘉诚“永远保留10%的现金”的策略，也成为许多企业的黄金策略。但事实上，能够像李嘉诚那样，有足够资金实力、并且能够坚持这一法则的，甚少。

在玖龙纸业2008年也出现高达98%的负债率，外部债务和资金周转问题严峻，玖龙纸业董事长张茵在回顾这段经历时，谈到，“如果你看得准的话，就要把发展放在首位，现金流在其次；当你看不清前景的时候，不如把现金流把握好。”

《21世纪》：如果要客观反思的话，玖龙在2008、09年间的融资策略和现金管理方面，是不是也有做得不够好的地方。

张茵：总的讲我们还是没有在这方面犯错误。2007年整个行业发展很好，企业需要快速扩张，几个扩张项目，都是有中长期考虑的。

《21世纪》：2007年的计划，会不会太激进了？

张茵：发展是不等人的，机会在那里，如果都想前想后，那就会错失机会的，只能往前走。任何发展计划，都是基于那个时点上，金融危机这样的变化，不是我们能够预判的。

《21世纪》：如果要“复盘”的话，是否会选择在2007年股价比较好的时候，做一些融资，比如增发之类，募集现金资金而不是银行贷款，这样会稀释股权，但可以减少企业的负债率？

张茵：融资要与发展结合起来。如果没有明确的发展计划，大把的资金在手头，也未必是个好事。

我们后来也做过配股，2009年

10月，我们配售的股份是11港元左右，虽然我们认为我们的股票不只值这个价，但所谓没有“两头利”。配股也是为了把握住发展的机遇。

《21世纪》：但最主要的还是通过银行贷款。是不是不希望稀释公司股权？

张茵：我经常到南美等地去考察看，看到一些大型纸厂有上百年的历史，大多是家族企业，一代接一代人做下去，我为玖龙纸业定下的基调也是要做百年基业，所以说我不希望公司上市才三五年时间就急急忙忙把股份都变得七七八八，股权集中有集中的好处。

可能大家会觉得，家族持股比都占到了70%，还不多卖点股份，是不是在走弯路？但我觉得后面还有大把潜力在等着我。所以说到股权融资，我会衡量，如果要我拿出控股权，这个跟我的发展相比，哪个更合算？我不能盲目去做融资，不能盲目去配合一些机构的游说。

《21世纪》：但这要耐得住资本市场的“胁迫”啊，股价一路下跌的时候，心里不好受吧。

张茵：我们当时看到股票一泻千里这个情况，心里当然是非常难过，但我认为嘴上不要挂压力，要挂信心，一定要调整自己的心态去工作。

我真的很佩服我们麻涌(玖龙纸业东莞总部所在地)的农民，真得很有经济头脑，他们在我们股价跌到了毛多的时候，纷纷大量买进，他们是很了解我们的情况的，对我们有信心，我们自己当然是更有信心。

我觉得一个人做事业自己要有信心这点很关键。说实话，虽然当时



外面评价我这个那个的，但是我自己是很有信心的，因为我对自己的行业前景非常了解，对我的管理团队和产品也非常了解，所以有信心(渡过难关)。而且我喜欢我的事业，能够在其中感受到乐趣，我也知道怎么去管理。如果自己都不明白究竟发生了什么，不知道未来路怎么走，那就很麻烦了。

《21世纪》：说到团队，玖龙的主要管理层都是家族成员，这也是很有意思的。

张茵：虽然我是董事长，但我们三个只是分工不一样，各有特点和专长。弟弟张成飞，抓财务，金融非常有一套，从我们的销售来讲，到今年这么大的销售量都没有烂账，可以说是奇迹。先生刘名中生产控制抓得非常严，设备、成本控制非常好。我主要是负责做战略。我们三个人每个人有不同的特长，但共同的一点是我们都长期专注于一个行业，现在竞争这么厉害，我们作为白手起家的创业者，是非常专注的来做这个行业。

《21世纪》：未来会考虑让家族下一代接班么？

张茵：看他是不是有做事业的心，这个很关键。

(转自《21世纪经济报道》)

樊登朝：金融产品要风险可控 降低财务费用

2010 英国《金融时报》青岛国际金融高峰论坛5月20日在青岛召开，论坛的主题为“承道·启新”，这是中国在经历全球金融危机后的重要金融课题，这个命题对贸易金融业务的发展更具有时代意义。以下为东明中油燃料石化有限公司副总经理樊登朝的发言实录：

樊登朝：我们公司是一家石油加工企业，主要的产品是汽油、柴

油、液化气等产品，去年我们销售收入是180亿，进口将近100亿人民币，就是大到物流、现金流进出。

在和民生银行合作过程当中，合作的非常愉快，无论是在国内贸易也好，还是国际贸易也好，都合作的非常好，在国内贸易方面，民生银行为我们量身定做，根据企业内部应收、应付的量也比较大，就做了国内证，在国际贸易上，根据我们国际

贸易结算量这么大，根据利率、汇率的变化比较大的情况，国外利率比较低，给我们做了一系列的产品组合，不满足了企业内部的资金需求，而且也节约了大量的财务费用，在这里也谢谢民生银行的同志们！

今天的课题是如何用贸易金融支持企业的发展，刚刚听了林总监的一番话也受益匪浅，我觉得我们家这么大的物流、现金流，市场从国

内到国外，从经常项目到资本项目，产品从采购、库存、生产、销售以及这么多的优质客户，我们想一定会有非常大的合作的空间，我们也想和民生银行下一步一起调查研究，给企业打造出更好的产品，我想作为一个企业对金融产品的需求有这几个方面的内容：

第一个，满足企业的资金需要，一定要管用。

第二个，尽可能地降低财务费用。

第三个，风险可控。作为银行要风险可控，作为企业做组合产品的时候，也要风险可控，做企业的要把风险看明白。我想我们做产品经营的，我们做企业的，我们的任务就做出高性价比的优质产品，我也希望咱们银行也是一样，谢谢大家。

(腾讯财经)