

四招促企业财务管理实现突破和增长

从验资报告，到营业执照，再到税务登记证，对于一个企业的创办来说，财务工作贯穿始终。那么，在社会、经济转型的时期，企业如何结合其发展战略，通过财务管理实现突破和增长？应该重点关注哪些方面？

第一，组织变革。随着企业的转型，单一业务运作转向多业务运作，单一的信息转向交叉的信息，单一管理转向集团公司管理等多种管理方式并存。财务人员要重新构建目标、预算、计划体系，完善资金管理、资产管理，实现财务和业务的一体化。

第二，业务转型。未来在业务层面的管理，要采取不同的方法，将企业的财务组织、核算组织体系重新进行界定和调整，从内容到核算对象，到结构要素的定义，到科目的控制，一层一层要重新规划，这是适应集团化企业多业务运作、跨地域运作的主要方法。

第三，资产管理。谁最关注资产？是债权人、投资者和经营者。债权人关注资产的安全、保值以及流动性；出资人关心资产安全，资产价值怎样去衡量，是否增值、保值，每块资产是否可以有效带来收益；经营者关心资产的安全、价格和效率。要观察资产的可控性，资产价格的评价体系是怎样的，也就是说，未来我们对资产的关注会从资产的资本属性、法律属性、战略属性、业务属性、技术属性、会计属性、公益属性来看。

第四，资金管理。企业的资金管理和资产管理有相似之处，但又有各自的特点。其实资产管理是沿着筹资管理和资金使用两条主线，以资金的安全性、效率性、效益性为目标来优化业务结构，优化业务流程。资金管理是以业务计划和资金计划为核心，优化之后再编制业务计划和资金计划，同时指导这些计划从安全和效益上进行筹资管理和融资管理。在这种逻辑下，可能涉及到融资方式和融资渠道，在不同的融资方式下会利用什么样的融资渠道？我们要建立起这种逻辑关系，然后在日常过程中选择自己需要的。资金管理要做的另外一件事情是，以战略为导向进行业务选择，结合业务品种、评级评定来确定资金配置方案，对不同的业务采取不同的资金供给策略。

（正略钧策）

品牌打造 | Pinpai Dazao

登陆纽交所 乡村基 缔造中式快餐“连锁神话”

王馨妍

2010年9月28日，中式快餐第一股——乡村基在纽约证券交易所正式挂牌上市，“重庆味道”由此飘进了华尔街。

这也是戎胜文所带领的第一家IPO公司。此前一直在美国Google等海外大企业任职的戎胜文自回国后一直寻找职业生涯的突破，两年后适逢正准备上市的乡村基，戎胜文与公司创始人兼CEO李红及风投海纳、红杉一拍即合，随即走马上任。六个月之后，乡村基旋即成功登陆纽交所。

空降上市

此前一直低调的乡村基因生意火爆而被风险投资机构所发现，据说红杉基金创始人沈南鹏为了见到乡村基董事长兼CEO李红，让助理一个月给乡村基打过四次电话。2007年11月，红杉资本和海纳亚洲向乡村基共同注资1300万美元。沈南鹏也曾公开表示，他最看好的公司中就包括李红的乡村基。

自此，乡村基走上了高速扩张之路，2008年单店数从9家激增至43家，截至2010年12月单店数高达131家。伴随新店的扩张，乡村基的营收和利润也大幅增长，2009年收入同比增长113.6%达4.945亿元，利润同比增长69.4%达4510万元。公司的迅速发展将上市推上日程。

戎胜文于2010年4月加入乡村基并担任CFO，由此乡村基的上市团队已经几近完善，包括CEO李红、COO孙超、CFO戎胜文等在内的核心人物各自分工协作，与各中介机构共同协作完成上市的准备工作。

与其他上市公司一样，乡村基的海外路演行程同样非常密集，在香港、新加坡、伦敦、纽约及旧金山等地的九天不停的与各机构投资者见面。用戎胜文的话说，就是“一直在路上”。尽管会议一场接一场，经常要舌战数百个投资者，路演团队因此疲惫不堪。但让人欣慰的是，很多机构投资者都非常看好乡村基，他们普遍认为，中国的消费市场前景广阔，中式快餐这种商业模式创新让乡村基在这个蓝海市场中具备领先优势，而且相比西式快餐，中国人的胃更能接受一周七天的中式快餐。



做大西部

乡村基创建于1996年，早年采取小规模单店经营方式，产品以西餐为主。1998年开始向中式快餐转型，虽然生意火爆，但却发展缓慢，截至2007年，其单店总数仅为九家。从2008年开始，乡村基才正式走上迅速扩张之路。

“扩张是建立在公司根本的盈利能力之上的。乡村基不是为开店而开

店。”戎胜文认为不考虑股东利益而纯粹为进入一线城市而开店既荒谬又愚蠢，“快餐扩张必须在保证品质的前提下，从选址、采购、物流到配送都需要系统考虑，否则将陷入亏损的泥潭。”

依据规划，未来几年乡村基将重点发展重庆、四川、陕西、贵州、云南等地，重庆目前店面已达到70家、成都将近50家，西安将成为下一个成都。围绕重庆、成都、西安等省会城市，乡村基将逐级向下渗透到市、县级城市。“西南、西北有三四亿人口，如果

占领这块市场做深做透已经不得了。另外这两块区域的投资回报率也高。”戎胜文对乡村基的前景充满信心。

其实无论是开店还是关店，乡村基都是在系统考虑“策划”好的。2010年11月30日，上海豫园店停止营业，此事引发诸多猜测。戎胜文对此解释道，开店是以盈利为基础的。“豫园店主要是为了迎接世博而开设的形象店，以世博期间的游客为主，世博结束后人流减少，但每月还要支付10多万元的租赁费，管理层在权衡利弊后最终决定闭店。”

CFO说 | CFOShuo

乡村基 要努力卖美国人的钱

作为CFO，戎胜文很荣幸见证了美国乃至亚洲第一家餐饮企业在美国上市的全过程。整个过程中公司内部管理和外部环境配合得十分完美。“作为参与到其中的一员，戎胜文充满了成就感，”当然，上市仅仅是企业发展的一个阶段。作为首家登陆美国资本市场的餐饮企业，无论是投资者关系还是市值管理，未来都将面临更多的挑战。

全程电子商务 或将引发第三次会计变革

杨 春

会计思想和方法的变革可以说是中国商业环境变迁的晴雨表，从“财务会计的电算化”到“ERP架构下的管理会计”，前两次的显著变革无不反映了企业对商业环境的应对之策。在全程电子商务形态渐成大势的前提下，会计管理也许将迎来第三次变革，它对企业经营和管理战略带来的重大影响似乎还未引起足够的重视。

需求和技术相互推动的结果

“先有鸡？还是先有蛋？”常被用来解释那些互为因果关系的逻辑。从某种意义上来说，商业需求和技术推动其实也有类似的关系。因为有需要所以需要技术手段来满足需求，而技术的变革又往往带来新的需求。于是，事物就这样在相互促进中螺旋上升了。企业对会计管理的需求似乎也

是如此。1990年代初，随着计算机技术应用的深入，会计电算化成为那个时代的一个趋势。这不仅大大方便了税务部门的统计汇总工作，也有力促进了企业在财务管理方面的规范化和标准化进程。但是，仅仅满足代替手工的电算化软件不能满足企业在整体运营的需求，销售、采购流程无不与财务系统有关，库存、生产、运输环节还与公司的运营成本有密切关系。与经营、成本有关的会计需求又对软件系统提出了更高要求，“三方匹配”、“过账及时性”、“成本控制”等等大大超越财务会计的管理功能的要求也希望在软件系统中实现。

“第三次会计变革”有哪些主要特征？

作为经历了会计电算化、ERP时代的中国主流软件厂商来说，全程电

子商务是在互联网时代商务环境的必然阶段，全程电子商务时代的会计变革至少在以下几个方面产生了重大影响：

一是考察对象从实体公司转向虚拟企业。无论是财务会计和管理会计，传统会计理论都是针对一家实体展开的，而全程电子商务的考察视野更加开阔，所涉及的供应链网络可能由多个法人实体组成。通常，如果只是解决财务会计，或者只考察某个实体的管理会计问题，套用传统理论即可，但无法反映出整个供应链下的运行实绩。因此，作为供应链上的任何一家企业，或者电子商务平台的运营商，势必需要对虚拟企业的各个“部门”的业绩、效益或成本如何进行考察，也就需要从整个供应链的角度去做会计核算了，的确会对传统会计理论中的会计主体假设、持续经营假设造成冲击，对数字化产品的会计确认与计量也需要重新考虑。

二是数字资料的认证从实物转向了电子化。电子商务造就了自动化、无纸化、数字化的社会经济环境，数字签名代替了纸面签名，这必然对传统的适应于纸面交易的现行商业法规(包括会计法规)带来冲击。需要解决的问题有：(1) 交易双方身份认证办法在会计上的确认，即制定为参与网上交易的各方提供法律认可的认证办法；(2) 电子合同的合法性程序在会计上的确认，包括电子合同的规则与范式、构成有效电子书写文件和原始文件的条件；(3) 电子支付管理，即规定电子支付命令的签发与接收规范以及有关各方的权利、义务和责任。

三是对数字产品的会计核算问题。在传统商务活动中，诸如计算机软件、报刊影视产品等是以实物产品形式出现，在会计上作为存货以历史成本原则对其进行确认和计量，进行进、销、存数量金额核算并反映到会

计报表上。在电子商务环境中，数字产品已超越了资源限制的约束，数量和内容可无限地复制，按实物产品方式反映资产价值的方式失去意义。

四是国内会计准则或将与国际再次接轨。建立在Internet基础上的电子商务，本质上是全球性的。近几年来在美国的推动下，WTO、APEC、OECD等国际组织和发达国家相继发表了电子商务文件，国际电子商务框架正在形成，传统的国际贸易方式将面临深刻变革。另外，电子商务也给多国企业合作、国际证券市场等国际资本市场的发展提供了新的运作空间。国际电子商务的发展对会计准则的国际差异提出挑战，不同的会计准则反映不同的会计信息，如果这种差异需要投资者、合作双方甚至多方在网外经过特殊调整后才能解决，将影响电子商务作用的发挥。因此，在我国具体会计准则执行过程中，可能要继续与国际标准接轨。

以恐龙的块头跑出猎豹的速度，这正是德国邮政敦豪正在做的疯狂举动。这家营业收入超过460亿欧元的“巨无霸”经过瘦身和调整之后正精神焕发地全力出击。

德国邮政敦豪 CFO:让“恐龙”飞起来

从发布的最新业绩来看，DPDHL这只年营业收入超过460亿欧元的“恐龙”正在迅速发生变化，他正在利用几乎所有的改进手段来让自己跑得更快、更敏捷。

与荷兰邮政、瑞士德迅集团等物流巨头一样，德国邮政的成功也源于欧洲物流并购大潮，过去几年中进行了几十次收购行动。经过多年的扩张之后，DPDHL将重心逐步转移至挖掘集团内部潜力和寻求有机增长上来。为了更好地反映公司实际结构特征和业务状况，公司决定易名。2009年3月11日，德国邮政全球网络在波恩总部宣布德国邮政世界网正式更名为德国邮政敦豪(DPDHL)。

“我们现在的名称更好地反映了公司的业务——以邮政和物流两大支柱为基础，德国邮政和DHL两大品牌分别提供通信服务和独一无二的物流产品。比如说在德国，主要是邮政业务；而DHL，是全球知名的快递和物流品牌，囊括了DHL快递、DHL全球货运及DHL供应链解决方案等三个板块的业务。”

德国邮政敦豪CFO劳伦斯·A·罗森表示，这个新名称寓意了集团内部将有更明确的结构，更强的合作和流动性，为客户提供更全面的综合物流方案，而这些自改名以来正在有条不紊地进行着。

成本削减

自2009年加入邮政敦豪以来，在财务管理方面颇有心得的罗森开始在成本控制上采取了一系列的举措，继续支撑之前提出的Index计划。2008年DPDHL制定了Index计划，提出将努力削减20%的非运营成本，到2010年底节省10亿欧元。罗森不无自豪地表示，实际上DPDHL已远远超出这个目标，截至2009年底，其削减的成本就已经达到10亿欧元。

“首先整合服务中心，将IT、金融、人力资源、行政等部门进行整合，并将设在马来西亚的IT服务中心以及金融运营服务中心也集合在一起。”有关数据显示，仅把结算中心和服务部门



整合进IT部门这一项就节省了14亿欧元。其次，控制差旅及市场营销等费用的支出，据市场人士估计这一项也将省下22亿欧元。而DPDHL的有关人士也表示，此次节约计划甚至落实到每个部门和员工，这在公司历史上还是首次。

虽然节约计划已经取得了良好成效，但是随着经济的复苏和公司业务

的发展，良好的成本控制能否维持下去的确是一个考验。对此，罗森没有多余的担心，“实际上，从2009年到现在，我们发现节约成本的行动是可以持续的。”

“光靠削减成本是不能取得成功的。关键的一点是，要知道在合适的时候做合适的事情，了解什么时候需要关注成本控制，什么时候关注业务运

营。”擅长关注长期战略的罗森强调，目前DPDHL的成本结构已经非常有竞争力了，随着经济的复苏，对于市场营销等方面的支出正在增加，“现在是更应该关注业务增长的时候了。”

有效管控

2009年9月加入公司后，罗森迅速与安涉及公司其他高层达成了默契，并积极地为集团资产重组而忙碌。罗森坦承，管理这样一家超过45万员工的公司的确是一个很大的挑战。“对我而言，保证战略在公司各个层面进行有效传达和沟通，以及保持信息的一致性是一项重要工作。”

为此，罗森不得不进一步完善有效的管控体系，让其更加有效。罗森表示，DPDHL非常强调中央化信息的制定，特别是财务部门的管理。为了保证信息传达的一致性，各个部门和各个地区的CFO都对罗森直接汇报。“而过去一年来我们一直在做的跨部门整合不仅有利于降低成本，各服务部门

的集合也更加有利于集团的管控。”

在财务部门内部，罗森组织了一个项目——精简汇报。每天与公司有关的信息很多，但并不是每一则都是有效信息，罗森认为如果所有的信息都汇报上来只能增加不必要的工作量。因此他决定利用公司的IT信息结构在快速追踪海量财务信息的同时进行分类筛选，提取有助于管理的重要信息，确保传达有效的财务信息。同时，DPDHL总部还设有财务委员会，罗森担任主席，成员是一些高层财务管理人员，他们定期交换信息。

罗森强调，公司的财务战略是适用于整个公司的，无论是邮政体系还是物流体系，比如资产平衡表、信用评级、分红、融资策略等等都是一样。“当然从运营的角度来讲会略有不同，比如说资本的投入投资、融资结构会按照不同的业务有不同的侧重。例如邮政业务主要在德国开展，物流业务则是在全球范围内，业务更复杂，可能策略方面需要更灵活一些。”

《首席财务官》