

名企财管 | Mingqi Caiguan

# 凯捷集团的中国之道： 高瞻远瞩 以人为本

□ 吕丹

2011年6月24日，凯捷集团宣布其针对中国市场的全新战略，成立中国国家管理委员会并重塑其四大业务单元，通过有机增长和并购等一系列举措，扩大规模，深耕中国市场，作为新战略的第一里程碑，凯捷中国同时宣布成功收购派吉事（北京）科技有限公司，强化本土人才力量，为快速发展的中国电力行业提供最优解决方案。

凯捷集团（Capgemini）自1967年创立至今，在欧洲IT服务专业领域享有领导地位，并在专业领域内位居全球前三名。这家总部位于法国的公司，在全球40个国家拥有逾11.2万名员工，2010年凯捷全球上市部分营业额达到87亿欧元。

作为欧洲最大的咨询公司，凯捷自1997年登陆中国，凭借精湛的行业和实战经验，与中石油、南方电网、华润集团等多家客户保持着长期高效的合作关系。凯捷在进入中国市场的14年间，业绩斐然，目前已经在六个城市建立了分公司和办事处，有超过1800名管理顾问为客户提供专业化服务。

对于并购对象的选择，凯捷大中华区首席财务官钱敏毓谈到，首先侧重于整个业务的重合性，通常在全球并购的流程中，是以业务部门为主导，只有在确定双方能够有合作前景之后，才会进入到财务层面来考虑。在中国，这个问题相对比较简单，因为在这么大的市场下，如果能找到一些能跟凯捷在业务上有合作潜力的公司，那必定是一个有非常好的技术



基础和专业团队的公司，所以凯捷对并购对象的现有盈利性不会作为最终考量标准，当然一定的专业背景调查还是需要的。另外，如何实现本土公司和国际公司管理体系的并轨，并购对象是否有一定的成熟管理方式是凯捷比较看重的，因为一个比较成熟的管理体系在将来和凯捷融合过程中，会相对比较容易。

## 着眼长远

和其他行业一样，对于咨询行业而言，如何平衡高成长的业务战略所

需的投入和稳健的财务战略，一直是一个永恒的话题。钱敏毓坦陈，相对于一些投资比例较高的行业，咨询业务的财务投资风险还是相对较小的。即使如此，从企业运作风格来讲，凯捷在法国一直是以财务管理稳健闻名的一家公司。

在钱敏毓看来，美国的公司文化一般是讲究快速行动，中国在这方面走的更快，一些美国商业精神在中国得到了

更加极端的体现。欧洲的公司文化则相对偏于稳健，欧洲人更习惯于着眼长远，现在一两年的业绩并不是最终决定成败的结果。“尽管我们在中国市场的发展中，已经把凯捷非常欧式的稳健文化做了一定的调整，但未必一定要调整到中国市场所认为的标准速度，这的确对凯捷中国的管理团队是一个蛮具有挑战的尝试。”这种稳健的背后所承载的价值不言而喻。比如在2008年金融风暴时，凯捷所受到的影响甚微，甚至在整个资金管理当中还有一定的收益，风暴来临时，集团有足够的资金储备对大项目

在凯捷大中华区CFO钱敏毓看来，悠然的法式节奏与高速成长的中国市场以及稳健的财务战略，可以很好地“混搭”在一起。

进行投资。钱敏毓认为，中国现在的IT市场完全没有进入到一个成型业务模式阶段，处于大量的扩张性投资来争取份额的状态。很多本地公司的做法是从积累资源开始做起，各种业务模式现在还都是百家争鸣的阶段，“所以我相信，用凯捷40年来行之有效的做法，落实到对中国市场非常了解的本地管理团队中，一定能找到一个很好的结合点。”

## 因人成事

与其他行业相比，咨询行业最大的特点是所有的成本都是人，所有的资产也是人。如何管理好这些宝贵的“无形资产”成为凯捷高层最重要的管理课题之一。

钱敏毓认为，一个人是否全身心的投入到工作，这中间他所发挥的生产力的差别也非常大，不像机器，按下启动键，就能自然工作。“比如我们所有的这些顾问的经历，如何将他们的能量和激情很好地结合起来转化为生产力，让他们更有效率地运转起来，这在整个财务模型当中是非常重要的。”

所有的KPI、业务指标的设定都跟调集人员的积极性是密切相关的，如何合理地分配他们的工作时间以及他们学习和发展的时间，必须花一定的工夫把他们脑子里的经验、知识固化成一套方法论，然后再转化成传递给新员工的经验，进行无形资产的传递。“在传递过程中，每一

步如何量化的评估出来，是凯捷整个财务体系最重要的一点。”

凯捷喜欢与具有多种不同背景和观点的人才合作，组织严密的团队小组将多种技能、经验和视角结合在一起，丰富创意方案。价值的创造犹如一种生命力，它始于人，成于事。在交付最切合业务需求的解决方案之初，共同剖析各项业务需求的核心最为关键。然而内部的误解以及目标的不明确，例如对客户理解差异，都会带来成本的增加，客户对于交付产品不满意是项目亏损的原因之一。如何把这些量化出来，让大家有一个衡量的标准，这些在前期沟通当中尤为重要。“我们多年来一直在践行一套很细化的方法，力争将沟通成本降到最低，让大家有一个比较明确的目标。”

## 上市公司 执行企业会计准则 监管报告发布

中国证监会会计部日前发布2010年上市公司执行企业会计准则监管报告。报告总结了2010年上市公司财务信息披露特点，提出了需要进一步研究和关注的会计处理问题，并对市场关注的相关会计处理问题进行专题分析。

报告指出，从2010年年报披露情况反映的问题看，并购重组等过程中有关关联交易以及所得税相关的会计处理，仍是企业会计准则执行以来会计处理的持续性难点，同时随着准则的修订和新交易事项的不断出现，年报中也反映出其他一些需要进一步研究和关注的新问题。

首先，同一控制下企业合并涉及的部分会计处理问题仍然需要进一步规范和明确。

报告称，尽管会计准则不断对同一控制下企业合并的具体处理予以补充和完善，但实务中仍存在一些争议事项。例如，在最终控制方并未持有相关企业全部股权的情况下，对合并前利润的计算存在不同理解和做法。年报分析中发现，在被合并方并非最终控制方的全资子公司、且合并方在合并交易中取得被合并方的股权比例大于最终控制方持股比例的情况下，准则并未明确规定对合并日之前相关净资产和利润的合并比例。从同一控制下企业合并的理念上来讲，应纳入前期比较报表的股权比例原则上不应超过合并中取得的同一集团内企业原已持股比例部分。

其次，以商誉为代表的长期资产减值计提成为企业会计处理的顽疾，需要从方法和可操作性角度重新审视。按照企业会计准则的规定，企业合并所形成的商誉，至少应当在每年年度终了进行减值测试。由于商誉难以独立产生现金流量，应当结合与其相关的资产组或者资产组组合进行减值测试，准则同时规定了进行商誉减值测试的具体方法。从执行新准则以来的年报披露情况看，期末商誉有余额的公司均披露了本期减值测试情况，但单项商誉计提减值的金额或者是零或者是全额。从商誉减值的结果推断，即使存在减值迹象，会计准则规定的方法并未在实务中得到广泛应用，需进一步研究现行商誉减值测试方法的合理性和可行性。

第三，分步实现的企业合并方法调整以后，对于形成合并前的股权要求采用公允价值在购买日重新计量，并要求确认相关的损益。从执行情况来看，达到购买日时，先期已持有股权的公允价值如何确定，不同的上市公司往往有不同的方法，而采用不同的方法最终结果会差别很大。

## 首家内资所收入超10亿元

□ 王凯

中国注册会计师协会7月25日公布的《2011年会计师事务所综合评价百家信息》显示，中瑞岳华会计师事务所所收入突破10亿元大关，内资所排名前十的收入门槛提高至4亿元以上。

百家排名中，4家中外合作会计师事务所仍居前列，普华永道中天、德勤华永占据头两名位置，安永华明取代毕马威华振，排名第三。内资所中，中瑞岳华排名榜首，业务收入达到10.4亿元，与《国际会计公报》发布的2010年度主要国际会计公司网络收入排名第14位的事务所收入相当。据悉，这一成绩与该所内涵式发展提速以及今年的合并举措有关。

除去中瑞岳华，排名在内资所前十的事务所依次为立信、国富浩华、天健、信永中和、大信、立信大华、

天职国际、中审亚太、天健正信。

这些事务所均为去年内资所前十强，位次略有变化。其中，国富浩华上升两名，跻身内资所三甲。

中注协对《会计师事务所综合评价办法》进行综合改革后，将业务收入指标的权重由原来的70%降到50%，赋予综合评价质量指标40%的权重，前百家事务所名单也因此发生明显变动。

2010年，中国注册会计师行业党委、中注协按照创先争优活动促进业务发展的要求，建立起由1561项指标构成的事务所创先争优综合评价指标体系。中注协结合这一指标体系，将原来的5项评价指标扩展为365项具体指标。

中注协高度重视此次评价办法改革以及按照新的评价办法评定的百强榜，首次以新闻发布会形式发布百家信息。中注协副会长兼秘书长陈



毓圭表示，百家信息发布制度自建立以来，经过不断改革完善，获得社会公众、监管部门、证券市场的广泛认可。此次评价办法改革是对创先争优综合评价指标体系的科学运用，也是落实今年行业创先争优“制度建设年”主题活动的具体举措。改革后的百家信息，既体现了事务所数量规

模，又体现了事务所发展质量和软实力，是对事务所科学发展的有力引导。

陈毓圭还表示，百家信息已成为市场选择会计师事务所的重要指标，希望相关部门、机构和企事业单位在遴选事务所时考虑自身的实际需求，科学地运用百家信息。

财务市场 | Caiwu Shichang

## CFO 成拟上市企业头号需求 极品身价可达5000万

CFO (Chief Financial Officer), 指公司财务总监或首席财务官。对一家谋求上市的企业来说，一名优秀CFO的重要性，有时甚至在CEO之上。广大CFO们，不但一手操控“财政大权”掌管财务，更规划每次资本运作，影响企业的长远发展。

### 猎头高手： CFO 人才很稀缺

作为“浙商最喜爱的猎头公司”称号的获评者，杭州猎头人力资源开发公司的首席顾问郎越时亦拥有“中国猎头50人”称号，历时9年高端人才服务的职业生涯中，打过交道的各类企业高管数以千计。

据其介绍，近年来，优秀的CFO人才正成为广大企业、尤其是拟上市企业的头号需求。

郎越时表示，根据猎人的调查数据显示，今年一季度企业对各类高端人才的需求量创历史纪录，增长率高达200%。二季度时，这一数字降到了40%，与国家宏观调控政策有一定关系。面对央行连续上调存款准备金率、PMI制造业采购经理指数创下新低等情况，一批制造企业放缓扩张，对高级人才的需求也更为谨慎。

在猎人一季度需要“猎”的83个高管职位中，有8个就是CFO。“这8个职位，到目前还是未决。以往我们每次为企业寻找CFO，几乎都像经历一次‘海选’，很多我们费时费力找到的人选，最后双方谈不拢的情况也并不罕见。”

郎越时介绍，如今省内一批有实力、有资金的企业都将上市作为目标，在“千军万马过独木桥”的IPO竞争中，“财务大臣”CFO对企业的重要

性不言而喻。

他表示，如今市场上，一些有上市操盘经验的CFO人才非常稀缺，而许多求贤若渴的企业对此开出的条件也绝不吝啬。“在我们接到的委托中，一般对CFO的条件除了年薪，还有一定的股份。1%、2%都是常见的，虽然乍一看并不多，一旦成功上市，这部分股份也是非常可观的。”

他透露，在过去几次成功的人才牵线中，一批优秀的CFO不但成功推动了企业上市，个人身价也水涨船高。如今在杭州，经验丰富的资深CFO身价都在千万级，在拟上市企业中，更有“极品”CFO身价可达5000万元。

### 成功CFO： 适时转型事业经理人

曾几何时，各种高端人才的中介服务几乎只在外企中“盛行”，而如今，这里已经成为民营企业的舞台。

郎越时告诉记者，2004年刚刚从事猎头工作时，接到的委托90%都来自外资企业，如今却正好相反，90%来自国内企业，其中国企占10%，其余80%都来自民营企业。今年二季度，猎人的订单中外企对高端人才的需求为“零”。

他表示，除了广大民企唱起主角，如今职业经理人向事业经理人转型也是一大趋势。“对许多职业生涯丰富的高管人才而言，跨国公司是跳板，民营企业才是最终归宿。”

在日前的投资沙龙中，一名身价“千万级”的拟上市公司CFO现身说法。在郎越时的眼中，此人的职业轨迹从一名成功CFO这个角度来说，十分具有代表性——会计事务所出身、

成功运作过两家以上的上市公司，同时还具公司上市后收购、兼并等投资经验。

在企业上市前，为了最大限度地实现企业价值，CFO往往肩负繁重的财务工作，包括管理、策划等。这位CFO也以切身经验向投资人提出了一些建议。“现在PE在对被投企业进行尽职调查时，许多公司都‘看上去很美’，我建议PE看一家企业应该去看5年，一家企业的财务动作如果是刻意为之，前一两年可以撑下来，而第三年各种问题会冒出来，到第5年肯定‘纸包不住火’。此外在现金流上，一些企业看上去盈利很多，但现金流和其利润匹配不上，虽然在一些行业这是正常的，但一般来说，一家值得投资的企业，现金流应大于等于净利润。”

(陈斯音)

(郑建)