

太古地产白德利：发展大型项目财务要稳健

□ 徐 昱

近日，酝酿了十年，投资超 50 亿元人民币的广州最高端购物中心太古汇正式开业。太古汇是香港太古地产在中国内地的旗舰项目，也是其内地投资规模最大的项目，位于广州市天河中央商务区的核心地带，总楼面面积 385 万平方米。

太古汇集结了 Hermes、LV、Chanel、Prada 等 180 多个国际和国内一线品牌，其中超过 70 个品牌是首次在广州亮相。

在内地地产调控高压政策下，上万亿资金正投向商业地产，而诸多地产商也纷纷转型商业地产，记者就此话题采访了太古地产 CEO Mr. Guy Bradley(白德利)。

作为一个商业项目的开发商，我们当然是对运营资金很关注的，希望资金的效益都是最大化的。但是开发这种大型综合项目的现金模式跟开发出售物业、短期很快有回报的模式不一样。如果要开发太古汇这种大型的综合发展项目，开发商本身应该有具备很强的财务背景，因为发展这种项目不能在很短的时间或几年内就有一个很好的现金回报。如果财务、资金的背景不是很强很稳健，开发这种大型项目的风险其实挺高的。

开发具有长远投资项目的模式和开发单纯作为出售的物业有很大的区别。如果单纯是建了物业之后用来出售，时间的成本很高，因为物业需要在最短的时间尽力建好，出售之后就可以获得资金回报。

我很强调太古地产有一个完全不同的开发模式，因为我们将使用这个土地大概 40~50 年，我们用了 10 年来开发建设它，往后还有 40 年的时间使用它，在这个过程中，速度不是我们最关注的，而是希望呈现出质量最好的项目。

关于负债比率不同公司有不同的策略，我们一直维持在一个很低的水平，因为我们觉得这是长期保障我们的收益、维持公司可持续发展的很关键的一个方法，尽管为此很多时候大家都说太古比较谨慎、保守。但对我们来说它是一个比较健康、以及维持我们公司的运作一个方法，也是适合我们的风格。

一个公司本身的财务资金的安排需要很稳健。因为要开发这种大型项目，一般回报的周期很长，通常一开始大量的资金要投放到这个项目，然后有回报需要一段很长的时间，中间怎么熬呢？一定需要开发商本身有很强的财务背景，在能有收益之前能把这个项目很好地规划与发展下去。这个我觉得是最关键的。



寇光武：做好 CFO 必须站在战略的角度

在由国际财务总监协会联合会(IF-AFEI)与中国总会计师协会(CACFO)联合举办的国际财联第 41 届世界大会上，烟台万华聚氨酯股份有限公司常务副总裁兼首席财务官寇光武在分论坛上表示，我想一个企业的 CFO 如果要做好，它必须要站在一个战略的角度，也就是说从资源分配，从价值管理的角度来看待自己在企业当中的位置。

观念创新是先导 文化创新是保证

谈到创新其实现在中国的 CFO，包括我们中国的很多企业现在都叫总会计师。从理念的角度来讲认为财务创新是少的，其实在这种情况下作为一个 CFO 如何来定位自己在企业当中的定位，是把自己定位为一个账房先生，还仅仅是发挥警察职能，作为企业的控制人，还是作为公司的业务伙伴，还是创造利润价值的管理者。其实这些都没有错，但是随着公司规模的扩张，我想一个企业的 CFO 如果要做好，它必须要站在一个战略的角度，也就是说从资源分配，从价值管理的角度，来看待自己在企业当中的位置。因为我想面对着需求，再大的公司，再大的组织，你的资源永远是有限的，如何能够将有限的资源发挥最大的效益，能够好钢用在刀刃上，这是作为财务的人员必须要考虑的问题。



从文化的角度来讲万华在内部，我作为一个财务负责人跟财务部提出了财务的体系，就是为万华聚理财财，不仅仅是核算反映，更重要的是一种聚财、理财。诚信是烟台万华的财务必须要坚持的底线，财务的价值观就是真实会计，阳光财务，诚信万华。

通过这样实现一个财务的愿景，就是做万华基业常青的护航人，成为培育 CFO 群体的摇篮。要真正成为培育 CFO 群体摇篮，从内部来讲我是提出要做鹰一样的个人，燕一样的团队，

为什么这样说呢？雄鹰翱翔天空，对于底下跑的猎物都能看得清楚，从这个角度来讲要有高度的，响应的问题要有速度，执行问题要有力度。从这个角度来讲我想培育一只成为 CFO 群体摇篮的队伍。但是即便是提出这样一些目标，多数中国的财务人员由于受审慎性原则，传统思想的影响，大多数人工作是缺乏一个创新意识的。即便是有个别的团队成员，有创新意识，但是一个团队整体的持续性、系统性的创新，不断地根据环境变化而变化的

在服务贸易发展中创造会计奇迹

□ 陈毓圭

国家“十二五”规划把推动服务业大发展作为加快转变经济发展方式、促进产业结构调整和优化升级的战略重点，把大力发展服务贸易作为促进服务业发展、改革、创新的有效方式，要求大力促进服务出口，提高服务贸易在对外贸易中的比重，以服务贸易带动服务业发展。会计服务作为现代服务业的重要组成部分，既担负着发展服务贸易的重任，也面临着在服务贸易大发展中实现跨越发展的机遇。

加快发展会计服务贸易是提升服务贸易的有力支撑

“十二五”规划把服务业分为生产性服务、生活性服务、商务性服务。会计服务是商务性服务中的重要分支，包括财务报表审计服务、会计账目审

阅服务、财务报表编制服务、簿记服务，还包括税务咨询、管理咨询、兼并收购和投资融资服务。目前，一些会计公司还发展了碳交易、碳排放等新型鉴证和咨询服务。作为国际通用商务语言，会计服务贸易在服务贸易发展和贸易结构调整中占有举足轻重的地位，发展会计服务贸易对于推动整个服务贸易发展具有重要意义。

会计服务贸易的发展为国际贸易的深化和发展保驾护航。会计服务是智力密集型的现代高端服务，大力发展会计服务贸易，为“走出去”企业提供战略规划、兼并重组、会计核算、税务筹划以及风险控制等服务，有助于我国企业在经营管理上与国际接轨，在更高层次和更广领域内参与国际竞争。在各国贸易保护急剧升温的背景下，大力发展会计服务，帮助外向型企业提高会计工作和经营管理水平，有助于企业减少或者有效应对贸易摩擦和反倾销案件。

加快发展会计服务贸易，要深化认识面临的机遇和挑战

我国经济的稳定快速增长，综合国力显著增强，特别是中国企业“走出去”战略的深入实施，以及国家大力发展服务贸易的政策措施为会计服务贸易提供了难得的发展机遇。

注册会计师行业发展战略实施，为会计服务贸易发展奠定基础。2005 年以来，中注协坚持以国际化为导向，深入实施行业人才战略、准则国际趋同战略和会计师事务所做强做大战略，培养了一批具有国际水平和国际执业资质的注册会计师高端人才队伍，建立起与国际准则持续趋同的会计审计准则体系，签署《内地与香港会计审计准则等效联合声明》，引导事务所向特殊普通合伙制转制，加强内部

创新，实际上在这方面来讲是欠缺的。

利用 IT 把创新转换成企业的实际行动

从工作量的角度来讲，这是我们曾经统计过的一个工作量，也就是说经过这样的一个系统的实施，整个公司在这方面的工作量减少了 77%。这样一来企业的收益是大幅度的提高。

信息化实施以后，对于公司的财

治理机制建设。中注协在香港设立办事处，积极组织境外考察等活动，为事务所“走出去”牵线搭桥。这些成就，为发展会计服务贸易奠定了人才、技术和组织基础。

事务所“走出去”取得积极成果，为发展会计服务贸易积累了丰富的实践经验。截至 2010 年底，12 家大型会计师事务所获得 H 股审计资格。49 家证券资格会计师事务所在香港或其他境外地区设立分支机构、成员机构或联系机构 64 家，其中有 13 家在境外设立了 20 个分支机构。这些境外机构提供中国企业海外上市投融资审计、企业集团境外分支机构延伸审计、跨国公司中国区的审计分包、管理咨询、税务服务、会计外包、中外准则转换、境外工程承包相关鉴证和咨询等专业服务。

发展会计服务贸易，还有相当大的空间。从世界范围来看，现代服务业的兴起与一个国家的经济总量水平、

务，对于未来财务人员的职业生涯规划会产生一个什么样的影响。可以说通过 IT 的应用，未来财务团队将会发生一个根本性革命性的变化，财务人员知识将会出现一个两极化，这两极化一部分财务人员知识会变得越来越贫困，由于他所有的操作流程都是在信息系统当中自动的实现，科目自动的配置，最后的信息出来自动地形成，实际上从这个角度来讲很多的会计人员业务知识会变得极度的贫困，少数会计人员由于和业务大幅度结合之后，他的系统会变得不好，一些财务领域涉及到财务管理，服务领域，会计人员的知识结构已经远远超出了传统概念的范畴，这是对财务人员未来会发生的趋势。

同时对公司的全部的员工将会发生什么呢？也会出现一个两化，第一财务人员会出现泛业务化，因为财务越来越多的渗透到业务当中，和业务的结合越来越紧密，比如说销售人员，采购人员，IT 人员，包括像 HR 的人员，将来可能都会成为你最终形成三张表的基础数据的录入者，它的业务，非财务人员会泛会计化，财务人员会泛业务化，财务越来越深入业务当中去，他和企业的运营越来越紧密。从这个角度来说未来的财务会发生这样的一些变化。

从这个角度来讲我认为未来流程的优化，流程的管理对于财务创新是一个非常关键的因素。

(铁 名)

河北钢铁集团财务有限公司获中国银监会批准筹建

河北钢铁集团培育和发展相关多元产业，倾力打造钢铁、物流、资源、金融、机械制造五大产业板块，已取得明显成效。发力金融产业，成立财务公司这是该集团破解钢铁微利格局打出的又一记重拳。去年，旗下

财达证券成功跻身国内 A 类券商行列，涉足期货领域，成为国内功能完善、具有明显区域优势的综合类券商。同时，依托集团（香港）国际贸易公司、国际控股公司，加强海外投融资和贸易平台建设，海外贸易额超

过 249 亿元，获得外币授信 17.5 亿美元。

据了解，企业财务公司是按照国家有关法律法规设立，以加强企业资金管理和提高企业资金使用效率为目的，为企业成员单位提供财务管理服

务的非银行金融机构。在我国有无财务公司已经成为企业集团核心竞争力的重要标志之一，通过设立专业高效的财务公司，增强企业投融资方面的多元化和专业化，从而提高企业的国际竞争力。目前我国设立的财务公司

的企业集团有 120 多家，均是行业中的龙头企业，在钢铁行业，宝钢、武钢、鞍钢等 7 家企业设立了财务公司。

(中 广)

企业财务官 很缺真“货色”

□ 朱艳燕

就如何有效缓解目前中国中小企业面临的融资困境，高盛亚洲董事总经理彭志远特别强调指出，在全社会都在为解决中小企业和民营企业的融资问题出谋划策时，作为融资主体的企业，首先应该强化自身的融资竞争力，多方寻求融资的渠道方式，靠内生动力与外部环境改善的配合，才能有效地破解融资难题。

找个合格的 CFO

彭志远特别强调说，那些希望把企业不断做大的民营企业家，首先在内部管理上还要加强，特别应该增强

自己在融资上的竞争力。西方的商学院讲企业创业有三条腿，三足鼎立才能支撑企业生存和发展。第一条是技术生产和运营，中国现在很多企业往往第一条腿是大象腿，非常粗壮、非常雄厚、非常有竞争力；第二条是销售和营销，很多能发展起来的企业这条腿往往也很结实，是牛腿、马腿，甚至也成为大象腿；第三条腿是财务管理和资本运作，很多的民营企业这条腿往往非常细，好比蚊子腿，很脆弱，往往随风就可以摧断。这样企业的发展就有很大的隐忧。

彭志远认为，从民营企业家的角度来说，要想避免第三条腿的缺失或弱势，首先是需要重视管理人才的提升。优秀的中国民营企业，其发展要再

上一个台阶，可能首先是要找一个合格的 CFO。而目前国内别说是中小企业，就是做到一定规模的超大型民营企业，也面临缺乏 CFO 的问题；特别是在他们没有上市之前，有多少民营企业，包括主营业务很优秀、做到相当规模的企业，都是夫人或者一个亲戚在管钱，放心是放心，但是往往起不到一个 CFO 在企业金融、战略和发展中应有的作用，特别是企业发展到一定规模，这就可能成为发展的瓶颈。跟欧美成熟的领先企业比起来，我们的企业家可以看看我们的 CFO 是不是真正意义上的首席财务官。第一，对公司财务、金融、战略、资本市场有没有足够的了解和能力，能不能找到、使用好这样的人才；第二是企业里有没有给

这么大的平台或者是授权，充分其作用，把企业脆弱的第三条腿给真正加强，这个很重要。

挖掘自身融资潜力

彭志远还提醒民营中小企业，在现有的金融体制下多考虑如何挖掘潜力，尽量创造条件争取融资。他说，如今金融体系不断地发展完善，有很多服务在现有的体系下民营企业是可以利用的。举例来说，大家都在说今年的贷款规模很紧，很多企业很难拿到企业发展所需要的新增贷款。其实，那么多家商业银行，除了贷款还是有一些东西可以做的。我不知道有多少企业家熟悉资产负债表，资产负债表里每

一项，从应收款、应付款、存货到固定资产，如果管理好了，其实都有可能创造出企业所需的现金。其实中小企业面对的永恒的难题，就是现金、现金、现金。这个问题不只是在今年的宏观调控下才存在。所以从这个角度来看资产负债表，或者看现金流量表，每一个项目在成熟的市场里都是有文章可以做的。我们看到一些在几十亿甚至百亿规模、行业龙头的民营企业，在没上市前面对很多融资的困难，但同时企业的运营现金流管理还非常粗放，融资手段也非常单一，就是依赖信贷规模。好多企业上市之后，由于种种原因在这方面有一个突变，因为他们受到更多的约束，投资人和市场的规则推动他们管理更深入，更细致。