

在企业不同的发展阶段，支撑其发展的战略模式可以适当调整，但企业的追求和理念却是不能改变的。

熊伟:小富不安

■ 袁跃

富安娜成立于1994年，已经走过了19个年头，经过这么多年的艰苦创业和不懈努力，已经形成了一个年销售近20亿元、销售渠道覆盖全国，拥有2273个销售网点的家纺行业领军企业。特别是2009年在深圳上市后保持着29%左右的复合增长率，提前半年实现3年再造一个富安娜的承诺。回顾富安娜所走的每一步路，富安娜财务总监熊伟表示，在企业不同的发展阶段，支撑其发展的战略模式可以适当调整，但企业的追求和理念却是不能改变的，这也是支撑富安娜一直发展的根本源动力，“富安娜一直坚持根据未来做现在。”

联动溢价

“对于品牌企业而言，衡量一个品牌价值的，应该是该品牌的溢价能力。”熊伟表示，2012年公司一手抓产品的研发和市场份额的竞争，一手抓公司终端形象建设和调整，通过细致的商品分析，调整终端店柜的库存结构、增加产品的陈列丰满度、规范产品陈列标准、突出产品特色、加强终端销售人员技能培训等等，改善了终端陈列效果，全面提升了品牌的形象。

配合品牌的联动效应，富安娜狠下了一番功夫。

产品研发阶段更加注重对成本的控制。公司产品每款产品在研发之前会根据产品的定位，先确定一个成本控制目标，只有达到控制目标的产品，才能最终评审通过，成为上市销售产品。“分渠道、分产品类别和品牌分别制定毛利率控制目标，每款产品的定价必须能达到相关的毛利要求，低于控制目标的，有严格的评估和审批要求。有了细化的毛利率控制目标，在产品定价和成本控制方面就有了一个方向，围绕毛利率目标的实

现，从采购到销售都会联动起来。”

熊伟介绍，与此同时加强对终端门店的管理和考核。在人工成本和门店租金不断上涨的情况下，终端效益的提升更应依赖于销售人员管理效率的提升。在人工成本方面，坚持薪资增长幅度不得高于终端赢利增长幅度；在门店租金方面，要求门店销售提升的幅度大于租金的增长幅度，并以此为基础，将相关指标纳入绩效考核指标进行考核，考核结果直接与被考核人的收入挂钩。同时对部分店柜进行增盈减亏激励，对通过员工的努力，店柜增加的赢利或减少的亏损，店柜的员工可以参与进行分配，极大地调动了员工对经营结果负责的积极性。如今富安娜财务部做到了对每个店柜核算当月的收入、成本、费用和利润，并制定了盈亏平衡点指标和增盈减亏指标。“我们每月组织终端销售人员对销售分析，通过对各项指标和数据的剖析，帮助销售人员发现问题，及时预警并通过准确的数据反馈改善动作的效果。同时不断植入财务管理的意识，培养员工更加关注企业最终的经营成果，逐步培养员工当家作主的思想 and 责任感，由只由财务部关注财务管理转变为大家共同关注财务管理。”熊伟兴致勃勃地说。

盘活资产

在2011年底，富安娜公司对2012年的经济形势就有过预判，当时就提出在经济形势下，下大力气平衡资产结构，盘活现金流。

只有保持了良好的资产结构，一旦市场形势转好，企业才有发力的资本。在经济不景气的情况下，首先是要保持良好的资产结构，要特别关注企业的应收账款和库存，一旦这两项资产管理失控，将造成无法流转的被动局面，并严重伤害企业的长期发展。对于现金流的管理，更是重中之重，通过加强



资金预算管理，引进资金管理平台软件，加强对资金调度统一管理，加快资金周转速度。

在应收账款方面，富安娜本着坚持已有的管理要求和方式，不因为业绩增长压力而加大赊销力度，反而更加严格了赊销的管理流程和制度，规避经营风险，加快资金回笼速度。在库存管理方面，加强产品对市场的供给，不应只是简单的增加绝对量，更重要的是加快库存的周转速度，调整库存结构。今年通过对商品的数据分析，加强库存动销率和提高周转速度，使终端保持合理的库存，提高周转率；同时加强产、供、销的协同，更精准地把握原材料采购时间和生产节奏，使总仓库存降下来。适当放缓了新增生产基地的建设进度，以便提升资源投入产出的效率。

材料采购资金一直是公司最大的资金开支项目，要提高资金周转速度，必然要对材料采购资金进行更合理的规划和安排。富安娜在2012年开始改变原材料采购模式，

充分发挥供应商的资源，在市场价格相对平稳的情况下，对重点材料改变采购和生产模式，以提高资金效益，加快资金周转速度。

2012年熊伟大胆转变思路，与银行合作，以富安娜行业龙头地位及在产业链中的核心作用为依托，共同推出了“富安娜小微企业互助合作基金”融资产品，走出了一条富安娜品牌加盟商方便、快捷、低成本进行融资的路子。通过这个产品，一方面解决了加盟商的发展资金问题，另一方面加快了公司销售收入的资金回笼速度，双管齐下，减少了公司的应收账款的坏账风险。

在全面预算的基础上，熊伟带领财务部根据成本费用的习性，以定额结合比例控制的方式，对于费用与产出之间的关系进行量化。加强对费用开支合理性的审核，并逐步开始实施费用的集中报销，增加费用审核要求，减少费用浪费。通过有效的资源整合，富安娜的销售收入与净利润在2012年仍保持了20%以上的增长速度，经营活动净现金增加113%。

余蔚平:会计所要服务好政府企业大众

财政部部长助理余蔚平日前赴苏州工业园区会计服务外包示范基地调研，视察了入驻的百强事务所和商务中心，并专题听取示范基地建设情况的汇报。中注协副会长兼秘书长陈毓圭，财政部会计司司长杨敏，江苏省财政厅副厅长江建平，苏州市委常委、苏州工业园区党工委书记王翔，苏州工业园区管委会副主任刘小玫，苏州市财政局局长吴炜等陪同调研，中瑞岳华、江苏苏亚金诚、苏州勤勤等会计师事务所主要负责人参加调研。

余蔚平充分肯定了园区示范基地建设

所取得的成绩，他表示，园区现代服务业的迅速发展是园区软实力的体现，对园区未来的提升有着非常重大的意义。

余蔚平对园区示范基地建设提出要求。第一，要解放思想，服务发展。会计行业空间大，前途广，会计师事务所要贴近实际，开拓审计业务之外的新业务，更好地服务政府、服务企业、服务大众。第二，要创出特色，树立品牌。鼓励专业机构在做强做大和做精做专的基础上，根据细分市场发展自身特色，形成具有不可替代的精专优服务。第三，要坚守诚信，提升队伍。2013年是

注册会计师行业“诚信文化建设年”，诚信是注册会计师行业的立身之本，要大力弘扬诚信为本的职业风尚，塑造行业独立、客观、公正的社会形象。第四，要完善机制，健康发展。要推动会计师事务所明确权责划分的基础上，建立激励约束机制，同时培育良好的企业文化。

余蔚平希望园区示范基地不断创出更多的经验，在全国示范基地建设方面发挥引领和示范作用，为推动社会经济做出更大贡献。

(中注协)

提高违规成本 督促中介机构当好“守门人”

近日，证监会下发《关于进一步推进新股发行体制改革的意见（征求意见稿）》，对于新股发行体制改革相关的问题向社会公开征求意见。

意料之中的是，征求意见稿在第五部分专门强调要加大对中介机构的监管执法力度，切实维护“三公”原则，保荐机构、会计师事务所、律师事务所等相关中介机构未能勤勉尽责的，将被依法严惩。

坦率而言，征求意见稿对于中介机构的监管所提意见并无太多新意，但体现出很大程度的诚意。比较典型的如在发审会前，中国证监会将对保荐机构、会计师事务所、律师事务所等相关中介机构的工作底稿及尽职履责情况进行抽查，以及强化发行监管与稽查部门的联动机制。核查中发现涉嫌违法违规重大问题的，立即移交稽查部门介入调查。

应当成为投资者“守门人”

应该说，今年以来，证监会对于中介机构的监管力度有目共睹，典型的如对平安证券保荐万福生科事件的处理。中介机构的问题不是今天才有，但在以往的证券监管过程中，对于保荐机构的处罚仅仅停留于采取监管措施阶段。低廉的造假成本助长了中介机构助纣为虐的态势，确实已经到了不得不治理的时候。

从绿大地、万福生科等典型案件来看，部分中介机构的存在似乎失去了应有的意义。

在企业上市过程中，中介机构的存在是为了通过利用自己的专业知识和执业规则，按照相关规定对拟上市企业各方面进行核查和验证，通过履行职责，确信企业已经符合上市条件，或者已经符合相关领域的要求，并向公众投资者发表专业的中介机构意见。这些专业意见会成为投资者进

行投资决策的基本依据。

现实情况则是，中介机构并没有履行法定的基本职责，在出具中介意见时甚至连非专业人士的水平都不能达到，出现了重大失职。从今年证监会查处的情况来看，无论是保荐机构，还是会计师事务所、律师事务所均普遍存在失职情况。中介机构本来应该做好投资者投资的“守门人”，现在的情况却是与部分发行人沆瀣一气，联合欺骗公众投资者，成为造假者圈钱的帮凶。

完善监管的三点建议

证监会对于中介机构的监管，一是防范，二是处罚。笔者认为，当前对于中介机构的监管思路和做法切合当前中介机构执业的实际状况，目前需要做的还是落到实处和细处。在此基础上，实现一定程度的革新。

首先，法律对于中介机构的处罚作出了比较原则性的规定，给予行政执法机关一定程度的自由裁量权。在证券法原则性的规定上，出台比较细化的规定，以增强对于中介机构违法违规的威慑力度。

比如《证券法》第一百九十二条规定，保荐人出具有虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏的保荐书，或者不履行其他法定职责的，责令改正，给予警告，没收业务收入，并处以业务收入一倍以上五倍以下的罚款；情节严重的，暂停或者撤销相关业务许可。但是对于什么情况，应该处五倍罚款；什么时候，应该撤销业务许可等，并没有明确的规定。同时，在近年证券监管历史上并没有出现过相关的处罚先例，这无形中给予部分中介机构一定的投机取巧空间。

作为投资者来说，证监会的监管态度影响到投资信心。如果资本市场上的造假行为得不到足够严厉的惩罚，就意味着这

个市场上的投资者得不到充分保护。如今，证监会打击中介机构违法的力度和决心值得称赞，并取得不少大快人心的成果，希望接下来以新股发行改革为契机，细化对于中介机构的处罚规则，加大中介机构的违规成本，提升中介机构的服务质量，充分保护投资者的合法权益。

其次，出于打击中介机构的现实考虑，建议启动中介机构入刑的立法程序。以保荐机构为典型的中介机构，正在以极小的成本获取这个市场极其丰厚的利润，他们获取的利润与其承担的责任完全不成比例。对于投资者权益和资本市场秩序而言，部分中介机构严重不尽职的做法造成了非常大的伤害，当前的行政法律责任违规不足以对其形成威慑。在没有集体诉讼制度的前提下，民事责任对于中介机构来说几乎没有任何压力，因此，笔者认为，中介机构刑事责任的引入成为一种现实需要。

最后，应建立违法违规举报的奖励制度和保密制度。中介机构违法具有专业性和极强的隐蔽性，证监会承担了太多的监管职责，监督力量又太过复杂，仅凭自身力量难以实现对资本市场中介机构全方位的监管。

然而，资本市场存在很多专业人士，他们同样关注资本市场的发展和完善。如果证监会加以利用和引导，将社会专业力量调动起来切实可行。笔者认为，为激励社会专业力量共同监督中介机构的执业行为，证监会不妨出台对证券违法违规强有力的奖励制度，如检举保荐机构严重失职，可考虑将罚没款项的30%奖励给举报者。同时，出于安全因素考虑，对于举报者的信息严格保密。投资者权益保护的市场化进程，需要集体诉讼制度的出台，同时也需要举报奖励和保密制度的完善。

(华荣)

中小所执业水平的提高不能依赖检查

■ 孙承希

近日，北京市财政局公布了2012年会计师事务所执业质量检查的结果。检查发现，北京地区部分中小会计师事务所执业不规范、执业质量较低的现象较突出。例如，部分中小会计师事务所未实施必要的审计程序获取充分、适当的审计证据，未按规定编制审计工作底稿，未按审计准则规定格式撰写审计报告，审计报告中依旧将对财务报表的责任段未按准则要求列示，审计报告未加盖事务所公章、注册会计师未签名和盖章等问题。

针对检查发现问题，北京市财政局对北京信与诚会计师事务所等10家会计师事务所下达了财政监管关注函。

执业质量不规范的问题在中小型会计师事务所中尤为突出。检查结果指出，部分中小型事务所在审计报告未加盖事务所公章、注册会计师未签名未盖章。在这一问题上，执业检查揭露了部分中小所在内部控制上存在的漏洞。

除此之外，对会计师事务所而言，“未实施必要的审计程序获取充分、适当的审计证据”，这就是典型的“走过场”表现。事实上，中小所正面临着竞争激烈、业务被压缩的处境，而保证审计质量是中小所保全自身实力、扬长避短的正确选择与必然策略。

2012年，地方会计师事务所执业检查的焦点主要集中在抵制不正当竞争。同时，质量集中控制体系的建设、执业质量亟需完善也是中小型会计师事务所亟待解决的问题。

依笔者之见，执业检查只是找出问题、解决问题的契机。一方面，中小型事务所不能因此形成依赖，习惯于让监管部门指出自己的问题，而不去主动发现问题解决问题。另一方面，有些中小院所对执业检查抱以侥幸的态度，觉得只要不查出大问题，就依旧能够举着“金字招牌”不倒，继续承揽生意。“千里之堤毁于蚁穴”，有时候某个很小的审计环节出现差错，就很可能酿成严重的后果。中小所要始终有“如临深渊、如履薄冰”的执业谨慎态度。因此，笔者建议，中小所和行业协会、监管部门需要“内外并举”、“通力协作”，聚焦并解决执业检查中发现的中小所的新老问题上。

从中小型会计师事务所自身的角度来说，应要把好质量关，不断提高内部风险控制水平。同时，也需要加强对审计人员的工作技能和工作态度的训练和培养。

从监管部门的角度来说，对于执业检查发现的问题，该严惩的决不应姑息。同时，还要鼓励事务所主动发现问题，而不应只依赖于执业检查这只“啄木鸟”来保持他们肌体的健康。

归根结底，只有事务所对自身的执业水平严格要求，中小所才能走上发展的良性轨道，能够在竞争激烈的行业找准自己的坐标。从另一方面来说，注册会计师行业整体的执业水平也能够大大提升。

海尔创造生活之美

看着新闻里时常都有使用不当或者质量不合格的水器导致意外事件的报道。我这次在选择热水器的时候就本着：第一必须是大品牌，第二质量必须过硬，第三服务必须是很好的。当我说出这样的要求时，全家人异口同声都说：那就是海尔了。

为了让家人都满意，我来到海尔网上商城进行选购。在海尔繁多的产品里，我们一家人东挑西选，当大家都感到满意后，我立即在网上下了单。海尔服务端速度那真的是一个字：快！当我在第三天忙完事情，回到家里已是晚上八点整了，我想到购买的水器还没有安装，就打电话要求海尔师傅前来安装。海尔师傅接到电话告诉我：会立即前来为我安装。时间刚过不久，海尔师傅真的来到了我家里。他们没有因为时间太晚而有一点点的不满，依然是热情洋溢的样子。在精心选好安装位置后，就忙开了，在安装时还给我详细讲解注意事项，安装工作顺利完成。他们问道：“你们还有什么事情需要我们帮忙的？”我赶紧笑着回答道：“没有了，只是这么晚了还麻烦你们，你们可能还没有吃饭吧？”师傅却说道：“没有什么的，我们都习以为常了，能够在第一时间为用户服务是应该的”。看到师傅们微笑着就要准备拎着垃圾离开了，我立即说道：“快放下，你们都这么累了，还没有吃饭，还是我自己去扔吧”谁知道他们却说：“反正我们也要下去，顺路。”看见他们离去的背影，我感到了一种生活的美。一种由海尔创造的美！（文文）

(云财)