一个 CFO 需要用 CEO 的思维和知识面去帮助 CEO,把专业的财务语言化为 CEO 的语言,站在他的角度去分析有利或不利影响。数据不是用来摆在管理层面前,而是需要通过对数据的财务和运营层面的分析,判断出大方向,同时提供一个方案。

章学容:发挥财务引领价值

■ 王廷飞

"CFO 是个需要终身学习的职业。"三珠数码软件开发(上海)有限公司(以下简称"三珠数码")主管财务和法务的副总裁章学容一直保持着积极进取的心态。三珠数码是一家专业进行游戏开发的企业,具有典型的轻资产特点。身处快速变化的创意行业,三珠数码的财务战略也随着企业的发展而一直"在路上"。正如章学容所描述的,内部管理提升和外部环境变化的匹配,使得三珠数码正日渐成为"一家很稳的企业"。

找准方向

三珠数码最早的一批投资者全部来自海外,主要承接海外游戏的美术外包业务。随着经验的积累和对未来业务方向的判断,三珠数码开始谋求独立开发自己的游戏品牌。"我们在 2009 年年底就已经和盛大合作,开发客户端游戏和在线网游的整体设计。"章学容介绍说。2011 年,通过并购和引进中方投资者,三珠数码的企业性质由外商独资转变为中外合资。接包业务转向游戏开发、海外市场转向国内市场、股东架构由谋求海外上市转为国内上市,三珠数码的战略布局基本清晰。

作为财务负责人的章学容本身即为公司的创始员工之一,这也在很大程度上决定了财务在三珠数码的影响力。"每个人对财务的认识都不一样。目前我本人不会涉及太多日常的财务工作,我的团队非常专业和优秀。"章学容强调,"即使是我们的会计人员和财务经理,基础的财务工作也只占到工作内容的三分之一,更重要是在战略层面对公司的支持。"

在全盘负责财务和法务的核心管理人员角色上,章学容希望通过不断地创造性工作给公司带来价值。2013 年,在"轻资产企业无抵押、外企法人无担保"的压力下,章学容主导完成了同银行的纯信用贷款协议。

自 2011 年在国内第一轮融资之后,三珠数码并没有太大的资金压力。三珠数码的新业务布局中,对包括端游、手游、页游等在内的各种游戏业态都有研发计划。目前市面上已经有两款端游在正式商业运营,还有一款在香港上线的消除类游戏,尚未正式运营。"海外接包是一项相当稳定的业务,至今仍是我们最重要的利润来源。而游戏开发就要面临不稳定的研发风险以及高昂的市场营销成本。"章学容表示,"我们在这三年来没有进行太多融资,因为公司的自有资金基本可以满足新开发的业务增长。手游是我们 2014 年的主要产品方向,而手游的渠道推广费用非常庞大,跟之前的业务模式有很大不同。必须遵循市场规律,考虑配备配套资金。"

基于这样的判断,2013 年底,三珠数码进行了少量的银行借贷融资。"有两个出发点:一是从现金预测的角度,觉得应该增加现金预算弹性。尽管我们在对待第一款手游的市场投入会非常谨慎,资金外部需求量不会很大,但随着手游技术的成熟和开发速度加快,可能会需要外部资金支持;二是希望和银行建立长期的合作关系,同时建立公司的信用档案,以支持公司将来的 IPO 计划。"章学容说。

保持动力

对于游戏开发企业而言,研发风险和成本控制是两大管理重点。针对这两个领域的有效管控成为三珠数码发展的内部驱动力。

"开发风险是始终存在的,毕竟在产品定位和开发方向方面要面临很多未知因素。"章学容坦言,只能尽量降到最低。在她看来,对未来几年游戏市场用户喜好的准确预判是游戏开发企业降低经营风险的基本前提。"在三珠数码,这种预测依靠团队而不是某个人。团队成员都带过具体的项目,经验丰富。而我们 CEO 本身也是海外知名游戏公司的资深制作人,有近 20 年的游戏领域工作经验。"章学容表示,"在立项之前会做综合评估,运营总监从研发到市场推广再到后期服务整体把控。"同时,三珠数码的每个新项目都会设定研发时限和明确的阶段"里程碑",即在某个时期要达到何种效果。在研发过程中,也会根据市场变化随时调整方向,"方向不对,也会延长开发时间。"章学容介绍,就目前看,已上市的两款游戏还算开发成功,达到了预期。

游戏公司最主要的成本是人力成本。章学容的经验是根据开发计划和进度,控制投入的人力规模,尽量使开发队伍达到一种"高性价比和匹配度"的状态。

除了人力成本,章学容提到了一个颇为无奈的等待成本。根据目前我国的相关法律法规,外资企业没有独立运营游戏的资质。在这种情况下,一款游戏的推广力度,基本取决于游戏运营商的选择。"我们和迅雷合作的'大冲锋'这款游戏,收入一直很稳定。但在 2012 年和 2013 年两个整年,其实一直是研发方在发力,迅雷没有太大的推广动作。直到今年,他们才给出了明确的推广计划和预算。"这虽然让章学容小有失落但随即又笑道,"当然这也证明我们的游戏品质经得起市场考验,经过两年间的运营,拥有了稳健收入和忠实的用户群。作为研发方,我们觉得很骄傲。"章学容寄望于在 IPO 之后会有一些新的机遇,可以拿到运营权,"随着将来股权结构的变化,如果能独立运营我们自己的游戏品牌,那当然就最好了。"

20 年的财务工作之后,章学容对财务部门和 CFO 的角色有了这样的理解,"在现代企业,财务部门已经远远超出了基础财务的职能范畴。它不再是一个单纯的会计部门,而是要深入生产部、运营部等其他业务部门。在三珠数码,财务从项目立项开始就要介入,为立项、过程管理和盈利预测分析做沟通和服务。发生任何风险在财务角度都可以判断和预警,及时提出建议,让项目管理人员及时调整。"章学容坚定地认为,一个 CFO 需要用 CEO 的思维和知识面去帮助 CEO,把专业的财务语言化为 CEO 的语言,站在他的角度去分析有利或不利影响。"数据不是用来摆在管理层面前,而是需要通过对数据的财务和运营层面的分析,判断出大方向,同时提供一个方案,这样 CEO 才会接纳,不然财务永远只能做到顾问而非决策的角色。"章学容认为 CFO 参与事前决策对公司很重要,"仅仅作事后报告,不能体现一个现代 CFO 的价值。发生问题再补救,公司就已经走了很多弯路,丧失了很多市场机会了。"

武汉首聘社会机构审计政府投资项目

武汉将动用社会力量参与政府投资项目审计。5 日,该市审计局表示,今年重大政府投资审计项目实行政府审计、内部审计、社会审计"三位一体"审计模式。全年将对 45 个重大政府投资项目跟踪审计,审计资金规模达 500 亿元。

武汉市审计局负责人介绍,此前因担心审计风险,一直未聘请社会审计机构介入政府项目审计。近年来政府重大投资项目日益增多,为化解政府投资审计力量不足和专业短缺的矛盾,提高投资审计效率,今年该局首次聘用社会审计机构参与重大政府投资项目审计。

社会审计以公允性为基础,在政府审计的监督、指导下驻场审计。重点将审查项目设计建造是否符合城市整体规划,关注项目工程质量、环境保护和征地拆迁及侵害群众利益等方面的问题。在工程造价方面,将重点审查项目工程量、预算单价和其他费用,查处高估冒算、严重铺张浪费等违法违纪问题。

(王哲 王平)

海南奖励会计师事务所服务资本市场

近日,海南省财政厅、海南省政府金融办重新修订并发布了《海南省资本市场发展专项资金管理暂行办法》(琼财债[2014]555 号,以下简称办法),以规范海南省资本市场发展专项资金管理,提高资本市场发展专项资金使用效益。该办法决定对为上市公司、通过资本市场筹集资金的非上市公司和其他金融企业提供服务的会计师事务所给予奖励。

该办法规定,为海南企业在上海证券交易所、深圳证券交易所首发上市提供服务的会计师事务所奖励 10 万元;为海南企业在全国中小企业股份转让系统成功挂牌提供服务的会计师事务所奖励 4 万元;为海南企业完成股改在海南股权交易中心成功挂牌提供服务的会计师事务所奖励 3 万元;为海南上市公司再融资、企业发行各类债券融资,且融资额在 1 亿元以上提供服务的会计师事务所奖励 8 万元。

该办法的出台体现了海南省政府从政策上鼓励会计师事务所积极发展高端业务,充分发挥注册会计师在海南省资本市场发展中的重要作用,为海南省注册会计师行业的发展带来新的机遇,有利于推动会计师事务所加快业务转型,实现行业跨越式发展。

(海南注协)

青海多法并举抓好全省注会行业监管

近日,青海省注册会计师行业召开 2014 年度监管工作会议,对 2014 年全省行业监管工作进行安排部署,省财政厅党组成员、副厅长多杰出席会议并讲话。

多杰指出,近年来,在财政厅党组的正确领导下,在中注协的帮助指导下,在行业同仁的大力支持配合下,全省注册会计师行业锐意进取,开拓创新,事务所规模不断扩大,执业水平不断提升,业务收入不断增长,服务领域不断拓展,监管工作不断深化,全省行业建设和发展取得了显著的成效,充分体现了习总书记关于服务国家建设主题和诚信建设主线的批示要求,提升了推动行业健康发展和服务青海经济社会建设的能力,社会影响力和行业公信力不断增强。

多杰强调,加强行业监管,是财政部门、行业协会和全省会计师事务所的共同责任,是会计师事务所提升执业水平,树立专业品牌形象、打造行业"百年老店"信誉的关键。一是要从思想上高度重视,切实将提升执业水平作为会计师事务所工作的第一要务,认识到位,措施到位,常抓不懈,务求实效;二是要完善内控等制度建设,通过监管、内控等制度的制定、完善和落实,切实在全省行业形成按制度办事、按制度管人、按准则执业的良好氛围;三是要严格行业监管,行业协会要进一步加强行业监管工作力度,改进监管方式,创新监管方法,真正把问题查出来,坚持跟踪督促改进,对于个别执业质量差、职业道德水平低、严重影响行业整体形象的会计师事务所,一定要重点关注、严格监管、严格惩戒,并在一定范围内公示惩戒信息,切实达到治病救人的效果,确保提升全行业的执业水平,维护好行业的整体利益。 (青海注协)

融资平台提高议价能力 CFO 成复合型人才

善于筹资的 CFO 可以为企业节约大量财务成本。在以资本为主导的竞争市场,CFO 可以通过产业链整合来搭建融资平台,提高对外融资的议价能力。这是中国城市建设控股集团下属中城建(天津)建设发展有限公司董事长兼总经理张正甲的财务经。

搭建融资平台提高议价能力

在张正甲看来,经济社会的发展对财务会计的职能要求已经发生了很大的改变,财务人职能的内涵和外延都在不断变革。对于企业 CFO 来说,他们更肩负着引领企业创造价值的使命。"随着经济发展环境的改变,财务人员为企业创造价值的机会不断增多,CFO 发挥才能的空间也更宽广。"张正甲表示。

作为脚踏实地从做财务会计走出来的高管,张正甲一直对财经类论坛和会议非常重视,而企业融资方面的创新更是他所关注的。

"我就职的基本上都是以投融资、大型项目建设为主的公司,不是单一产品的公司,因而在融资方面需要做大量工作。"张正甲表示,自己所在企业作为传统的基础建设行业,非常重视 CFO 的融资和议价能力。

张正甲举例说,"比如产业园建设、市政建设、旧城改造、房地产开发等这些项目都需要很庞大的资金,融资工作对于项目的成功实施具有重大价值。从项目选择开始就要考虑筹资安排,融资与投资匹配才能取得项目预期的经济效益。要看清融资市场、选择好融资渠道等。"通过学习和实践,他认为,作为企业 CFO,为企业节约财务成本、管好资金,在融资方面为企业争取强有力的竞争地位,尤为关键。

具体来说,张正甲认为,企业财务部门对财务成本的管理可以引领企业的成本管理体系,财务成本的管理应该贯穿企业的产业链,从而创造更大的企业价值链。

"比如通过缩短资金占用周期、合理利用第三方信用、构建新型融资结构等减少财务成本耗费。而与上下游企业合作共享,通过优势互补共建融资平台,来达到共同提升抗风险能力、提高对金融机构的议价能力的目标,也将成为集团企业的一种重要筹资战略。实际上,资金的供应方也愿意接受这样合作,从而实现多赢的融资局面。"可见,规模效益在融资平台上的作用也非常明显,张正甲就一直很关注融资平台的构建。

张正甲也表示,无论是采购成本的管理还是其他方面的成本节约,都需要将财务成本的管理理念融入其中,因此,CFO 需要做好提升公司全员财务成本管理意识和能力的培训工作。

CFO 要当复合型人才

为了更好地帮助企业融资,CFO 还要不断提升自己的综合能力。

张正甲认为,CFO 要深入学习业务。作为 CFO,要走到基层去学习业务,熟悉企业的生产流程。同时,张正甲告诉记者,CFO 要经常参加各种高端的财经财务讨论,不能认为自己是专业人员而固步自封,应该"读万卷书,行万里路,集万人思"。

张正甲建议 CFO 首先应该带领团队做好会计基础工作,做好制度安排,基础工作是财务决策的基石。其次,CFO 要想到自己是一名管理者,要承担管理会计职能。另外,除了要对财务工作很专业外,CFO 还要自觉把自己当复合型人才来培养,而不单单被财务模型和方法论所束缚。

作为会计出身的 CEO,张正甲曾从出纳员做到会计主管,再做到财务经理,接着做到集团 CFO。因为长期关注企业整体运营,他能将企业的财务管理融入企业发展当中。如今,他从集团 CFO 转岗为二级企业 CEO。他认为,"销售业绩为王"的时代已经过渡到"财务管理为王"的时代。他希望更多的 CFO 能成长为 CEO,引领企业创造更多价值。 (中会)

四川注协六举措推动人才队伍建设年活动

为了进一步提升全省注册会计师行业人才队伍建设水平,完善行业人才队伍培养机制,提高行业服务国家建设和全面深化改革的能力,近日,四川省注协结合本省实际,出台了全省行业"人才队伍建设年"主题活动实施方案。

实施方案提出了六个方面的举措:一是通过合理制定继续教育培训计划、调整完善继续教育课程设计、开展岗位能手竞赛和加强行业一般从业人员培训力度等手段,着力形成事务所分层次、分类别、分内容的继续教育培训机制。二是通过完善四川省行业领军(后备)人才选拔培养办法、举办中小会计师事务所负责人专门培训、适时开展行业高端人才省外或境外培训项目等措施,着力高端人才培养,发挥其辐射带动作用。三是通过扩大和加强协会与在川高等院校、事务所三方合作、做好注册会计师考试、入会服务工作,抓好后备人才选拔和培养,筑牢行业后备人才供给"蓄水池"。四是通过扎实深入开展"双培"工程、开展党外代表人士培训培养等,着力推进行业党、团、统战人才建设,形成人才合力。五是通过开展人才队伍建设等课题项目研究、定期开展行业优秀科研成果评选等,做好行业理论研究型人才的挖掘培养工作,不断提升行业理论研究水平。六是通过规范协会秘书处管理,强化作风建设和业务能力培训,着力学习型协会机关建设,进一步提升协会干部队伍素质,打造强有力的协会管理和服务队伍。

(四川注协)

孙铮:财务转型需紧跟商业模式发展潮流

近年来,随着信息化技术的发展以及互联网的逐渐成熟,企业创造和实现价值的途径,即商业模式也在不断地变化和重塑。

毫无疑问,这给企业的财务管理带来了非常大的挑战。

那么,企业财务管理变革究竟路在何方?上海财经大学副校长孙铮认为,从现金流的角度来看,未来商业模式的特点是一次销售、多次流入。传统意义上的"料工费"在整个成本结构上的比重会越来越下降,而面向销售渠道、客户以及市场的费用的刚性将会越来越大、越来越强。

这意味着,企业财务管理的转型需要为重塑商业模式、整合价值链管理而服务。

财务管理转型重视价值链整合

迪士尼的投资者愿意花 3 倍的价格购买其 150 亿美元的账面价值,而福特汽车的账面价值与市场价值则出现了令人恐怖的倒挂。究其原因,孙铮认为,就是因为两者的商业模式在创造价值能力方面不同。

迪士尼创造价值的主要能力不在娱乐园区的门票,而在其衍生产品上,这是迪斯尼创造价值潜力的体现。这种商业模式带来的启发是,财务工作应该与企业的业务密切相关。

孙铮表示,如果财务对业务不熟悉,不能贴近业务去解决投融资、定价等问题,不能加强客户资源管理,不知道利润表里销售收入、销售成本与业务的关系,那么"利润表用配比原则来编制"就只是会计准则的一种技术术语,蕴含在利润表中的价值创造潜力就无法体现出来。

另外,信息技术的高速发展给企业财务管理带来的冲击非常值得重视。以电子商务为例,有人估计到 2015 年传统零售商的商业模式所带来的创造财富的价值将直线下降,而电商创造的价值可能会超过传统零售商。

技术革命所带来的商业模式的最主要变革在于,过去销售后的后续服务只会产生成本,现在销售之后的增值服务则可以产生新的利润。以电商为例,电商平台将带动线下的物流、运营、广告、知识、金融和 IT,去促进线下的更多消费。

孙铮表示,这意味着企业的财务管理转型需要紧密贴合企业整个价值链,使研发、制造、服务、全球供应网络、品牌在价值链上一体化运作。

他总结说,商业模式中的 4 个要素之整合,即客户价值定义、利润公式、产业定位以及核心资源和流程的整合是财务转型中需要紧密贴合的内容。

财务功能再造

随着财务的逐渐转型,其在企业中的功能定位也将产生一定的变化。孙铮表示,今后财务工作将分为 3 个大类:战略财务、运营财务和专业财务。

这三类财务工作的功能是不同的。战略财务主要是通过有效的投融资、并购、重组等活动,为公司战略实施提供支持、创造价值;运营财务主要是财务跟运营中的业务紧密结合,支持和帮助业务部门提升效率和发现问题,实现经营目标;专业财务主要是通过专业的理财,为整个企业提供标准化、高效率的服务和支持,为实现公司的战略目标保驾护航。

这意味着企业财务工作将由单一的核算功能越来越偏向于管理职能。而另一方面,由于财务功能的不同,企业财务的组织架构也会发生一定的变化。

孙铮表示,现阶段财务共享服务中心在我国企业中正处于探索阶段。而目前,在全球范围内出现了一种更新颖的概念,即全球企业服务。其核心是将企业的财务、人力资源、信息技术乃至物业和资产管理整合在一个组织构架下,在管理其他职能流程的同时管理财务流程。

因此,他认为,在组织架构上,未来我国企业将有可能将财务共享服务中心升级为全球企业服务。而企业 CFO 的重要职能将是推动这一进程,并使之逐步完善。 (刘安天)