

6 财务精英 Financial Elite



2005 年加入华谊兄弟,现任财务总监、副总经理兼董事会秘书。身处喧嚣与光环无处不在的传媒娱乐业的第一品牌公司之中,CFO 胡明始终保持着极其冷静与理性的资本操盘手心态。

以产品为导向的并购

2013 年 7 月,华谊兄弟宣布拟以 6.72 亿元收购手游公司银汉科技 50.88%的股权。这次被业界称为“大手笔”的收购一直备受关注。胡明对于这次并购非常满意。与大多数成立于近两年的同行不同,银汉科技是一家已经成立了 12 年的手游公司。这在胡明看来十分难得,“这说明他们已经经历了行业的起起伏伏和相当长的经济周期,前段时间我们去参加银汉的年会,现场颁发了‘十年贡献奖’,在一家游戏公司有工作 10 年的员工,很少见,这也说明了公司本身的沉淀。”

其次,银汉科技既不做渠道也不做发行,只专注于产品研发,胡明认为这与华谊本身的价值观很契合。根据数据显示,银汉科技研发的《时空猎人》目前月收入过亿,成为国内单款手游收入最高的产品。

注会“肩挑两担”可为海外并购保驾护航

■ 杨力

近年来,中国企业走出国门进行海外并购的热情愈发高涨。然而,有数据显示,中国企业海外并购失败率为全球最高。究其原因,中国企业海外并购为什么败多胜少或者为什么并购后陷入亏损泥潭的案例远远多于盈利良好的案例?中国企业海外并购应警惕哪些风险和陷阱?会计师事务所如何提高并购成功率方面应当扮演什么样的角色?记者采访了相关专家和业内人士。

海外并购陷阱重重

随着中国企业“走出去”步伐的加快,收购海外目标企业的股份已成为中国企业走出去的重要方式。据预测,到 2015 年前后,中国对外直接投资将达 1500 亿美元,对外直接投资金额将超过外商对华直接投资金额。

虽然近年来我国海外并购的数量和金额大幅度上升,但总体来看,我国企业海外并购的现状不容乐观。跨国“勇士”远不及“烈士”多,太多的企业书写着一个“铁血并购”的教训,数据显示,从 2005 到 2013 年,中国企业出境投资的 984 笔过亿美元交易中,问题交易或失败交易达 119 笔之多,超过 10%。

由此可见,中国企业海外并购之路是一

传统的行为习惯经过一段时期的改变,最终会形成新的行为习惯,这与管理会计的核心思维理念是大有关联的,而这种思维理念将会通过新形成的行为惯性逐步植入到财会人的脑海中。

管理会计诚如会计界的互联网思维,以其对企业管理水平和价值创造的高度重塑力,正在开启财会人新一轮思维与理念的革新。

一方面,管理会计的大量应用给财会人的行为方式带来了诸多改变;另一方面,这些行为方式的改变最终将形成一种行为惯性,从而将管理会计的核心思想注入到财会人的思维中。

这是一桩一拍即合的并购。随着手游领域的竞争越来越激烈,银汉科技也意识到与有知识产权的公司合作的重要性。事实上,这一点在 2013 年 12 月得到了证实——2013 年 11 月,银汉推了第二款产品《神魔》,这款产品启用了华谊旗下艺人 Angelababy 做代言人,并用了华谊电影中的一些素材。在明星和知识产权的双重作用下,这一款产品的游戏流水的增长速度大大超过了之前的第一款产品。

胡明强调,以产品为导向是华谊的并购主线。“我们非常注意创作型的公司,这和华谊本身是一家产品导向型的公司有关。我们的价值观是希望创造出好的作品,这个也是华谊最值得骄傲的地方。因此在寻找合作伙伴时,我们必须找到志同道合的。”

目前华谊的投资与并购主要集中于影视、互联网、旅游地产、院线等领域。据胡明透露,最终华谊所进行的并购案仅占考察总数的 5%左右,这也就意味着考察 20 家公司最后成功一家。“其实国内的创业氛围很浓,好公司也很多,但我们毕竟是产业投资者而不是 PE,因此还是要考虑文化的契合及未来的融合等因素。”

条不太平坦的征途。对海外并购颇有研究的北京明税律师事务所高级合伙人武礼彬告诉记者,中国企业海外并购往往面临着政治、技术、资产、环境、信息不对称等化多重陷阱。

再者,不同企业海外并购有不同的战略目标,而更多的企业则希望通过并购核心技术,提高自身企业竞争力。但是,并购不是周瑜打黄盖,而是买卖双方的斗智斗勇,买方希望能够花最少的钱办最大的事,而卖方则是能忽悠尽量忽悠。现实中的情况往往是中国企业的真金白银买不到称心如意的企业。这就需要企业有一双“慧眼”去判别认清,一定要警惕并购中的“技术陷阱”。

除上述诸多风险外,江苏省南通市注册会计师协会副秘书长刘志耕提醒,还有一种很大的风险源于并购企业因自身的盲目和草率导致的并购成本风险。

一项关于海外并购失败的调查研究表明:从全球范围内企业并购的失败案例分析,80%左右直接或间接地源于企业并购之后的整合,而只有 20%左右的失败案例出现在并购的前期交易阶段。

刘志耕分析称,这是因为企业海外并购成本主要来自三方面:准备成本、购买成本和整合成本。准备成本和购买成本在实际操作中较易掌握,而且绝大部分实施并购的企业也往往都仅是关注购买成本的高低,认为这

是决定并购与否的核心因素。

“但在多数情况下,并购的准备成本、购买成本看起来确实很低,这就往往容易导致我国一些企业在产生并购欲望的同时,也滋生了盲目和草率。”刘志耕指出,实际上,并购后的整合成本往往高出预期很多,并购企业在并购资金准备不充分的情况下不堪重负,最终以失败告终。

税务问题不容忽视

在采访中,有受访人士指出,中国企业在进行海外并购时,比较注重买的价格和公司的业务,往往会忽略或不能足够重视税务问题。而实际上,做好税务风险的规避以及收购后税收方面的合理规划对海外收购的成功十分重要。

目前的国际税务环境纷繁复杂,因此中国企业面对国际税务问题时需理性对待,切不可妄下定论,偏信于不实或过时的信息。作为调节经济的重要手段之一,各国税制一直在发展与变革,很少有国家会常年不对其税制进行修改。这就更要求中国企业不但在海外并购前期,也要在海外并购中后期都时刻关注投资目的地国税制的变化及可能给企业带来的影响和风险。

对此,武礼彬指出,除了需要提前考量上述关于并购目标公司(被并购企业)所在地税

管理会计引发财会人思维革新浪潮

重塑财会人的行为惯性

各方专家普遍认为,今年是我国管理会计元年,但事实上,管理会计在中国的应用早已启动。从上世纪 60 年代开始在我国企业实行的班组核算、流动资金定额核定法等,都属于管理会计的范畴。

随着企业对管理会计需求的增多,如今同样涌现出一批具有中国特色的管理会计方法,比如中石油和中国兵装集团的全面预算管理系

统,数据说明,到 2013 年,中国企业出境投资的 984 笔过亿美元交易中,问题交易或失败交易达 119 笔之多,超过 10%。

胡明:多重身份成就华谊的资本操盘手

胡明将并购比作找对象,“关键还是要看基本本面,大体合适了,小缺点就让一让。”不过胡明坚称,华谊对于条条框框还是很挑剔的,并购必须满足两大条件:第一,并购对象所在行业一定是非常有前景的,这个大趋势不能错;第二,必须位列所在细分领域的第一阵营。

对于如此多的并购如何融合的问题,胡明丝毫不担心。据胡明介绍,华谊兄弟采取矩阵式的组织结构,内部设有很多利润中心。“这种结构对于外来团队的吸收能力很强。做个比喻,这就像一个集成电路板,每多一家企业就在上面一插。这和传统线性结构的生产企业不同,插进去任何一个螺丝钉都会影响到其他环节和部门。”

谈及具体的融合,胡明强调硬和软两个方面。“硬”主要是指合约控制,并购时谈的各种机制,包括团队利润的奖励机制、骨干成员的不竞争协议等等,执行非常严格。“软”则是指平常的交流和碰撞,互相提供一些资源和帮助,这样自然而然就日益融合。

四轮驱动

2013 年 9 月 3 日,华谊宣布拟斥资 2.52 亿元收购著名演员、导演张国立执掌的浙江常升影视制作有限公司 70%的股权;

2013 年 9 月 10 日,华谊称拟通过旗下子公司华谊互动娱乐以自有资金 2.1 亿元投资参股江苏耀莱 20%的股权;

2013 年 12 月 25 日,华谊发布收购意向公告称,拟以自有资金 3.98 亿元收购浙江永乐影视股份有限公司 51%的股权。

延续之前的并购风格,仅在 2013 年下半年

年,华谊的并购便吸引到了足够的眼球。经过一系列的并购,目前华谊已经形成了电影、电视、经纪和游戏四大核心板块。胡明强调,目前的华谊已经形成了四轮驱动的发展模式,未来这四方面不仅各自长足发展,而且也将进行有效的互动。

对于电影在四个板块中的核心地位,胡明极为肯定,“像我们的海口电影公社,其实也是一个电影场景,在苏州电影主题公园也在施工,游戏里面也会用到很多电影元素。一部成功电影也可以改编成电视剧,例如《唐山大地震》、《风声》等等。相比电影,电视剧中明星和观众的互动机制更强一些,因此电视剧可以培养大量的新演员,等到磨练成熟之后再去演电影。”胡明一口气将电影对其他板块的辐射进行了集中描述。

电影、电视剧和经纪是华谊传统的三大业务,近些年伴随游戏的快速崛起,尤其是 2012 年 12 月手游的异军突起,使得华谊果断地将游戏纳入新的发展板块,并且位列战略的第二位,在电视剧之上。早在银汉科技之前,华谊就早已涉猎游戏领域,对于手游的接触是始于 2010 年以 1.485 亿元收购掌趣科技 22%的股份,成为该公司第二大股东。随着掌趣科技 2012 年挂牌创业板,华谊兄弟的股权比例变为 15.73%,投资回报高达 500%以上。

胡明表示,这一两年也是电视剧行业的转型和调整时期,无论是浙江常升还是永乐影视,都将进一步补足华谊在电视剧方面的实力,明年华谊在电视剧方面将有不错的表现。

可控的票房风险

身为娱乐界的第一 CFO,胡明表示影视公司的财务管理并不复杂,难点在于投入适当性的判断,怎样的故事值得投资,用多少片酬的演员以及最后会产生怎样的票房。一旦这个判断定了之后,其他的就是执行的细节,和其他行业的管理并无二样。 (首财)

咨询,外加我国企业海外并购存在着不可避免的信息不对称问题,所以在海外并购链条中,会计师事务所扮演着非常重要的角色。

在海外并购业务中,会计师事务所主要提供对并购目标公司的财务审计和涉税咨询服务。在审计业务方面,会计师事务所要对并购目标公司的经营绩效、资产状况、财务状况等进行全面审计和分析,以确定其真实性、可信性。事实上,并购目标公司的实际情况是决定收购能否成功及买卖双方收购条件繁简和价格高低的关键因素,如果审计结果与事前掌握的情况有出入,就可以在并购谈判中修正并购的条款和价格。而且,目前境内大型的会计师事务所基本都参加了国际会计网络,因此会计师事务所可以充分利用网络的优势对于并购的财税环境给予建议。

总体来看,海外并购是多个交易主体间的多重博弈过程,很敏感也很棘手。一个尽责高效的会计师事务所,在提高企业海外并购成功率方面十分关键。

对此,刘志耕表示,在参与并购审计过程中,会计师事务所不仅要充分利用自己的专业水平、执业技能提供相关服务,而且还要利用自身强大的信息优势及综合运用相关专业技术和知识的能力,为海外并购提供相关财务、会计、证券、金融、税务等多方面经济领域的咨询及顾问业务。

会计师事务所“肩挑两担”

由于企业海外并购需要审计服务和税务

拍电影是一件风险很大的事情,谁都无法准确预测票房,例如 2012 年的《1942》虽然获奖无数,但票房情况却并不理想。

胡明认为,电影的收入的确存在相当的不确定性,因此公司一定要“输得起”。如何才能输得起?胡明强调最主要的就是要在战略结构上保证公司平稳的收入,“风险可控,电影票房波动就并不可怕”。经过一番调整和收购,目前在华谊兄弟的架构中,电影只是四个核心业务板块之一,这就首先从架构上平滑掉票房的风险。这在华谊的收入中也可略见一斑。2012 年,华谊总体利润为 2.44 亿元,其中政府补贴达到 6538 万元,来自掌趣科技等投资收益高达近 6000 万元,海口文化旅游“观澜湖”项目收入 4306 万元的品牌授权利润,实际上,华谊在 2012 年电影影视主业的利润不足总体的三分之一。而在这一点上,华谊兄弟与世界上顶尖影视公司的做法如出一辙,美国六大影视公司的最大收入均不是来自电影。

输得起的第二方面即在电影内部,如何打造精品。做电影和做任何产品一样,对于制作的品质、投入产出的比例都要进行合理的计算。“我们在做每一部电影的时候都希望是成功的,都是盈利的,即使是有一些电影是为了培养新导演而做的尝试,但也不能亏钱,最起码要持平。”胡明强调华谊在产品上一直坚持宁缺毋滥。

身为娱乐界的第一 CFO,胡明表示影视公司的财务管理并不复杂,难点在于投入适当性的判断,怎样的故事值得投资,用多少片酬的演员以及最后会产生怎样的票房。一旦这个判断定了之后,其他的就是执行的细节,和其他行业的管理并无二样。 (首财)

一种思维上的革新往往不是一蹴而就的,而且,打破现有的行为和思想惯性本身就绝非易事。

因此,无论是管理会计的推广也好,还是理念更新的进步也好,都需要各方努力,这样才能够达到一定的效果。

从财会人自身来看,提高自身素养和综合能力非常重要。中国民航信息集团总会计师汪迎春表示,财会人要在专注财务专业知识的基础上,着力提升对企业业务和行业的洞察力,从日常的财务信息中发现企业的业务运行状况,并能发现问题,提出有效的建设意见;要能从复杂的环境变化中预见到企业的发展方向,并对这种趋势变化提出财务应对策略;等等。这样,才能让企业高层管理人员看到财务的价值,从而增强他们实施管理会计的决心、信心和兴趣。

另一方面,企业也应当给员工更多接触管理会计的机会。沈海欣表示,思维的建立与岗位有很大的关联性。国家现在正在努力建设管理会计体系。王立彦表示,管理会计专家咨询机制会产生很好的效果。这个机制能让理论界和实务界的专业人士坐在一起,有针对性地进行特定问题,最终会形成体系化的想法和思路。这将为推动管理会计在中国的体系化发展开一个好头。

推动思维革新需各方努力

一种思维上的革新往往不是一蹴而就的,而且,打破现有的行为和思想惯性本身就绝非易事。

因此,无论是管理会计的推广也好,还是理念更新的进步也好,都需要各方努力,这样才能够达到一定的效果。

从财会人自身来看,提高自身素养和综合能力非常重要。中国民航信息集团总会计师汪迎春表示,财会人要在专注财务专业知识的基础上,着力提升对企业业务和行业的洞察力,从日常的财务信息中发现企业的业务运行状况,并能发现问题,提出有效的建设意见;要能从复杂的环境变化中预见到企业的发展方向,并对这种趋势变化提出财务应对策略;等等。这样,才能让企业高层管理人员看到财务的价值,从而增强他们实施管理会计的决心、信心和兴趣。

另一方面,企业也应当给员工更多接触管理会计的机会。沈海欣表示,思维的建立与岗位有很大的关联性。国家现在正在努力建设管理会计体系。王立彦表示,管理会计专家咨询机制会产生很好的效果。这个机制能让理论界和实务界的专业人士坐在一起,有针对性地进行特定问题,最终会形成体系化的想法和思路。这将为推动管理会计在中国的体系化发展开一个好头。