

6 财务精英 Financial Elite

吴日涛:坚持快跑,活下来就是最好的选择

■ 王腾

致力于中国电子商务最后一公里

的欧飞网,在流血的互联网大战之中力图以资金和信

息化为双翼构建内生竞争优势。从 2012 年交易额 60 亿,到 2013 年交易额达到 200 亿,互联网速度让传统企业瞠目结舌的同时,也让欧飞网和吴日涛感受到了莫大的压力。作为欧飞网的财务总监,吴日涛坦承,互联网企业现在的确是在“野蛮生长”,因此对于欧飞网来说,坚持快跑,活下来就是最好的选择,战略战术可以非常灵活。欧飞网创立于 2005 年,最初的创业领域选择在数字化商品领域精耕细作,卖各类数字化产品,如网络电话卡、移动、联通、电信的手机充值卡、游戏点卡与游戏道具交易、水电煤公用事业缴费、银行转账与信用卡还款等。因为是 B2B 的商业模式,欧飞网并不为大众所熟悉,但是在细分领域却已声名鹊起。腾讯、百度、淘宝、网易、奇虎 360 等众多互联网都与欧飞网合作,成为欧飞的分销客户。通过网吧、超市、便利店、手机充值点、社区服务站、无人终端机,欧飞网将数字化商品遍布全国。经过九年多的发展,欧飞网已经成为中国最大的以游戏和话费充值为主的综合数字商品分销商和系统支撑服务提供商,平均每天有上千万人通过不同的渠道使用欧飞网的服务。

2013 年,欧飞网的全资子公司千米网正式上线,千米网定位为专业的电商系统及服务提供商,帮助创业者及中小(微)企业认识电子商务并走上适合自身的电商道路。现今服务于本地生活、手机行业、游戏行业、农资行业、快消品、办公用品等诸多行业,专注于垂直行业的电商解决方案及服务提供。

把住资金的命脉

互联网火箭般的速度让吴日涛感受到了

浙江注协举行新注册人员诚信宣誓仪式

为贯彻落实《中国注册会计师、注册资产评估师行业诚信建设纲要》和《注册会计师诚信宣誓词》,强化注册会计师、注册资产评估师诚实守信执业理念、增强职业荣誉感和责任感,浙江省注协于 2014 年 8 月 5 日—8 日,组织了两期新注册会计师诚信宣誓活动暨专题教育培训活动。

仪式上,新批准注册人员面对国旗庄严

“企业管理以财务管理为中心,财务管理以资金管理和成本管理为基本点”的管理模式已逐步成为人们的共识。

财务管理:企业壮大的“牛鼻子”

综合剖析成功企业的经营模式,不难得出:企业要实现“自然资源资本化、经营要素扩大化、结构配置最优化、投资回报最大化”的目标,必须优化企业要素,系统挖潜,大市场营销,和谐发展,其核心就是要以财务管理为中心加强企业管理。“企业管理以财务管理为中心,财务管理以资金管理和成本管理为基本点”的管理模式已逐步成为人们的共识。

确立财务管理的中心地位

财务管理是利用价值形式对企业生产经营过程进行的管理,是企业组织财务活动、处理与各方面财务关系的一项综合性管理工作。企业的各项管理活动都渗透着财务管理的内容,财务管理全面、系统地贯穿于企业生产经营的全过程。

建立以财务预算为前提的事前预测与财务规划。企业应当建立财务预算管理制度,以现金流为核心,按照实现企业价值最大化等财务目标的要求,对各项财务活动实施全面预算管理,并严格按照预算分解落实,保证实施。预算编制时,覆盖所有财务领域;预算执行中,要建立先期预测、分析、考核和决算制度,跟踪并及时修订预算执行情况,确保目标完成。

建立以资金营运为重心的资金管理制度。企业的财务管理一方面要根据需要、可能、及时和效益的原则,通过一定的渠道,采取适当的方式,筹集资金;另一方面也要据以同样原则运用资金。财务管理中对各部门分配资金,都应伴随效益考核,力求使每笔资金都用之得当,效益最佳。资金回笼任务在销售部门而不在财务部门,每笔销售业务都必须由专人从合同签订到资金回收全过程实行总考核,并与经济责任制和业绩效益紧密挂钩,严格价格政策,实施承包考核,以确保资金营运质量和营运效率。

建立健全成本费用管理体系。企业建立成本控制系统,强化成本预算约束,推行质量成本控



莫大的压力,“在传统企业做财务总监,是基本有着固定套路的,财务管控重点也都有规可循。可是在互联网企业,业务流程和财务管理侧重点和传统企业相差很大,比如我们的成长速度非常快,在这种增长速度下,很多问题是被高速增长所掩盖掉了,管理上的脱节、现金流的断裂危险,都是存在的,如果没有足够的重视和有效的手段,后果是不堪设想的。”

在每天能够产生一亿元左右交易量的欧飞网,吴日涛将财务管控的重点放在资金管理上。“对资金管理是财务工作的重中之重,这么大的交易流水,首先要解决的是资金入口的问题。在资金的归集方面,我们主要是跟现在的第三方支付公司合作;在资金清算方面主要仰仗于高效率的资金运作和 7*24 小时不间断的服务来保证资金不断地在滚动。

宣誓,并在宣誓签名簿上郑重签名。省注协秘书长汤淮向新注册人员寄予殷切希望,并提出了几点要求。一是要诚实守信,牢记誓言,积极履行承诺。二是要增强对行业创新能力认识,保持昂扬向上精神、坚持不懈努力,以“人才队伍建设年”为契机,积极打开“育才、聚才、用才”活力充沛的新局面。随后,天健会计师事务所黄佳宝、中汇会计师事务所朱维

佳分别代表两期新注册人员发言,纷纷表示要铭记誓言,坚守诚信,加强学习,爱岗敬业,争做优秀的中国注册会计师。

宣誓仪式结束后,新批准注册人员参加了执业理念、职业道德、风险警示、注册管理规定等专题教育培训。共有近 600 名新注册人员参加了宣誓活动暨专题教育培训。

加大财务管理的调控力度

企业要营造适应市场经济需要的资金管理体制,加大财务管理对企业生产经营各个领域的调控力度,在提高资金营运效益的过程中实施以财务管理为中心的管理体系。

完善资金投入效益保证机制,加强资金的源头控制。考虑货币时间价值和风险价值,准确比较投资回报率和筹资成本率,充分考虑企业偿债能力,足够筹集所需资金。增进银企合作关系,开辟新的融资渠道,企业筹集资金用于固定资产投资项目的,应当遵守国家产业政策、行业规划、自有资本比例及其他规定。企业筹集资金,应当按规定核算和使用,并诚信履行合同,依法接受监督。加大财务监督,跟踪考核资金使用效果。

优化资金约束机制,抓好资金的结构管理。企业对内加强生产经营的调研,及时发现资金运行中的问题,主动参与企业投资项目的预算、论证、分析和成本测算,同时广泛收集外部信息,研究市场,积极应对变化的金融政策,减少资金风险。运用财务倒算办法确定最佳购存点上的资金结构,改变财务部门坐等货款回笼的被动状况,加大对资金运筹的调控力度,扭转资金配置上的不合理现象,适时实施战略性的资金结构调整。抓好资金的流程管理,完善内部资金统管形式,使用资金模拟银行(或企业财务中心)结算,拓展资金成本的核算内容,本着“节约、合理”的原则,保持合理的筹资结构,适度负债;规范企业融资行为,克服重商品信用轻资金信用现象,保持良好的融资信誉,形成“借—还—借”的良性态势。

构筑资金补偿积累机制,抓好资金的后续管理。监控企业资金分流,防止过多分流非

在这方面我们跟多家银行合作,商户在什么银行我们就用哪个银行的结算系统给商户结算,确保节假日无论大小额,都能实时结算。”

欧飞是典型的资金密集型企业,业务特点之一就是毛利率很低,大概只有千分之几。想要有所盈利,除了高效使资金运转外,还要不断有场外的资金入场推高规模,牢牢占据市场领先地位。这就对欧飞网的资金成本提出了很高的要求。吴日涛也认为这是一个两难的问题,“如果我们的资金成本太高,那就不可能赚钱;如果我们的规模不够够大,就无法用开竞争对手。在兼顾盈利和规模上,现在我们解决这个问题的主要手段就是通过高杠杆来迅速帮助企业做大。”

但是显然,将资金杠杆放到极限很容易造成企业的负债增高,引发经营风险。对此吴日涛进行了解释,“我们这些数字产品、虚拟

佳分别代表两期新注册人员发言,纷纷表示要铭记誓言,坚守诚信,加强学习,爱岗敬业,争做优秀的中国注册会计师。

宣誓仪式结束后,新批准注册人员参加了执业理念、职业道德、风险警示、注册管理规定等专题教育培训。共有近 600 名新注册人员参加了宣誓活动暨专题教育培训。

(浙江注协)

“企业管理以财务管理为中心,财务管理以资金管理和成本管理为基本点”的管理模式已逐步成为人们的共识。

财务管理:企业壮大的“牛鼻子”

生产性支出方面:认真实施资本保全制度,监督管理好资本金;制定合理的税后利润分配政策,尽可能用于企业扩大再生产,促进企业自我滚动发展,实现资产增值。

充分实施财务成本管理职能

发挥财务管理对成本控制的优势,需要健全成本费用管理机制,充分实施财务部门抓成本管理的事前参与、事中控制和事后监督职能。

掌握成本控制关键点,发挥财务部门抓成本管理的优势。利用自身拥有的大量价值信息,运用量本利分析法,合理测定成本最低,利润最大的产销量,减少无效或低效劳动,开展价值工程活动,寻找适合企业商品特点的既能提高产品功能,又能降低成本的途径,从产品的设计、论证抓起,把技术进步、成本控制和经济效益有机结合起来,防止产品功能无效,把成本浪费消灭在产品的源头,实现成本管理的事前参与和超前控制。企业建立成本控制系统,强化成本预算约束,推行质量成本控制办法,实行成本定额管理、全员管理和全过程控制。企业实行费用归口、分级管理和预算控制,建立必要的费用开支范围、标准和报销审批制度。企业技术研发和科技成果转化项目所需经费,可以通过建立研发准备金筹措,据实列入相关资产成本或者当期费用。

拓展成本考核范围,建立以财务为中心的成本考核体系。既要考核产品的控制性成本,又要考核产品的质量成本、责任成本;不仅要考核产品的售前成本,还要考核产品售后的后续成本;既要考核产品的有形成本,又要单独考核产品的资源成本、环境成本等无形成本。成本管理重心从侧重简化成本核算转移到成本控制。推行责任成本制度,加大成本考核力度,利用财务信息的全面性、权威性客观公正地评价成本中心的绩效,实行成本否决,在全员和全过程成本控制网络中发挥核心作用。

在竞争日益激烈的市场经济中,抓住了财务管理这个“牛鼻子”,企业管理就井井有条,企业就能奠定未来发展的基础,不断发展壮大。(中铝)

产品有一定硬货币的通性,交易实效性快,周转快、刚性兑付,无库存压力。比如我们经营的腾讯的 Q 币,2012 年时进价是 85 折,2013 年进价就已经是 95~97 折。这种相关产品的特性就决定了我们可以采用高杠杆来为企业解决资金问题而不会带来太大风险。因为高周转率的库存指标所带来的变现能力,为我们带来了充足的流动资金,足以应付短期或长期的债务偿付。”此外,2013 年 200 多亿元的交易额其中很大一部分是落地到银行的存款账户中去,银行很容易看到公司的成长速度和规模,所以银行业会乐于给我们一些无担保的信用贷款,贷款利率也会处在一个比较低的水平上。这就使得欧飞网整个公司的资金成本处在一个较低的水平上。

然而,仅仅依靠银行这种融资渠道还是比较单一,相比欧飞这样的成长速度来说,单一的融资渠道还是难以满足增长需求,吴日涛也在积极探索融资的多元化。“我们现在跟银行一起做供应链金融,结合我们产业链的上下游,用大数据(包括所有客户的交易信息)来让银行对我们的业务流程有更多的理解和把握。供应链金融融资方面未来将成为我们融资的主力军。”除此之外,欧飞网也不断加大股权融资的力度,在 2009 年成功引入阿里巴巴后,欧飞网的全资子公司千米网在 2014 年 6 月也进行了第一轮股权融资 5000 万元人民币,据悉千米网将在下半年进行第二轮股权融资。

信息 IT 化

和传统企业不同,互联网企业的另一个特点就是求新求变,将用户体验度视做生命,所以大多数互联网企业会将精力都集中在前端的产品研发上,而对后端,尤其是企业信息的 IT 化和业务流程的梳理则重视不够。

吴日涛感慨,到现在为止,市场上也并没有成熟的 ERP 系统能完全适合欧飞网这种

在注册会计师执业过程中,始终不能放松警惕的就是秉持职业怀疑理念。

绷紧注册会计师职业怀疑这根“弦”

■ 廖名有

在《中国注册会计师鉴证业务基本准则》第七章第二节中,“职业怀疑态度”是这样定义的:职业怀疑态度是指注册会计师以质疑的思维方式评价所获取证据的有效性,并对相互矛盾的证据,以及引起文件记录或责任方提供的信息的可靠性产生怀疑的证据保持警觉。

准则同时指出,鉴证业务通常不涉及鉴定文件记录的真伪,注册会计师也不是鉴定文件的专家,但应当考虑用作证据的信息的可靠性,包括考虑与信息生成和维护相关的控制的有效性。

“查漏”而非“刁难”

其实,注册会计师执业审计的实质目的不是为了查出问题,更不是“刁难”被审计客户单位,而是通过对客户单位的审计监督,发现客户单位管理存在的缺陷和漏洞并提出合理建议,促进客户实施整改、完善制度、维护财经纪律、堵塞漏洞、减少损失,不断提高管理水平和经济效益。

事实上,审计职业怀疑是注册会计师审计实务的基本理念。

显然,在审计执业过程中需要秉持质疑的理念,以批判和质疑的精神去寻求事物的真实情况。

另外,审计职业怀疑的核心在于对审计证据及证据可靠性和相关性的评价。审计职业怀疑要求审计人员对获取的所有证据保持警觉,不能轻易假设提供证据责任方的诚信毫无问题。

在这一前提下,审计职业怀疑首先体现在对证据可靠性的评价上。用职业怀疑态度去识别和分析获取证据的真伪,判断可能带来的舞弊及错报风险,是注册会计师执业审计的根本所在。

审计是以质疑的思维方式评价被审计单位提供资料的有效性、可靠性、相关性,并针对判断产生的重要疑点排除取证,且取证的目的仅是对审计的项目发表鉴证意见。

职业怀疑应贯穿全程

对审计主体的职业怀疑。职业怀疑态度并不是要求审计人员怀疑被审计单位的诚信,但也不能假设其诚信度毫无疑问。注册会计师应该凭证据“说话”,不能因轻信其诚信承诺而满足于不具有说服力的审计证据。

对审计过程中的职业怀疑。职业怀疑态度要求注册会计师在审计实施过程中应当分析从不同来源获取的不同性质的审计证据是否存在不一致,并分析这些不一致可能导致的舞弊和错报。

进一步的职业怀疑。职业怀疑态度要求注册会计师在审计过程中识别出异常情况,

订单高频率、日订单百万级别的互联网企业,所以只能自主研发。在传统企业中,财务信息都会滞后,一般财务报表的生成至少也需要半个月的时间,所以大部分企业有年报、季报甚至月度报告就已经是对财务管理很精细的程度了,而互联网企业变化特别快、业务信息和财务信息数据量特别大、且需要不同维度地对信息进行筛选、分类。企业的管理者如果不能第一时间把控这些信息,就会对决策带来风险。

吴日涛于 2010 年加入欧飞网,重要的工作任务之一就是对业务流程进行梳理,将企业的信息尽量 IT 化。吴日涛表示,互联网公司多为“草创班子”,大部分是以研发和产品起家,对于业务流程来讲,梳理得比较薄弱,企业增长速度越快,这个问题就越尖锐,在梳理这些业务流程的时候,需要不断加强信息流的流转。“我们一直贯彻信息 IT 化的理念,财务业务一体化是我们追求的最终目标,这不仅需要财务部门的努力,更需要相关的业务部门的配合,所以我也花了很大力气在推动信息化的理念贯彻上。很多传统的财务其实就是一个信息孤岛,而我们需要的是将财务和业务的链接更加紧密,财务部门的信息,相关的业务部门也是可以主动提供和获得的。”

在吴日涛看来财务不能总是被动地适应变化,在互联网企业中更应该主动地求变,对于财务总监来说,仅仅有这种意识和战略意图是不够的,还需要财务团队能够传承和落实这种战略意图。对于吴日涛来说,企业的战略转型实施的时候不能被被动去执行,而是已经做好了各种准备工作和解决方案,财务团队可以迅速入手解决问题,“财务的边界现在越来越往前端推进,传统企业中财务‘对内不对外’的规则在互联网企业中荡然无存,不论是对营销的把控,还是对客户关系的把握等等,财务已经站在了和业务的同一条战线。”

在注册会计师执业过程中,始终不能放松警惕的就是秉持职业怀疑理念。

绷紧注册会计师职业怀疑这根“弦”

并做出进一步的调查,同客户单位管理层进行沟通,并获取充分的证据。

关注重点的职业怀疑。职业怀疑要求注册会计师重点关注合理置疑的重点领域。如果注册会计师什么都怀疑,审计成本不能承受,审计的时间也不允许。其注意力应当放在重大、特殊、异常和偶然发生的经济业务方面。

职业怀疑的四大要求

职业怀疑是注册会计师执业的基本理念。职业怀疑贯穿于审计工作的全过程。这就要求注册会计师必须具备应有的基本素质,必须严格恪守职业道德,必须具有丰富的实践经验。

首先,注册会计师必须具备专业胜任能力。大胆怀疑不是乱怀疑,有标准才能比较。怀疑的标准就是各行各业正在有效执行的财务、会计、审计相关的法规、制度及规定。只有具备了相关的专业知识、技能和能力,才能够在审计具体业务中发挥职业关注和批判性思维,按照有效的法律、法规和制度的规定作出正确的判断。

审计疑点的发现不仅要求审计人员具备较高的政策水平和专业技能,同时具备较强的分析、判断、研究和解决问题的能力,还要熟悉相关的法律法规和客户单位的相关制度、主要业务流程及项目开支范围等,并保持应有的职业谨慎和职业道德。

其次,注册会计师应该遵守严格的职业道德准则。独立性是注册会计师职业道德的最根本原则。中国注册会计师职业道德守则规定在执行鉴证业务时“应当从实质上和形式上保持独立性”,“应当维护公众利益,独立于鉴证客户”。注册会计师只有在实质上 and 形式上保持独立,才能秉持质疑理念,客观和公正地评价客户单位提供的会计信息资料,对鉴证项目发表客观和公正的审计意见。

第三,注册会计师应当具备丰富的实践经验。注册会计师应善于分析、发现并能准确判断疑点,确定其影响会计信息真实性、可靠性、相关性程度的专业技能,与客户单位及时沟通,无保留地指出发现的问题及其严重程度,诚恳地提出整顿和改革建议。

除了要求专业知识丰富以外,还需要较强的公关与协调能力,而这些能力也只有有较长时期的实践锻炼中才能培养形成。

最后,注册会计师需要关注并判断重要审计领域。总体上要对被审计单位的管理层及治理层在重大交易事项上的诚信度保持敏感。注册会计师应当特别关注收入确认方法的合规性、会计估计及变更的合法性、关联方及其交易有无异常,关注其投资及其收益、借款及其利息支付,以及资产的购销存领、成本的形成和转移、担保和诉讼事项等。