

6 财务精英 Financial Elite

吴辉:宠辱不惊 曲折向前

■ 孔洁珉

在联想最困难时刻回归的吴辉，用了五年的时间，不仅有效支撑了联想重振之路，更是构建了扎实的财务基础和前沿的管理体系。

重返巅峰

数据显示，联想 2014/15 财年第一季度强劲增长，季度营业额年比年上升 18%至 104 亿美元，季度除税前溢利年比年增长 22%至 2.64 亿美元，盈利年比年上升 23%至 2.14 亿美元，其市场份额及财务表现均创造了新的里程碑。

然而就在五年前，也就是联想并购 IBM 个人业务五年之后的 2009 年,其业绩遭遇了最大滑铁卢。2008 年联想第三季度利润开始下滑,2008/09 财政年度第四季亏损扩大至 2.64 亿美元,全年净亏 2.26 亿美元。而这是联想历来最大亏损,也是近 10 年来首次全年亏损。

就在质疑声纷沓而来之际，时任微软大中国区高级财务总监的吴辉却毅然决然重返联想。对于当时的决定,五年后他这样回答,“联想是中国 IT 行业的骄傲，作为一个中国 IT 人和曾经的联想人,不会接受联想出现问题。我深信联想的困难是暂时的。所以,当接到联想中国区 CFO 的邀约时,我毫不犹豫地决定重回联想。”

回忆当时产生的巨亏，吴辉直言主要是由两大原因造成的。一是金融危机令联想海外业务（主要是收购的 Think 业务）出现困难，当时联想的海外业务的主战场是收购 IBM PCD 的 Think 业务,主要集中在企业市场。这一市场恰恰是受金融危机冲击比较大的市场。第二,外聘职业经理人的管理风格相对短视和绩效导向，和联想的根文化存在冲突。

吴辉认为，联想最终走出低谷重新创造高峰,可以精炼地归结为三点:正确的战略、联想之道和强大的执行力。“这三点非常不容易,是由千千万万个细节、数万员工的无私奉献造就的。”

然而就是从那个“最坏”的时候起,联想开启了一段最好的精彩历程,在 2009 年短暂失去 500 强地位之后,2011 年重回 500 强，

重庆注协对违纪违规会计所实施惩戒

近日，针对今年执业质量检查中发现的个别执业机构存在的严重违规违纪行为，重庆市注协根据《重庆市注册会计师注册评估师行业协会违规行为惩戒办法》的规定,组织召开行业惩戒委员会实施惩戒。会议听取了检查人员对会计师事务所违规事实的情况介绍和拟被惩戒执业机构及相关人员的陈述意见，经过委员们严肃讨论,慎重投票表决,行业惩戒委员会作出决定:对执业质量存在问题的 2 家会计师事务所分别给予公开谴责、训诫的行业惩戒；对 2 名注册会计师给予通报批评的行业惩戒；对 1 家会计师事务所不予行业惩戒。（蒋朝建）

四川正式启动行业领军人才培养项目

为进一步贯彻落实国务院办公厅《关于加快发展我国注册会计师行业的若干意见》和《四川省财政厅关于推动我省会计师事务所做强做大的若干意见》,加强四川注册会计师行业高端人才队伍建设，培养一批集专业技术、创新意识、管理水平于一身的复合型人才，更好地服务四川省经济建设和社会发展,经自愿报名、资格审查和两批笔试、面试选拔，四川省共 40 名执业注册会计师入选该省行业领军(后备)人才。目前，四川省注协已与入选人员所在事务所及个人签订培养协议并正式启动培养项目。

四川省行业领军(后备)人才培养项目由集中培训和跟踪管理两部分组成。集中培训由省注协委托国家会计学院等专业院校举办培训班,组织专题学习、实地考察,实行脱产培训与在职学习实践相结合、课堂教学与应用研究相结合的培训方式。跟踪管理以培养对象在职自学为主，鼓励培养对象参加中国注册会计师协会组织的全国行业领军(后备)人才选拔测试,其他执业资格考试及相关专业在职学位教育,引导培养对象持续进行在职学习,并有计划、分步骤地组织培养对象参与行业制度建设和重大课题研究以及注册会计师年度继续教育培训教学工作，反哺行业继续教育和行业领军(后备)人才培养项目。培养项目所需经费以省注协会费和行业发展财政专项资金为主，由省注协根据行业相关规定给予资金支持。（四川注协）



名列 449 名;2012 年升至 370 名,2013 年进一步升至 329 名,2014 年跃升至 286 名。

面对完全出乎意料的联想业绩，走马上任的吴辉开始了大刀阔斧的整顿，迅速调整战略,开出了“降低成本、严控费用”的处方。

“我每天会看很多的财务分析报告。所有费用都和人有关，如果人均营业额和人均盈利能够得到保证的话，费用就不是一个太大的问题。对费用不能简单理解，而是更多地用价值、业务和市场的视角去理解。”吴辉表示,财务在很多程度上要去引导业务发展、宏观配置资源。例如伴随劳动力成本的上升,在全国范围内的建厂就要统筹安排。2012 年联想调整生产布局,将位于北京、上海、深圳的生产线移至成都、合肥等地。

吴辉的到来无疑极大地推动了财务的梳理和重塑,多年的财务经验,使得其对于财务之道可以游刃有余地运筹帷幄。当谈起自己和财务部的贡献时，吴辉显得颇为谦虚,“我想和其他公司的财务部和 CFO 可能并无太多不同。”不过在吴辉主管中国区的五年里,中国区综合营业额实现翻倍,从大约 60 亿美元到今天超过 120 亿美元,PC 市场份额从大约 28%增长到超过 35%。这其中财务的力量不容忽视，而吴辉本人也因此获得了联想集团的最高奖项“联想奖”。

打造卓越财务体系

宁夏为丝绸之路经济带培养高端会计人才

■ 王春生

作为国家批准的全国唯一内陆开放型经济试验区，宁夏正全力打造“丝绸之路经济带”的战略支点。经济振兴，人才先行。近年来，宁夏高端会计人才培养坚持从经济社会发展需求实际出发，服务于“丝绸之路经济带”建设的新突破。自 2012 年正式启动高端会计人才培养项目至今，宁夏财政厅共委托上海国家会计学院培养 155 人，改善了宁夏核心竞争型人才

会计职业判断面临新的环境

■ 陈毓圭

世界经济形势在变化，会计职业处于新的环境，会计职业判断因而也面临新的任务和责任,需要引起我们足够的重视,并作出积极应对。

经济转型——职业判断面临新的对象

当前，世界经济已经进入了一个关键时期,无论是内地，还是港澳台，无论是新兴经济体,还是发达经济体,都在寻求转型之路。所谓经济转型，具体表现为与经济结构调整和升级相关的市场交易形态、监管模式的创新,新的会计要素、新的经济现象和新的公司治理形式的涌现等,所有这些,都在经济转型这个大概概念里。

经济转型正在给会计师的职业判断带来新的挑战。即使在发达国家,会计师的职业判断能力已经很高了，也有一个如何提升职业判断、进一步研究职业判断新任务的问题。具体来讲,有四个方面：

——制度和政策的调整变化，可能影响企业经济业务的实质。制度的变化与经济业务实质的变化不是一回事,但是制度的变化,可能在不同程度上影响经济业务的实质。2008 年开始的金融危机，改变了这个世界,改变了立法者、监管者、市场交易人士对经济生活的认识。以前,在金融工具的设计方面,我们延续了上世纪八十年代新自由主义的浪潮,开放、创新、减少监管,成为一个主流,相应地，经济活动的创新就成为常态。经过这几年的发展变化，大家认识到，经济需要监管，金融更需要监管，金融风险需要控制,所以出台了很多新的法律法规。新法律法规对经济交易有限制,有鼓励,也有融合,如金融

在这五年中,吴辉一方面做各种管理,另一方面重塑财务角色和体系,引领创造价值。现在,吴辉为联想构建的财务管理体系已渐进成熟。

外向型财务 与传统的财务不同，吴辉一直强调外向型财务，并且将重点放在分析渠道盈利能力、竞争对手的 PFV、FAB、IDC、FCST，以及市场需求动力等这些外部的、变化的、未来的信息上。

前瞻性管理 前瞻性的管理体系是吴辉用了五年时间探索出的一套非常独特的财务管理方法,并且已在联想中国财务推广开来。“我特别重视精确预测的重要性,因为这是提高运营质量的关键，也是前瞻性财务管理的起点。所以我把它设为 KPI,以让各地区各部门的人对预测的准确性进行跟踪。”吴辉强调,速度是 IT 行业的生命,因此运营管理非常依赖财务预测。吴辉建议,要建立前瞻性的财务管理系统,必须对竞争对手、市场、产品路线图、价值链及行业全面了解，见人所未见、识人所未识，建立财务独特的视角和技术。

业务伙伴关系的三个层面 这是关乎企业基业长青与短期利益如何平衡的问题。

战略层面 这一层面关系到中长期的发展，必须了解各地区各业务中的驱动增长和盈利的前 10 项关键动因和计划。“这关系到我们核心竞争力的建立和赢得中长期胜利的

匮乏的现状。

培养范围主要是宁夏大中型企业、上市公司、中央驻宁企业分管财务的企业负责人、财务部门负责人和中青年财务会计骨干，以及自治区内部分行政事业单位、高等院校、会计师事务所具有发展潜力的会计人员。课程设置坚持从宁夏经济社会发展对会计人才的需求实际出发，为高端会计人才能力框架和素质要求服务。

通过多年的长期培养和后续管理，打造了一批复合型、高层次、通晓国际规则、



混业经营的问题,资产负债比例的问题,公司重组、反垄断的问题等，所有这些制度的变化,都可能影响经济业务的实质,进而影响会计师对风险的评估，对交易权利和义务的划分等。

——新技术的兴起和应用，给传统的交易模式带来巨大变化。网络交易、互联网金融、电子商务等新技术的兴起和应用,带来的是商品交接方式的变化、货币支付方式的变化,最终体现为收入确认的变化。特别是在涉及第三方支付的情况下，是否确认收入,在什么时点上确认收入,都将面临新的问题。

——新业态企业的资产要素可能与传统企业相比有很大不同。随着技术的巨大进步,带来一个重大的企业生态的变化,这就是“轻资产”。现在一些高科技企业,资产规模要比传统企业小得多。在这种情况下,如何看待它的风险和持续经营能力?对于传统企业,如果数年亏损,我们往往理解为是不可持续的,可能要改变持续经营假设。可是今天,一些企业连续亏损,但仍能受到风投资本的追捧,会计师们如何认定这些亏损公司的可持续性?这些都是新业态给会计职业判断带来的新任务。

——我们也注意到，一些新兴的互联网企业正在改变传统的治理方式。比如人力资本,随着新技术革命的兴起,随着科学技术在

把握。财务在其中扮演的角色非常关键,无论是战略投资、对 ROI 的预期、关键节点,还是内控机制、金融以及风投资本等等,这些都是财务在这一层面的要求。”

业绩层面 财务帮助业务部门设置管理、销售配额、预算、奖励计划等等,为的都是达成好的业绩。“但是必须强调的是,好的业绩并不一定等于公司利益,作为 CFO,必须把企业利益放在第一位。”

运营层面 优秀的运营就是年比年/季比季/月比月的提高,吴辉的要求是必须做到超出市场预期,打败竞争对手、超越自身同期。

在三个层面的排序上，吴辉将战略和运营排在首位,最后是业绩。“这是因为运营层面支撑着商业基础，而战略层面决定着未来的成败。”

财务数字的质量 在吴辉看来，冷静和平和是财务专业人员的特质，与其他任何部门的成员不同，财务人员需要时刻警戒资产质量、应收账款和债务,不能为了驱动增长而牺牲发展的质量、库存、信用、客户体验、道德规范等等。

推动前沿管理 “前沿管理也叫前线指挥,我鼓励所有的财务总监和财务分析人员都走出办公室，走到一线大区，还原一线数据,而不仅仅是做销售的复读机。毕竟这是一个数据失真的时代。”吴辉不仅要求财务人员去零售店,去了解店面、房租、营业模式、畅销产品、价格等等,还要考察竞争对手的店面情况,而他本身也是这样做的。吴辉每个月都会去一个省份,切实地了解价值的创造点。

“我有时候还会去一些四六级的县镇看店,观察人流、畅销品和价格,只有亲眼看到,才能更了解业绩和活动的关系,更了解渠道、成本,久而久之才能形成自己的判断和观点。包括工厂也要去看，这样才能了解生产线路的设计对产品质量的影响。”在吴辉看来,很多人都在谈价值创造财务，但大多都不知道如何实现,只有走到前线,才会接触到工厂和供应商，才会更合理地利用职能去分配资源和时间。

三个洞察力 包括行业市场洞察力、货币市场洞察力和资本市场洞察力，这是吴辉在过去一年中一直强调的概念。“这是我总结的一个秘籍,有了这三种洞察力,你就能成为真正的决策制定者,而不只是跟随者,因为你获悉了力量的源泉。”

适应经济全球化和政治经济体制改革的高端会计人才队伍，不断改善宁夏会计高层次人才紧缺尤其是核心竞争型人才匮乏的现状，促进宁夏会计队伍整体素质的全面提高。同时，充分发挥高端会计人才的引领示范和辐射带动作用，有效维护市场经济秩序、强化组织内部管理、提高资源配置效率、推动会计理论和实务创新，为宁夏经济社会和会计事业发展提供坚强的人才保障和智力支持。

公司治理以及利润分配中所起的作用，如何将人力资本体现到资产负债表中，如何解决股权结构与决策机制安排之间的分离，也成为新的问题。一些新兴的互联网企业,“创始人”因其出色的战略眼光、运营能力给企业带来巨大增值和未来发展潜力，因而获得对企业超出股权比例的较高的控制权。会计师在执业中如何看待这样的管理架构，这样的管理架构一旦出现变化，对企业未来盈利预期是否会产生重大影响等等，也是职业判断遇到的新问题。

因此,随着经济转型升级,会计职业判断的对象发生了巨大变化。

准则国际趋同——职业判断面临新的任务

国际趋同已经成为当今世界会计发展的根本特征。会计准则、审计准则、职业道德准则、监管标准、培训标准,都在寻求国际趋同。所谓向国际标准趋同,就是从规则导向、条文导向,向原则导向趋同,向目标导向趋同,向实质重于形式趋同,向会计信息的有用性趋同。

规则导向有一个特点，就是“照葫芦画瓢”。但会计作为一个职业,它的本质就决定了不能满足于“照葫芦画瓢”,什么时候会计师“照葫芦画瓢”,这个行业的价值就没有了。

随着会计、审计标准的国际趋同,随着向原则导向、目标导向、实质重于形式原则的趋同,就意味着会计师们的职业判断,在会计审计报告的形成中,越来越发挥更大的作用。即使是那些在趋同之前就采用过原则导向模型的国家或地区，同样也存在如何把原则导向贯彻到底的问题。美国有一位会计师曾批评说,随着培训课程的模块化、信息技术的现代化,会计师们的专业训练越来越薄弱了,越来越

个税改革引关注 综合与分类结合是趋势

■ 徐科

随着“营改增”的推进,预算改革的突破，与公众利益切实相关的个税改革被重新提上议程。日前在“APEC 峰会主题沙龙——个税改革视角下的中国财税生态重建”上,中央财经大学财经研究生院院长王雍君表示，个人所得稅起征点偏低并且调整过于频繁，建议比较大幅度地提高个人起征点,这样有利于促进社会公平。

当前，我国现行的个税制度是一种分类个人所得税制，即对纳税人的各项收入进行分类,采取“分别征收、各个清缴”的征管方式取得个税收入。目前,个人所得税征稅项目一共设有 11 个。

“个人所得税的征收应该采取综合征收与分类征收相结合的方式。”中国社会科学院财政与贸易经济研究所所长高培勇在同一场合表示，由于工薪阶层所得采取的是代扣代缴的办法,在 11 类所得税中征收的效果最好，这种机制实行的结果导致目前工薪阶层所得在全部的 11 类所得中的收入占大头。

今年 6 月份召开的中共中央政治局会议审议通过了《深化财税体制改革总体方案》,其中个人所得税与增值税、消费税、资源税、环境保护税、房地产税并列成为我国税制改革的重点领域。但目前具体的个税改革措施尚未出现。

“个税制度的设计和征收有两个难点，一方面是客观条件制约，中国现在的个人收入状况没有任何机构能够弄清楚，另一方面是主观认识偏差。”中国劳动学会副会长兼薪酬专业委员会会长苏海南认为，目前的问题是个人所得额底数不清，征收不力,还有就是调节不当,把工薪阶层所得作为主要调节对象，而最需要调整的资本所得却调节不动。

明年是“十二五”最后一年,而个人所得税税制改革并未实现预设的“建立健全综合和分类相结合的个人所得税制度”的改革效果，并且改革仍然停留在调整个税起征点的阶段。

国家税务总局原副局长许善达建议建立一个与物价指数相关联的扣税机制,并进行立法，比如每年物价指数提高百分之几,扣除额提高多少倍,只要国家部门的物价指数一公布就知道今年要增加多少扣除。

许善达认为，我国个人所得税的功能是很有限的，个税收入占税收总收入的比例小,因此在提高财政收入方面,个税的上升空间是有限的；此外个税还有一个重要作用就是调节收入分配,2013 年全国居民收入基尼系数为 0.473,要实现将基尼系数降到 0.4 以下,还需要多个制度的完善，个税只能起到部分作用。

“营业税改增值税、消费税放到零售环节划归地方、增值税实现分成,比起个税,上述内容对整个经济影响非常大。”许善达表示，在这些内容还没有形成一个非常详细的可操作方案之前,包括个人所得税、资源税、房地产税、环保税在内的其他几个税改都会往后放。

越把会计作为一种技术来培训了，没有接受过会计专业系统教育的人，也可以通过短期的培训来做会计。然而，没有职业精神的培养,没有职业判断能力的培养,这些会计师们是有风险的。

强监管——职业判断面临更大的责任

在过去十年里,会计职业最大的变化,一是趋同,二是监管。监管变得越来越多了,这不仅是两岸四地，也是世界会计职业的共同现象。

会计职业需要监管,究其原因,至少有两个方面的理由：

一是会计师的工作存在重大的信息不对称。会计师行业是专家行业,会计师执业所运用的理论、技术和方法是外部非专业人士所不具备的。会计师的服务对象对会计审计专业的了解,要比会计师少很多。因此,判断会计审计质量的发言权在会计师手上。这种信息不对称决定了要保证执业质量，就需要对这个职业进行监管。

二是会计审计服务的外部性。当会计师签订一份合同,向客户提供审计报告的时候,实际上受益的人不仅是这个客户，还有社会公众。客户有多少股东,就有多少受益者。如果把一个证券公司看作是一个大规模社会化的市场的话，那么受益者甚至是一个国家的经济体系。对于这样一个带有巨大外部性的职业,当然需要监管。

当然,监管不等于矫枉过正。监管应该是科学的、理性的。第一,监管者应该对被监管者有更多的理解和尊重。第二,被监管者不能因为受到监管,就放弃了职业判断的权利。当监管加强的时候，会计师职业判断的责任增大了,风险增加了、要求提高了。