

何旺民：迈向战略盈利的财务管理

在互联网时代,新兴行业此起彼伏,名气响、规模大而又迟迟无法盈利的行业和企业也不在少数,都说现在市场抢的是先机,投资人投的是未来,在这众多行业中,自然少不了视频网站的身影。

一般互联网企业如果把产品、技术、用户和收入这四个问题解决掉,就会活得很好,但视频企业则比一般互联网企业更需要解决好内容和营销这两个问题。但直到今天,各家都还没有把这两个问题解决好。

“传统电视台有互联网转型的需求,而独立视频网站生存很不容易,台网融合的结果是取长补短,1+1>2,这种模式在国外也没有,风行网是第一例。”风行网财务副总裁何旺民说。

众所周知,视频行业还没有通过业务实现自身盈利,风行网也是如此,由于该行业的特殊性,不得不依靠资本市场获得资金。面对行业的快速发展以及财务管理人才的缺乏,何旺民始终将企业的战略性盈利作为深化财务管理的目标,为此他做了一系列的举措:

转变管理思维模式

不可避免,任何一个企业在初始发展阶段(对应视频行业的发展轨迹是行业的“产品争先”阶段),这时公司业务单一、业务运营智能化程度较低、管理颗粒度较粗,财务与信息化部门较弱,这时的财务可能仅要求满足当下单一业务发展的流程管理为主,即“跟得上”业务发展,无需“跑赢业务”。

到了风行网之后,何旺民正赶上行业的“资本竞争”阶段,要求公司财务管理以及整个公司管理从原来的仅仅满足工商报税上升到满足公司运用资本手段(如财务性融资)进行快速扩张、多元化发展。为此,何旺民做了两个阶段的工作。首先夯实公司财务和业务数据基础,强调按照权责发生制的原则核算,并为此改变财务和各个业务部门管理方式,规划财务和业务数据,保证这些数据的及时、准确以及合理的颗粒度,做好积累。“这个过程比较累”,何旺民坦诚地说:“需要几个来回,财务人员要理解业务,业务也需要理解财务,双方找到一个合理的点。”这个过程大概花了半年时间。

其次,在此基础上,何旺民逐步提升财务的预测能力。每月 20 日以后基本可以预测出当月经营结果,资金管理也更加规范化,从而公司整个管理都更加顺畅。“企业规模大了,过去是会计官,现在是财务官,财务人员的意识要先转变,然后推动业务人员转变,人员的意识培养好了,能力会逐步提高,花在具体账目上的时间也少了”,何旺民说。对于这样的改变,何旺民是非常骄傲的。

金融审计“攻略”出炉 高端服务有望提升

■ 屈涛

在竞争日益激烈的审计市场中,有没有一类审计业务不仅收费高达数千万甚至过亿元,而且还能带动或衍生出财税咨询、管理咨询等其他业务?没错,就是高端服务的典型代表——金融审计。然而,长期以来,受政策、环境、人才、技术等诸多因素掣肘,金融审计业务对我国大多数大型会计师事务所而言,似乎是一块可望而不可即的“蛋糕”。

日前,中国注册会计师协会发布《商业银行审计指引》,对注册会计师从事商业银行财务报表审计和财务报告内部控制审计提供技术指导。

这是继中注协开展行业领军(后备)人才(金融审计方向)培养,出台系列政策鼓励大型会计师事务所承接金融审计业务、提升服务金融业发展能力之后,在技术指引领域的又一重大指导举措。

为防范金融风险筑牢“基础”

“金融是国家经济的血脉,金融体系的安全稳定关系整个经济的安全、健康、公平。一定意义上,高质量的会计审计既是防范金融风险的基础,也是行业做强做大的内在要求。”中注协秘书长陈毓圭一语道出行业发力金融审计的根本原因。

曾服务过美国联邦储备银行、摩根大通等知名机构的普华永道中国金融服务部合伙人姜昆表示,在国际上,主要经济发达国家都要求聘请注册会计师对商业银行进行审计。

譬如,英国要求所有在英国注册的银行必须按照其《银行法》规定编制财务报表,并聘请独立审计师进行报表审计;美国则强调无论银行资产规模大小,聘请独立审计师对其年报及内控制度合规性进行检查和提交报告,是银行安全和稳健经营必不可少的手段。

我国商业银行审计的发展大致经历了 3 个阶段。第一阶段以第一家发行股票的商业银行——深圳发展银行的上市为标志,商业银行审计开始纳入注册会计师审计的范围,财务报表审计在商业银行审计模式中开始得以运用。第二阶段以 1994 年《中华人民共和国审计法》的颁布实施为标志,自此金融机构审计逐步向规范化迈进。特别是 1998 年亚洲



2012—2013 年在公司对外融资时,公司提供数据的效率非常高,不管是财务数据还是业务数据,也不管是历史数据还是预测数据,都受到内外的好评,公司在行业的“资本竞争”阶段成功地接受了 SMG 旗下上市公司百视通的入资和增资,为下一步的公司发展创造了机会。

结合互联网行业的发展方式引入资源

公司经营的业务一般是可以分为两类业务:一个是解决吃饭问题,即利润来源,另一个是未来的模式,培育潜在的增长点。两者的比重,在传统行业,前者可能是 90%,后者是 10%,未来行业常常是亏损,慢慢滚动以后逐步会变好;但是互联网行业后者是 90%,钱是来自资本市场,投资人懂得行业 and 趋势,要求先占领市场,因为互联网的特性是赢家通吃。传统行业竞争到一定阶段后基本是保持三、四家比较大的企业,然后是一些中小企业,行业会比较平衡。互联网就是一家通吃,“BAT”(百度、阿里、腾讯)就是这样产生的。

“所以作为互联网企业应当保持一种获取资源的野性,作为财务管理者,应当顺应企业的这种特征,我要知道资源在哪里,必须要去找资源,找钱;互联网的 CEO 和 CFO 配合很紧密,要善于发现未来的增长点,要配合资源展现给投资者,要建立默契的配合,共同把企业的故事给投资者一个清晰的表述。”何旺民说。

天价版权、独播剧、自制剧、UGC,这些词的背后反映的是视频网站对于内容的渴望和焦虑,也反映这些资源竞争的白热化。2012 年,风行网实现与国内最大的传媒机构 SMG 的资本融合,2013 年 SMG 旗下上市公司百视通对风行网增资控股,风行与 SMG 旗下的东方卫视、全球最大的 IPTV 运营商百视通得已达成深度战略融合,全面打通内容、渠道、品牌与广告销售等优质资源,高举台网融合大旗,真正实现一云多屏多应用,从 PC、移

金融审计“攻略”出炉 高端服务有望提升

■ 屈涛

金融危机以来,在审计实务中,商业银行审计逐步扩展到对业务经营风险和信贷资产质量的关注,开始重视对内部控制流程进行测试评价。

“随着信息技术的发展,计算机辅助审计技术开始得以运用。第三阶段以进入 21 世纪为标志,随着大型国有银行和股份制商业银行的逐步发展,尤其是众多大型商业银行 IPO 上市,以风险为导向的审计策略和以财务报表审计与内部控制审计相结合的整合审计模式逐渐得以广泛运用。”姜昆分析说。

目前,我国已形成了由商业银行审计、监管机构的监管以及银行内部控制稽查共同构成的商业银行监管体系,在我国现代金融风险监管活动中发挥着重要作用,为国民经济的健康发展保驾护航。

为金融审计提供技术支撑

传统审计市场竞争日趋激烈,高端审计业务却风景独好。

据记者了解,目前四大国有银行的单家年报审计费用均超过亿元。与高昂的审计费相对应的是,商业银行审计对审计人员的专业素质、技术能力、学习能力、服务水平都有较高的要求。

在信永中和会计师事务所金融业务合伙人孟祥军看来,高端审计往往也是高难度审计。

“大型商业银行日常交易数量和金额庞大、分支机构众多、经营地域分散、面临的监管体系庞杂,这对注册会计师的专业化程度提出很大的挑战和更高的要求。”孟祥军表示。

客观地看,当前在大中型银行的审计市场上,出现了与国外资本市场类似的集中化趋势,即由少数大型会计师事务所承揽。

姜昆认为,商业银行审计的业务特点,决定了其审计业务只能由具备人才和技术相对优势的大型事务所承接。但这种集中化趋势并非由非市场力量主导形成的,而是由市场这只“看不见的手”决定。

而在中小规模银行审计市场上,却又存在着执业的会计师事务所相对分散,执业的技术标准不统一、质量不稳定等现象。

“形成这些现象的原因一方面是由于中小规模银行本身在地域、文化、发展阶段差异

动手机、iPad、电视屏真正实现四屏互动、共赢共赢的新一代视频运营模式。当大家从最初的“产品争先”发展到“资本整合”后,如何争取资源就至关重要了。

SMG 通过百视通来和风行网合作,风行网接受百视通就是看重其背后的资源,风行网看重的是模式——把台网融合走通。通过台网融合战略,风行网就拥有其他视频网站所不具备的 SMG 源源不断的优质版权库。

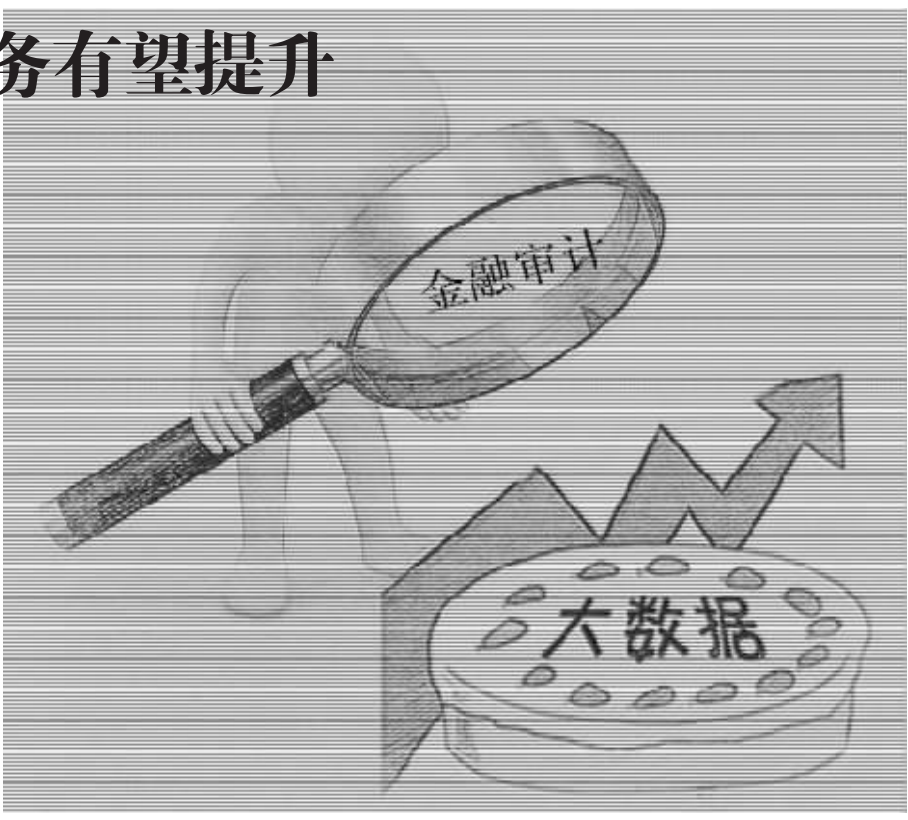
在版权联合采购方面,风行网联合 SMG 和百视通利用规模优势在影视剧、体育等重点领域的采购扩大协调效应,这也是百视通投资风行网的原因。SMG 的管理非常具有市场意识,高管很多来源跨国公司,战略和市场眼光很好。但是,何旺民也认为这个过程充满曲折,原因在于电视和互联网是两种不同的人在做,电视台的人天马行空,而互联网的人具有逻辑和理性,不同思维的人怎么碰撞、怎么磨合、怎么用资本和市场的手段去做,这个需要很长的时间。

走向盈利的努力——战略成本管控

互联网企业的业务经营特点是业务快速变化导致经营内容变化频繁、客户尤其是用户经营,特别注重差异化经营。而且互联网公司普遍实行用户免费策略,即通过向用户提供免费服务来扩大用户规模,然后把用户作为“资源”再销售给广告商或相关商业机构,由广告商或相关商业机构“买单”。

因此互联网企业具有独特的财务特征:互联网行业的收入不像传统行业那样受成本的线性制约;普遍轻资产的同时人的成本占比很大;货币资金在企业不同发展阶段呈现极端化,即要么严重短缺,要么相当充沛。

因此互联网企业的成本结构和传统企业有很大不同。何旺民进入风行网后为了战略盈利所做的财务管理是深化管理,提升绩效,其中的重点是成本管控。因为大的战略成本



化程度高,另一方面是由于行业缺乏一套有针对性和适用性的审计技术标准规范。”姜昆表示,商业银行审计指引的出炉恰如一场“及时雨”,有力地技术上帮助从事此类业务的会计师事务所统一标准,提升审计质量,从而带动整个行业的高端服务能力的提升。

我国注册会计师行业正在以前所未有的力度推进金融审计在内的高端业务。

在孟祥军看来,作为中注协第一份商业银行审计方面的技术指引,指引既沿用了审计准则的框架要求,也非常贴近商业银行的审计实务。编写该指引的工作组成员大多数都长期在一线从事银行审计工作,对审计实务非常了解,这为提高指引对审计实务的指导性作用奠定了很好的基础。

譬如,对于许多初次接触商业银行审计的注册会计师,如何从整体上了解和把握银行业的总体状况,是一个非常现实的问题。

“该指引从整体上对我国商业银行特征、对审计的挑战、监管法规的影响、主要业务和风险等方面进行了介绍,对于注册会计师迅速掌握银行业的整体情况,克服因陌生带来的困惑,有很大的帮助。”孟祥军表示。

结合多年来从事金融审计的实践,姜昆针对大型会计师事务所要从事高端审计业务

如果实现一定幅度的下降,互联网企业很可能就保本甚至盈利了,所以其他的成本就让财务经理来处理,他的重点就在战略成本上。对于视频行业来说,三大成本是:带宽、版权和互联网共同的人力。

人员成本是很大一块,整个行业薪资水平较高,公司现在近千人的规模,这已是不小的压力,还有其它的吸引人才的福利等;版权费这几年持续水涨船高,一部电视剧两三千万,像《爸爸去哪儿》和《中国好声音》这种影响力比较大的节目,仅网络版权就达到 2 亿元的水平;相比而言,带宽的价格是比较稳定的,但所占的比重同样很高。对于风行网而言,假如三大成本都降低 10%,那么盈利就是轻而易举的事情了,为此何旺民结合战略发展需要做了一些执行措施,并逐步获得其它部门的支持进一步深入执行:

首先是结合政府扶持项目,获取政府补贴和政策优惠,这对企业盈利的影响最直接,尤其是现金流。比如 2012 年,财务就申请了移动方面的技术创新基金,后续经营活动中财务也主动与地方政府沟通以获得支持与扶持。

其次是降低人力成本。通过对人力需求和响应成本的分析,发现从北京当地直接获取人力资源的成本太高,同样的薪资对于重点院校以及 IT 技术人员吸引力不大,为了未来发展,风行网希望进一步拓展研发中心,在财务的牵手下,对成都、西安、南京等地的人力成本、生源作了对比,最后选择了在武汉成立研发中心。

另一方面就是进一步对业务的支持,将财务管理的理念渗透给其它部门。要支持业务首先要了解业务,不光是风行网,要了解相关公司,了解整个行业,整个互联网。这个行业变化很快,对财务人员是很大挑战,财务会请业务人员来讲课,同时财务也会给业务人员做一些培训。

以收入为例,财务人员要知道收入是怎样产生的,业务人员要知道收入是如何确认的,在此基础上,着力培养业务人员的成本控制意识。过去业务人员的成本意识非常差,靠传统财务去控制是不可能的。所以财务就开始给业务灌输“谁花资源谁控制成本”的理念,变被动限制为主动控制,并且这个成本并不是追求最少,而是要最合理,也就是业务人员应该追求完成最优结果的同时花费合理

的成本。在具体的项目管理上,财务也在努力提升管理的精细化,改善对市场反应的敏捷度。目前公司正在推行平衡计分卡,“这些都是工具,关键是思路,作为典型的互联网公司,各业务部门授权很大,拥有的资源也很多,所以激发各个层级的人员主动性就显得非常重要。”何旺民说。

(佚名)

安徽“审计利剑”重点监督六大领域

记者从安徽省审计工作会议获悉,今年,安徽省审计机关将抓好重大政策措施贯彻落实情况审计、深化公共财政审计等六大任务,进一步强化审计监督力度。

全省审计机关将大力推进对公共资金、国有资产、国有资源、领导干部履行经济责任情况的审计监督全覆盖,努力提面、提质、提效,提能,充分发挥审计保障、监督作用。推进重大政策措施贯彻落实情况审计,在全省范围内开展稳增长政策措施落实情况审计,坚持有针对性和检查,做到对重大政策措施贯彻落实情况跟踪审计。深化公共财政审计,加强对财政管理、预算执行和专项资金进行审计,牢牢盯住公共资金使用,促进公共财政资金提质增效。加强政府投资审计,采取多种方式,构建政府投资审计监督全覆盖的有效模式,推动政府投资审计转型升级。强化民生资金和项目审计,结合社会建设及相关领域改革,加大重点民生资金和项目审计,防止人民群众利益受侵害。加大经济责任审计,加强经济责任审计组织领导机构建设,建立领导干部经济责任审计轮审制度,深化审计内容,督促领导干部理好财、用好权、尽好责。探索资源环境审计,推进对资源管理、污染治理和环境保护等情况的审计,积极探索审计方式,总结经验,并结合地方党政领导干部经济责任审计,开展自然资源资产审计试点。(朱胜利)

注册会计师助力企业防范发票内控风险

■ 徐娟 刘志耕

近年来,企业制作、兜售和使用假发票的现象越发严重,为加强发票管理和财务监督,国务院修改了《中华人民共和国发票管理办法》,自 2011 年 2 月 1 日起施行。2011 年 4 月,国家税务总局发布了《关于重点企业发票使用情况检查工作相关问题的补充通知》(稽便函[2011]31 号),该通知对开展重点企业发票使用情况检查工作进行了安排。企业利用发票舞弊或因使用发票不当造成的涉税风险也明显增加。作为注册会计师(以下简称 CPA),不仅应掌握甄别发票真伪的方法和技巧,而且还应帮助企业建立健全防范假发票的各项内部控制。

建立健全对外来发票审核的内控制度

企业本身做好防范假发票的各项内部管理和控制是防范假发票的基本前提,由于很多企业不仅没有制定对外来发票涉税风险的防范和控制制度,而且实务中对假发票的防控工作也没有做好。为此,CPA 应帮助企业建立健全发票管理的内部控制制度,并辅导企业执行到位。其中,对于企业以发票报销为前提支出的各类成本和费用,CPA 不仅要了解企业知晓对成本和费用支出计划(预算)审核、审批的规范要求,如对各项支出预算必要性、合理性及对支出预算审核和审批的制度规定,而且还要让企业知道对实际执行情况加强审核和监督的制度要求。如是否突破或修改了计划(预算);改变、修改计划的原因是否合理;计划是否真实和正常执行;如有变化对预算有何影响;报销手续和入账凭据(主要是发票)等是否真实、合法。

CPA 还应指导企业将防范假发票的内控制度传达至企业各部门,指导企业根据执行中发现的问题及时修改、完善相关控制制度。另外,CPA 还要指导企业定期对相关部门及人员掌握内控制度及对各项内控制度的实际执行情况进行检查和测试,分析企业相关人员对假发票内控制度的落实和掌握是否全面、制度的运行是否有效,同时对检查和测试中发现的薄弱环节提醒企业修改和完善,确保对假发票的甄别不流于形式,为防止假发票流入企业筑好第一道防线。

严格执行对发票的内控制度

CPA 应要求辅导企业内部负责审核、审批外来发票的会计、审计,做好四方面工作以防范发票涉税风险:

一是严格按照企业内控制度规定的流程,认真审核每一笔报销的发票和相关手续、单据和其他相关入账凭据及附件,仔细核对与报销发票相关各个流程的内控程序,手续是否执行到位,核对经办人、证明人、审核人及审批人等的签字手续是否真实、完整并执行。

二是不能以人情代替审核、审批原则。审核、审批人履行职责时不能不好意思提问题及意见,也不能因相关人员的小恩小惠放弃原则。

三是熟悉本企业生产、经营的流程和状况,企业正常应该发生哪些成本、费用,大约发生多少,同时检查与业务支出有关的计划(预算)、合同、入库单、费用支出明细单、完工单、成本决算单等原始凭证和信息资料,核对每一笔发票所载经济业务的真实性、合理性和必要性,对业务轨迹不完整、不规范、不正常,以及出现违反常规、常识及逻辑关系等问题的发票报销业务,仔细分析和研究其可能潜伏的虚假问题。

四是辅导企业相关人员掌握发票管理方面的知识。掌握甄别假发票的方法和技巧,通过自身对假发票的防控系统发现假发票。