

刘庆华:追寻长期价值



从讲求快速与执行的创业型企业,到程序严谨的瑞典最大企业,利乐(Tetra Pak)大中华区财务总监刘庆华希望这样的“对冲”能带来对自己财务管理理解上的全面升华。

受益消费升级

说起大名鼎鼎的利乐包装,每一个喝过液态常温牛奶的国内消费者可能都不会陌生。而无论是利乐在欧洲市场的发迹,还是在中国的一骑绝尘,都离不开消费升级这四个字。

早在 1972 年就进入中国市场的利乐,为等待中国的消费升级浪潮足垫伏了二十余年,直到 2000 年的乳业消费拐点出现。此前以小散乱为主的低温鲜奶占据绝大部分的中国城市乳业消费市场份额,而此后则发生了翻天覆地的变化。据 AC 尼尔森调查数据显示,仅仅在这之后的四年间,由利乐公司提供包装材料的常温乳制品市场快速发展,低温新鲜乳制品市场份额快速降到 35%以下,乳业公司也迅速形成了寡头竞争的格局。

目前利乐是这个行业里最大的企业,服务于全球 170 多个国家,年销售规模在 120 亿欧元左右。“目前利乐包装在国内的增长曲线已经开始平缓,但利乐对中国市场的战略考量从来就不是拿自身产品来衡量的,更多的是这个市场人均乳品消费量,这块国内的增长空间仍然是非常巨大的。当然国内冷链运输和常温远距离运输这对矛盾体又出现了新的轮回。目前,一线城市的冷链运输市场得到了快速的增长,但中国地域辽阔,常温运输仍然有着强大的市场生命力,尤其是二三线城市。而且,冷链运输要求全链条都保持冷链,而国内目前中间环节的稳定还存在着很大的不确定性,这也是比较明显的制约。”刘庆华并不担心利乐在中国市场整体的增长前景。

此外,众多国内厂商的低价常温包装产品也对长期在国内常温液态包装市场上一骑绝尘的利乐带来了一定的冲击。部分曾经的合作伙伴开始自己做,可以说目前国内常温液态包装领域的主要竞争者大多有着浓重的“利乐”痕迹。

但刘庆华强调整个产业的总量还是会增长,以欧洲为例,虽然有着完善的冷链运输体系,但是常温包装领域仍然有着庞大的市场总量。而国内的消费升级还有着相当漫长的过程,在这个过程当中,整个液态包装行业的总量有着非常可观的增幅,尽管受到冷链运输崛起的冲击,但是常温包装的总量增长空间仍然有着广阔的发展空间。”

领导者风范:稳健 + 程序化

在利乐,整体运营的程序化非常严谨,这也让刘庆华产生了新的思索。“在我看来,处于行业领导地位的企业,在财务策略上和后起之秀的市场追赶者也应该是完全不同的。

比如,利乐对于市场的新变化就是很好的例子,它并不倾向于率先进入一个全新的领域,轻易不会否定自己已经大获成功的商业模式。特别是在传统商业模式仍然占据较大市场存量的行业,贸然进行颠覆式创新反而容易引发一些不可见的风险。利乐的习惯还是倾向于在缜密观察和研究市场上不断出现的新变化的同时,耐心做好现有的业务。同时,利乐的视角是全球性的和全局性的,产品的创新和迭代,不会从某个单一的区域市场变化上考虑。而一旦全新的产业或者商业模式得到了足够的验证,利乐作为全球行业领导者也完全有足够的能力后来居上。”

有时候,这种稳健让曾经在创业型快公司里担任财务负责人的刘庆华感到某种和国内商业氛围格格不入的固执。

“比如,曾经有税务机构的专业人士建议我们在国内申请高新技术企业,可以降低 40%的所得税税负,要知道利乐在全球拥有上万项专利,可以说申请高新技术企业是轻而易举的。但我们的决定很简单——不做,原

因也很简单——因为申请研发业务投入很少在中国。所以对于高新技术企业,研发费用加计扣除、研发项目政府补贴等明显能够带来利益的做法,我们都没有采用。利乐对于财务体系的要求就是要忠于事实,要求各个环节都要说实话。当然,更深层的思考在于,不要因为短期的当前利益而影响了长期的业务稳定性。反观国内企业为了某些短期补贴而作假的比比皆是,都习惯于挣快钱,缺乏长期价值观的树立,我想这可能也是当前经济转型如此艰难背后的深层思想原因之一吧。”

在频繁与总部沟通的过程中,刘庆华又对利乐的公司治理结构形成了全新的认识,“说来也蛮有意思,利乐目前的股东通常把自己认为财富的守护者,而不是拥有者,所以他决策的初衷始终都是要为后代去守护好这份财富,所以这份内敛和稳健可以说是骨子里的文化。”

如果用情绪关键词来形容的,刘庆华把之前在观致的职业生涯归结于“激进”和“热情”,而在利乐则是“成熟”和“内敛”。“某种程度上我觉得这些特质对于一个优秀的财务领袖来说,都是必不可少的,只不过需要很多的折中与融合,进而在不同的职业生涯情境中展现出来。这么多年的财务生涯,我体会财务在不同类型、不同阶段上的角色是完全不同的。比如现在各种 CFO 论坛上都在讨论如何提升 CFO 对业务的介入能力、影响力甚至掌控力,但对利乐这样的成熟且具有充分行业领导力的企业来讲,财务条线的角色更偏于传统,更侧重于风险的防范,强调公司治理和制衡,同时帮助业务成长。业务决定可以慢,但不能错,绝对不能搞急转弯。反观很多国内民营创业公司在抓市场机会方面非常出色,但是在长期性趋势上面,和欧洲的百年老店还是有着巨大的差距,这个肯定需要一个长期的学习过程,也需要更多有这样经验的高管来提升它的稳定性。” (佚名)

甘肃审计厅推动审计质量建设持续发力

为深入贯彻党的十八届四中全会精神和《国务院关于加强审计工作的意见》,依法有效履行审计监督职责,不断规范审计执法行为,提升审计项目质量,日前,甘肃省审计厅针对近两年来市县审计质量检查、厅机关审计项目审理和全省优秀审计项目评选中发现的审计质量方面存在的突出问题,向全省各级审计机关印发了《关于切实抓好审计质量工作的通知》。着重强调:在当前审计任务繁重的情况下,要坚守谋求审计质量目标不变,力度不减,标准不降,措施不软,在审计质量管理控制上要“任性”,做到把每个审计事项

审深、审透、审实,得出的审计结论经得起时间、历史和法律的检验。

《通知》中,列举了当前省、市、县三级审计机关个别审计项目在实施方案编制及执行、审计程序、执法力度、审计记录及证据、定性及适用法规、质量管理控制六个方面 68 个突出问题。针对存在问题,该厅提出四点要求:

一是认真组织自查,纠正存在问题。结合近两年省厅审计质量检查情况的通报,高标准、严要求,举一反三,认真组织对照自查。明确责任分工和整改时限,限期整改到位。

二是加强质量管理,控制关键点位。进一

步重视审计实施方案的编制和实施,切实加强审计现场质量管理,配齐配强审理工作人员,规范复核、审理、审定行为,加大审计结论性文书的审核力度。

三是严格依法审计,加大审计力度。科学安排经济责任审计和投资审计项目计划,切实做到尽力而为、量力而行,确保质量,防范风险。按照“法定职责必须为、法无授权不可为”的法治原则,在法律赋予的审计职权范围内,依法开展审计监督。对审计中发现的违法违规违纪行为,需要依法移送司法或纪检监察机关追究有关人员刑事或党纪政纪责任的,要

坚决依法移送。对被审计单位或个人违规违纪问题,需要进行罚款等行政处罚的,要严格按照法律法规赋予的审计处罚权限,准确依法行使。

四是强化检查力度,筑牢质量意识。严格实行审计质量层级负责制和责任追究制,认真履行岗位职责。强化上级审计机关对下级审计机关审计业务工作的指导,定期开展审计质量检查,及时通报点评,不避丑、不护短,敢于较真和“亮剑”。对审计质量检查中通报的严重质量问题,将严肃处理,并列入各单位年度目标责任考核加分项。(李保民)

执业质量检查:注会行业深化发展的利器

■ 郝新华 国炜

日前,中国注册会计师协会(以下简称“中注协”)发布了《关于开展 2015 年会计师事务所执业质量检查工作的通知》(会协[2015]32 号,以下简称《通知》),部署 2015 年全国会计师事务所执业质量检查工作。

中注协及地方注协对会计师事务所开展执业质量检查是每年都会进行的例行工作。经过多年的实施,尤其是 2011 年启动系统风险检查、开展执业质量检查制度改革以来,执业质量检查为注册会计师行业整体提升服务质量、促进行业精深发展提供了有力的保障。可以说,会计师事务所执业质量检查工作在保护社会公众利益,加强注册会计师行业自律监管,提高会计师事务所、注册会计师的职业素质和执业质量方面发挥了巨大作用。那么,今年执业质量检查工作具有哪些亮点呢?检查工作的开展会为会计师事务所带来哪些积极影响?在对事务所的监管中,中注协或地方注协又有哪些应予关注的地方?对此,我们听取了业界专家的看法。

焦点 检查重点锁定 8 类事务所

根据《通知》要求,2015 年会计师事务所执业质量检查工作和执业准则对标提升活动的共同目标是促进准则落地生根,提升事务所的执业质量。中注协开展行业年度执业质量检查,可以加强对行业的监督和服务,促进事务所不断完善自身质量控制体系,提升风险控制水平和整体执业质量,与执业准则对标提升活动二者可谓相辅相成,缺一不可。因此,开展执业准则对标提升活动,落实事务所执业质量主体责任,督促事务所对照执业准则自查自纠,不断提升自身的执业水平也就成为提升会计师事务所执业质量非常重要的一个环节。

《通知》对上述两方面的工作都作出了相应要求,2015 年会计师事务所执业质量检查工作和对标提升活动仍坚持“全国一盘棋”和分工协作。由中注协负责组织证券资格会计师事务所的执业质量检查工作和对标提升活动,各地方注协负责组织在本地区注册的非



证券资格会计师事务所的执业质量检查工作和对标提升活动。同时,由中注协加强对各地方注协执业质量检查工作和对标提升活动的业务指导。会计师事务所的执业准则对标提升活动实行总所负责制,并与事务所内部监控相结合。总所负责组织开展全所的对标提升活动并向协会提交相关报告。此外,中注协督促事务所开展对标提升活动要根据自身实际,落实但不局限于事务所内部监控的政策与程序。通过对标提升活动,力争使事务所执业准则落实水平上一个台阶。

按照《通知》的具体部署,2015 年执业质量检查工作的重点对象将包括业务规模较大且对行业影响较大、新批准设立或新近合并重组、涉嫌不正当竞争、投诉举报反映问题较为严重、受到监管机构关注、在最近检查周期内尚未接受检查、承接业务数量与事务所人力资源明显不匹配、与境外事务所和国内证券所合作项目较多等 8 类事务所。注册会计师协会将重点检查的业务报告类型包括事务所为上市公司、金融机构、非上市公司、债券公开交易公司、基金会等涉及公共利益实体出具的审计报告,用于银行融资或申报专项资金等特殊目的的审计报告,涉及政府融资平台以及钢铁、煤炭、农业等高风险行业的审计报告,频繁变更审计机构以及被投诉举报可能涉嫌财务造假等高风险客户出具的审计报告,业绩考核压力较大的国有企业的审计报告,高龄及报告数量过多的注册会计师签署的报告,以及涉嫌不正当竞争审计项目的报告等。

不仅如此,《通知》还要求,各地方注协要认真落实会计师事务所执业质量检查制度改革的精神,深入贯彻行业“国际化建设年”活动要求,指导会计师事务所开展执业准则对标提升活动。完善会计师事务所系统风险检查机制,提高检查工作的针对性,帮助会计师事务所提升执业质量,提高风险防范能力,进一步促进行业的科学发展。《通知》也提示各会计师事务所应当将近年来行业执业质量检查发现的问题及整改情况作为对标提升活动的重要内容,对标提升活动反映的情况和问题也应成为行业执业质量监管工作的重点目标,在此基础上解决现存的问题,实现执业质量的转变和提高。

记者注意到,江西注协提出,今年是行业“国际化建设年”,推动执业准则落地生根是行业“国际化建设年”主题活动的重要举措。为此,江西注协要求各会计师事务所对照准则,进行自查自纠,自我完善,自我提高。同时,要求检查人员首先要了解会计师事务所自查工作的情况,如是否组织开展了自查,自查是否认真扎实,是否取得了一定的成效。在此基础上,对会计师事务所质量控制体系建设情况、职业道德遵守情况和业务项目执行情况,进行严格检查,实事求是地指出问题,提出改进工作、规范执业的意见和建议,推动执业准则落地生根。

关注 检查是促进行业发展的必经程序

瑞华会计师事务所合伙人刘贵彬在接受记者采访时表示,开展会计师事务所执业质量检查是中注协对行业发展负监督责任的体现,是出于行业自律的需要,为更好的推动“国际化建设年”活动开展而做出的必要之举。通过自律检查,可以发现会计师事务所发展中存在的问题,能更好地推动行业整体进步。此外,还可以警示事务所处理好不足之

处,将好的方面进行推广,帮助事务所更加健康地发展。

他认为,对于会计师事务所来说,将全力配合注册会计师协会完成执业质量检查工作。因为中注协开展检查是为了让整个行业得到更好发展,也是为了满足社会公众对行业的服务需求。执业质量检查可能包括很多方面,但对事务所内部治理行动、治理机制、每一个具体项目的控制将是其中的重点。当然,其中对具有证券资格的会计师事务所的要求可能更严格一些,但具体执业质量检查的标准应该与非证券资格的事务所一样。

刘贵彬还对事务所执业准则对标提升活动的重要性作出了解释。他表示,制定会计师事务所执业准则是为了提高事务所的服务质量,行业发展的现状要求事务所必须严格按照准则开展日常工作。事务所的执业准则是一种原则性规范,大家都或多或少可能存在理解上的偏差,要想进一步按照准则的要求处理业务,就需要明确准则的内涵,使其能真正得到落实。另外,注会这一行业发展至今仅有三十多年的历史,肯定存在着很多不足之处,要想使准则执行到位,必定需要一个过程。开展事务所执业质量检查就是这样一个允许事务所实现自我认知的过程。中注协要求事务所按照准则的标准去执行,就不会造成准则落实工作的延误,同时也可以促进会计师事务所进一步加强各方面建设,推动事务所进一步完善相关体系和模式。但对于单个的会计师事务所要如何进行执业质量检查工作,目前并没有统一的规定,事务所可以自行决定。

他还指出,从目前的发展趋势来看,全世界的会计行业都需要对事务所的执业质量进行年度检查。注册会计师协会作为一个行业自律组织,并不是因为行业发展存在问题才去检查,而是一种例行工作。中注协既为会计师事务所服务,也具有对公众负责的使命,开展检查也是为了更好地为公众服务,承担社会责任。而对事务所来说,开展检查工作的目的,其一是为了给事务所提出警示,考察其是否有何方面没做到或是可以做得更好。其二,是可以使事务所之间相互督促,共同进步。毕竟“一花独秀”并不是行业发展的最高境界。

重庆注协积极发挥专业(专门)委员会作用

自重庆市注册会计师协会召开三届七次理事会,通过第四届专门(专业)委员会委员名单后,各专门(专业)委员会陆续召开会议,研究工作职责、制定工作计划、讨论工作重点。

行业第四届专业(专门)委员会设置了自律委员会、维权委员会、专业技术委员会、宣传委员会、人才培养委员会等五个委员会,共有委员 83 名,全部由来自执业机构的人员担任。五个委员会分别提出了年度工作计划,并将研究制定行业自律管理规则,建立专业技术咨询平台、组织新业务技术探讨、设计推行科学合理的机构遴选方案、协调招投标活动中的不规范行为、维护行业正常价格秩序、提高行业宣传的参与度和广泛度等工作作为 2015 年度重点工作,研究和应对行业发展中不断出现的新政策、新形势、新问题。

行业第四届专门(专业)委员会协会秘书处,在总结前三届委员会工作开展、作用发挥的基础上,结合重庆市注册会计师行业发展规划、工作重点,参考中国注册会计师协会及其他省市协会的专门(专业)委员会设置,将原惩戒、维权、调查、专业技术、会计管理、编辑等六个专门(专业)委员会调整为五个,报经理事会通过设立。新一届专门(专业)委员会将在前三届的工作基础上,进一步发挥行业专业人士作用,调动行业人士参加行业工作的积极性和主动性,不断提升行业自我管理水,努力适应行业发展需求,共同促进行业健康发展。(重庆注协)

企业会计人才短缺的局面并非某一方面原因所造成,所以在培养上需多头并进。

中国企业“走出去” 会计培养应先行

■ 牛虹

据报道,澳洲会计师公会在今年 4 月份进行了 2015 年中国人力资源调查,并就调查结果提出建议。

调查显示,半数的受访者表示中国面临会计专业人才短缺的问题。他们认为导致该问题的四大原因包括教育与招聘市场不协调(44%),中国本地公司愈发复杂化(41%),越来越严格的公司合规性要求(41%)以及中国公司加速海外扩张(40%)。针对所在企业有境外投资的受访者,超过四分之一(26%)表示其公司无法找到足够的会计人才以协助其境外投资和运作。

就调查结果而言,澳洲会计师公会中国华东和华中区委员会会长林展霆先生认为,“中国经济现已进入‘新常态’阶段,境外投资和‘一带一路’的战略都将给经济转型带来巨大影响。而调查发现,部分企业难以吸纳合适的会计人才协助其境外扩张和加强海外竞争力。”

林先生还提到,“随着越来越多的企业‘走出去’,他们对协助其海外扩张的专业会计人才的需求也日益增加,目前专业会计人才的供应将不能满足不断增长的市场需求,因此一些企业在人才供需上遇到的挑战将极有可能持续甚至加剧。长远来看,这种情况将影响到公司的盈利,削弱其竞争力,甚至有可能增加他们所承担的业务风险。”

澳洲会计师公会中国华北区委员会会长吴嘉源先生表示,“从本次调查的结果中可以明显看到,一些中国企业在满足其对人需求上,正经历巨大的挑战。不仅面临国内竞争,同时面临周边市场的竞争压力。要赢得人才抢夺战的胜利,企业应重新审视其人力资源战略,以判断现有策略是否有助于他们吸引和留住竞争加剧情况下的人才。”

澳洲会计师公会建议企业考虑重新审视其人才策略,以降低由国内专业会计人才短缺所带来的商业风险。

笔者认为,中国企业要想真正“走出去”,会计人才培养应该先行。企业首先要在各个方面练好内功,除给予有足够吸引力的薪酬及福利待遇外,应重视对员工的专业与技能培训,给他们创造提升的机会,为员工描绘职业发展规划,提供更广阔的发展空间。另外,企业的文化和影响力也是吸纳人才的一个重要方面。

除了企业自身的努力外,政府及行业应发挥指导性作用,为人才的培养做好顶层设计和制度安排,并确保能具体落实。同时,应加强大中专院校会计专业的教育培训,做到理论与实践相结合。

资深注册会计师、南通市注册会计师协会副秘书长刘志耕认为,长期以来,社会对会计的认识和重视程度严重不足,会计职业缺乏独立性,缺乏法律制度的支撑,会计的作用得不到充分发挥,其价值也就得不到体现,由此导致对会计人才的培养及其自身素质的提高都不能得到足够的重视,这是问题产生的根本原因。

总而言之,企业会计人才短缺的局面并非某一方面原因所造成,所以在培养上需多头并进,为企业适应新常态,提升海外竞争力,走向全球,做好坚强后盾。