

# 陈新恺:高标准稳定 VS 持续变革

在陈新恺看来,营运支撑体系的打造,建立高标准、高稳定性地执行能力是其中的一个关键因素。

“我在HUGO BOSS的近八年时间,一直在努力建立和逐步打磨整个营运支撑体系的高标准执行能力,这对于这样一个身处快速变革领域的世界级领导性品牌来说是非常关键的。”身兼HUGO BOSS全球采购国内板块总经理和中国大陆零售板块财务营运负责人的陈新恺表示。

## 抓好供应链执行力

不久前,有一位国内服装行业的企业家在私下交流时问陈新恺,“如何在十年内创造一个真正具有影响力的国际时尚品牌?”

“其实,这正是国内服装行业面临的核心问题所在。我告诉这位企业家朋友,他的雄心壮志已经远远超过了奠定了如今国际时尚行业的这些企业家先贤们,事实上也没有人能在10年内做到这样的成就,这个目标本来就是不切实际的,往往需要几代人的努力。时尚行业本来就容易使人心浮气躁,企业家更应该沉下心来一点一滴把各个运营环节的细节抓好,只要持续做好对的事情,一定会有好的结果的。”从2007年加入HUGO BOSS以来一直负责整个营运支撑体系建设的陈新恺对此有着深刻的体会。

在陈新恺看来,真正支撑一个领导性时尚品牌的,不在于短暂的聚光灯下的光鲜,而是如何使得“体现这个时尚品牌地位的这些技术标准在整条供应链中保持稳定”。

对此,陈新恺举了一个通俗易懂的例子来进一步阐释,“比如拿牛仔裤的着色标准来说,目前国内的标准相比于国际通行标准有点过于严苛。如果要达到这样的标准,势必要在生产过程中使用大量的化学稳定剂,这对于消费者的身体健康和绿色生活理念是有一定抵触的,也背离了标准设定的初衷。我们对于财务和营运的思考也是如此,要在可执行的范围内实现高标准的稳定性,所有的作业单元都要按照既定的程序要求走,这样才能持续保持长期的质量和结果的最优。我们采购公司的一个很重要的工作,就是要求供应

链上的合作伙伴严格按照总部既定的作业程序和技术标准走,绝对不能有偷工减料和投机取巧的行为。经过多年的磨合和梳理,使得整条供应链的运营水平得以保持总部制定的严格标准,而且稳定性非常好。”

崛起于上世纪70年代的德国品牌HUGO BOSS,的确在时尚行业颇有几分德国制造业的严谨范儿。事实上,作为欧洲最大男装生产商的这一品牌是由HUGO BOSS先生在1923年创建的,最初是以生产工作服、防水套装、雨衣和制服起家,一直到1972年才正式涉足时装界。

“我是2007年加入HUGO BOSS中国开始负责营运支撑体系的,包括财务、人事、物流、信息等,当时我们在国内有两家代表处。过去几年我们的工作重心在于建立自营零售网络,同时逐步收回散落在国内的代理权。由于涉及到过去经营历史的原因,整个过程并不是一蹴而就,总的来说还是循序渐进,走得比较稳健。”陈新恺补充道。

事实上,零售自营是整个HUGO BOSS近年来的全球整体策略。自今年3月1日起,HUGO BOSS将收回韩国17家授权门店。与此同时,中国130家HUGO BOSS门店也将由公司直接经营管理。这将使HUGO BOSS离本轮变革的终极目标更进一步——加强品牌感知和全渠道转型,其中包括自营的电商网站和借助国内多家第三方平台开展电子商务。

## 善于学习与持续创新

2月4日,HUGO BOSS发布了2014财年第四季度的报告,财报显示由于欧洲整体经济停滞不前,消费者对高档服饰需求下降,但HUGO BOSS第四季度的销售额上升了5%,达到6.84亿欧元,净利润则增长6%至1.67亿欧元。同时,这份财报也出现了来自于美籍华裔设计师Jason Wu设计的女装系列的全新亮点。2014年,一贯主打男装的HUGO BOSS请来这位美国第一夫人的御用设计师执掌女装设计团队。去年11月,公司公布第三季度财报时就表示Jason Wu设计的首个女装系列自7月上市以来销售远超预期,批发买家对其2015年春夏系列也纷纷给予了



正面回馈,这对于HUGO BOSS未来几年的整体销售增长来说无疑是个利好消息。

“事实上HUGO BOSS并不是高不可及的超级奢侈品,我们更强调高质量、高性价比、易穿戴的时尚产品。这个领域在国内有着强劲的中产阶级自主消费市场空间。”陈新恺非常看好HUGO BOSS未来在国内的增长前景。

1992年毕业于吉林工业大学第一届工业外贸专业的陈新恺与时尚行业结缘,得益于其善于学习的动力和持续创新的热情。

“事实上,当时我们在学校学的是工业外贸,这个专业是与美国明尼苏达大学合作的,所有师资之前都去美国进修了一年,正式开课的时候还有很多美国老师过来加入教学队伍。所以也打下了比较扎实的工商管理的底子。”毕业分配回天津外经贸委下属一家国资贸易企业的陈新恺在工作三年后选择加盟著名的国际纺织及成衣制造商香港溢达集团,“当时已经是贸易行业黄金时期的尾声了,感觉这样下去没前途,外贸企业和制造企业利益不一致,外贸的中间人角色越来越尴尬。我当时建议,未来一方面要走向国外建立直接的分销渠道,另一方面是专注于建立自由的供应生产链。”

但在当时这样的建议注定不会被接受,但陈新恺的才华引起了香港溢达集团注意,并力邀其加盟。在长达12年的时间里,陈新恺先后辗转新加坡、中国香港和英国,一路做到溢达集团欧洲财务和行政负责人。在此期间

间,充满学习动力的陈新恺不仅拿到了英国卡斯商学院的硕士学位,还顺利拿到了ACCA和AMCT的专业资格。

“我在溢达的这段职业生涯受益匪浅,对财务、营运等各个方面有了更深入的理解。溢达的国际化程度非常高,它的管理层可谓‘联合国军’,来自很多不同的国家,而且它倡导开放、透明、向上的文化,无论背景如何,只要做得好,就有发展的机会。这对于年轻人来说,是个非常令人鼓舞的环境。”陈新恺在溢达完成了从销售到财务的第一次转型,“说到底,财务的角色在于确保实现投资者的价值,必须要有全局的观点,财务要懂业务才能更好地成为业务伙伴,比如资源的分配,如何实现资源的投入产出最大化,其中人、产品和体系都要从全局去考虑。”

陈新恺也非常关注财务和营运团队中年轻人的成长,“财务在工作中往往都要面临各种交集,知识的交集、立场的交集、沟通的交集等。从知识结构上看,最好既要学院体系的理论知识,也要有被业界公认的专业资格所涵盖的实践知识;从立场的角度来看,比如说采购这个环节,既要考虑成本因素,同时也需要考虑产业链配套的成熟度和稳定性,不能从单一的成本视角出发;而从沟通的视角来看,就更需要业务知识的学习、沟通技巧的运用以及业务合作伙伴的心态等等。做好CFO的工作的确是一个高复杂度的任务。”

(首财)

## 证券市场改革在即 注会行业风险激增

### ■ 奎岩

6月4日,中注协召开行业热点专题报告会,中注协副会长兼秘书长陈毓圭指出,当前行业正面临“六大风险”,其中有两点与股市相关,《证券法》修订和股票发行注册制改革,将加大行业的民事责任风险;以创业板、新三板为代表的证券市场快速发展,一方面为事务所拓展业务带来了机遇,另一方面也加大了行业的审计风险。在当前牛市背景下,陈毓圭的提醒,值得业内关注与重视。

自1990年底上交所成立并启动中国证券市场以来,A股市场有两点顽疾,让业内格外操心:一个是企业上市发行需要面临严格的审核,过程极其繁琐和漫长;另一个很多已上市企业缺乏诚信,财务造假、利益输送等违法违规现象频发,令投资者痛恨不已。

在以往的上市公司造假案例中,监管机构对于失职中介机构的处罚常常不痛不痒。一方面,过去A股市场的运行机制和理念往往偏向于发行方,既然对上市公司这一造假主体的处罚都不重,自然也就不会严惩“帮凶”了。另一方面,过去A股市场的监管重心放在企业上市之前,且实行了各方面的严格审核,倘若企业在上市时或上市后出现造假等违规行为,从道理上说,证监会发审委也脱不了责任,在这种背景下,一味严厉地处罚中介机构也说不过去。

但《证券法》修订和注册制改革之后就不一样了,除了实现“募资”功能外,今后A股市场也将强调“分红”功能。投资者的地位有望高于上市公司,会计师事务所、律师事务所、券商的主要作用将从辅助企业上市转变为审核企业资质、帮助股民投资。信息披露的准确性也将更受投资者和监管机构的关注,作为企业资料的把关者,注册会计师若有失职,必将成为众矢之的。除了遭到道德指责和行政处罚外,严重失职和违规的注册会计师及律师事务所也必然遭到投资者的索赔,承担相应的民事责任。

目前,证监会对企业上市的审核如此严格,都有诸多业绩变脸乃至造假上市案例出现,假如核准制转变为注册制,那将会有多少“混水摸鱼”的低价值企业出现在A股市场?创业板、新三板等问题多多的板块又将会怎样的混乱呢?为了避免出现类似问题,维护股民的利益,在实施注册制之后,监管机构对于违规上市公司和中介机构的处罚肯定会大大加强,甚至会积极追究不法者的刑事责任,同时鼓励做空机构等方面对上市公司及会计师事务所主动发起问询和诉讼。

在发达资本市场,由于法律严格,做空机构虎视眈眈,上市公司一直谨小慎微,中介机构也压力巨大,稍不留神就会成为被告。例如,2012年12月,安永会计师事务所此前在担任嘉汉林业审计方期间存在失职,被迫向嘉汉林业股东支付了1.18亿美元和解金,以避免遭到集体诉讼。2014年10月,安永又为此支付了720万美元和解金,以免受加拿大证券监管机构的指控。相信在不久的将来,这种案例也会在A股市场出现,会计师事务所的业务能力和职业道德都将面临考验。

# 山西注协扎实推进行业国际化建设年活动

为了增强主任会计师在国际化建设中的责任意识,拓展主任会计师的行业发展国际化的视野,提升主任会计师开展国际化建设的能力和水平,日前,山西省注册会计师协会组织举办主任会计师培训班,邀请具有国际化水准和经验的专家介绍本土所国际化发展的路径模式和“一带一路”开放战略的重要意义。省行业党委、省注协召开工作会议,对国际化建设工作进行了再动员、再部署、再督导,推动行业“国际化建设年”活动全面深入,扎实有效开展。

省财政厅副巡视员祝晋英在肯定行业各项工作成绩的同时,对“国际化建设年”工作提出要求。她希望全省会计师事务所要高度重视“国际化建设年”活动的重要意义,要站在服务国家经济发展大局的高度,以国际化建设工作为契机,了解国际会计师服务市场前沿和发展动态,向具有国际化发展水平的国内先进事务所学习,对标提升管理经验和业务技能,使全省事务所的服务能力和水平再上一个新的台阶。

刘延辉秘书长结合行业党建工作,对“国

际化建设年”活动提出了具体要求。他要求主任会计师一要注重培育国际化发展理念,学习和借鉴国际化发展经验。二要开展自查自纠,按照执业准则对标提升。三要加强服务效能建设,提升信息技术国际化应用水平。他还要求各事务所主任会计要亲自抓、深入抓,指定一名副校长(合伙人或股东)具体抓,动员全体员工积极行动起来,确保活动务求实效,不走过场。

行业党委专职副书记张宝林对“国际化建设年”工作进行了安排部署。他详细解读

了国际化建设年活动实施方案中的5个目标、9项任务和13个具体措施,对如何在经济新常态下做好国际化建设年工作进行了具体指导。他要求行业各级党组织负责人,要增强服务意识,把“国际化建设年”活动作为今年党建工作的重中之重,统筹处理好业务工作和“国际化建设年”活动,做到与日常工作同研究、同部署、同推进,推动活动深入开展。

(山西注协)

# 专家:会计人才培训不等于培养

### ■ 腾娟

我国目前有1600多万会计从业者,其中绝大部分是财务会计。未来企业发展中将更需要能提供决策支持的管理会计。财务是一种工作,管理则体现着智慧。企业已经走到了继续财务会计与发展管理会计的岔路口。

那么作为会计人员如何应对需求的变化?如何加强对会计人才的培养?我国对会计人员培养的现状如何?记者就此专访了资深注册会计师、南通市注册会计师协会副秘书长刘志耕。

## 应建立人才培养长效机制

通过改革创新,尽快建立健全会计人才培养长效机制,已是相关部门、单位对会计人才培养的头等大事。应该从以下四个方面分别进行考虑,以形成对高端会计人才培养的长效机制和永久性政策措施。

首先,创新人才选拔机制。选拔机制是会计人才培养的起点和重要基础,直接决定了人才培养的成败,所以,要在适当提高报名门槛的基础上,进一步完善“准入”标准和选拔制度。应重点解决好三大问题:一是要根据不同领域的会计人才有针对性地出具选拔考试的试题,着重解决好选拔试题重理论轻实务的问题,要通过模拟真实环境、优化试题结构和内容,发现、甄别、选拔优秀人才。二是要加强用人单位在人才选拔过程中的参与权,人才培养的最终目的是为了服务于经济社会和企业发展。三是要逐步将地方会计领军人才培养与全国会计领军人才培养有机对接。地方会计领军人才培养工程是全国会计领军人才培养工程的重要补充,应当充分发挥其在高端会计人才培养中的基础性作用。选拔优秀的地方会计领军人才进入全国会计领军人才培养队伍,有利于形成阶梯式、递进式和长效性的会计领军人才培养格局。

其次,创新人才培养机制。培养机制是人

通过改革创新,尽快建立健全会计人才培养长效机制,已是相关部门、单位对会计人才培养的头等大事。

才培养的进程控制,决定了培养什么样的人才、如何培养人才等问题。应重点解决好三大问题:一是加强国际化的培养。会计人才培养工程的本质是培养国际化、复合型的高素质会计人才,不具备国际化能力的会计人才,不能称之为人才,更不能称之为领军人才。所以,不仅要在课程安排、教学过程中考虑有针对性的相关培训内容,而且还要探索与境外知名会计组织、机构开展培养合作,深化境外培训项目,拓展学员的国际化视野。二是要加强经营管理能力的培养。不管在课程教学中,还是在工作实践中,要引导学员参与预算、决策等管理过程,提高发现问题、分析问题、解决问题的能力和应对突发事件的能力。三是要加强与用人单位的合作。用人单位既是会计人才的使用者,也是会计人才的用武之地。所以,要积极探索与用人单位建立会计人才的联合培养机制,在关系国计民生、社会发展的重点行业、领域建立一批会计人才培养基地,给会计人才提供更广阔的舞台。

第三,创新人才考核机制。考核机制是人

手段。要在继续开展培训成果量化考核的前提下,重点关注会计领军(后备)人才在实际工作中的表现情况,通过问卷、电话问询、实地走访等方式,了解用人单位对会计领军(后备)人才的评价,用以修正和完善对培训成果的量化考核。三是严格淘汰制度。按照打造国际化、复合型会计人才的要求,建立实时淘汰与阶段性淘汰相结合的淘汰制度,及时淘汰学习纪律差、学习能力差、道德品质差的学员,使培养资源更多地集中到优秀学员身上。同时还要加大对学员毕业考核的力度,本着宁缺毋滥的原则,综合量化考核结果、单位反映和社会评价意见,将真正符合会计领军人才标准、被社会认可的优秀人才确认为会计领军人才。

第四,创新人才使用机制。使用机制是人才培养的关键环节,是“以人为本”、“以用为本”会计人才培养理念的具体体现。应重点解决好三大问题:一是加大政策扶持和倾斜力度。《会计人才规划》指出,“要推动实现会计领军人才培养与会计专业技术职称(职务)制度、会计专业学位教育制度的有机结合。”所以,要加强与国家相关部委及单位的协调和配合,探索会计领军人才资格与相关资格评审、考试、聘任等方面政策和措施。二是促进会计领军人才的合理流动。通过构建会计领军人才库,向社会大力推举会计领军人才品牌,使更多的用人单位了解、关注会计领军人才,为会计领军人才向更适合自己发挥才能和作用的岗位流动铺平道路。三是引导用人单位加大对会计领军人才的使用力度。要大力倡导用人单位承担社会责任,配合国家实施会计人才战略,要形成以良好的机制激励人才,以完善的制度使用人才,以适当的待遇留住人才的良好氛围,充分发挥会计领军人才较好道德素养、较高专业技能、较强职业判断能力、较综合的管理才能的优势。

第五,创新人才激励机制。激励机制是人

才应有为,有为才有位

会计人员应提高自身素养,做好以下四方面的工作:

首先,不断提高政治品质。会计人才,尤其是会计领军人才,是受人推崇的高素质人才,自然应该德才兼备。所以,会计领军人才不仅要加强对政治理论学习,树立大局观念,强化服务意识,而且要树立奉献精神,还应保持较高的职业道德水平,依法理财,诚信执业,做一个政治合格、作风过硬、业务熟练的现代化的新型会计人。

其次,要不断提高专业素质。专业能力是会计人才的立身和创业之本。我国会计改革持续深入并取得了巨大成就,为会计人才拓展职业舞台提供了前所未有的机遇。作为会计人才,尤其是会计领军人才应予以高度关注,不断完善、提升专业胜任能力。如在建立全球统一高质量会计准则体系的目标,全面贯彻执行和加强企业内部控制基本规范及其配套指引,加强企业会计信息化建设等方面都应该充分发挥作用。

再者,不断提高经营管理能力。会计的作用往往不被单位领导所重视,这一现象的存在不是单方面的。会计人才需知道,有才应有为,有为才有位。所以,会计人才要有所作为,必须积极主动地参与所在单位的经营管理,避免从会计的单一视角看问题,切忌就会计论会计,务必跳出会计看会计,工作中一定要树立全局理念,要用全新、全方位的视角开展工作,努力实现从执行者向管理者、领导者、决策者的转变。

最后,积极发挥引领辐射作用。群雁高飞头雁带。会计领军人才是头雁,是标杆,是方向。作为会计人才,尤其是会计领军人才不能孤芳自赏、一枝独秀,一定要兼济天下,切实发挥对会计行业的引领和辐射作用。要开坛布道,主动将自己的聪明才智、成功经验与人分享,激励和鼓舞更多的会计人才爱岗敬业、奋发图强,比学赶超、争当领军,持续有效地发挥会计领军人才的作用,壮大会计领军人才队伍。

## 湖南: 行业专家成 特约审计员

“我们马上就要开展新农合资金审计,在座6位有2位是医学院的专家,到时候需要你们多提宝贵意见。”在近日举行的第五届特约审计员聘任仪式上,湖南省审计厅厅长唐会忠热情邀请特约审计员参与审

计。5月5日,来自民革、民盟、民建、农工党、致公党、九三学社的6名民主党派人士,被省审计厅聘为新一任特约审计员。据介绍,在省委统战部推荐特约审计员选后,省审计厅专门派人事处人员进行考察。新聘的6名特约审计员来自会计师事务所、律师事务所、高等院校、党政部门等单位,多数人员具有注册会计师、教授、律师等专业技术职称或执业资格,是所在领域的行业的业务精英、专家。

据介绍,本届特约审计员将被邀请参加各类审计会议,修订重要审计法规制度,参与重要审计和审计调查项目实施,并收集反馈社会各界对审计工作的意见和建议等。

省审计厅从1991年开始聘任特约审计员,在此之前已聘请四批20名特约审计员。这是该厅迄今为止聘任的代表性最强、专业涵盖最广的一届特约审计员。

曹娟 黎春香