

6 财务精英 Financial Elite

夏丽君：“快财务”支撑“新农哥”

■ 王腾

对于一个纯粹的网络品牌而言,只有“快打”的财务模式才能适应海量的多端口需求。以称呼花名代替“某总”的做法盛行于很多新潮互联网公司。在淘宝坚果类第一品牌新农哥内部,其财务总监夏丽君的花名是“书铁”。这个硬线条的花名也许能说明她的性格和做事风格——2014年,夏丽君干脆利落地从某上市公司跳槽到接地气儿的“淘品牌”新农哥。用了不到一年的时间,她已经能脱口报出公司的关键数据,并对新农哥的发展史和未来规划了然于胸。

2006年新农哥创办于浙江临安;2008年入驻淘宝商城;2010年全面布局电子商务,分别与1号店、QQ商城、京东商城、当当网、卓越网等第三方平台达成合作。近十年的发展历程中,经过不断修正业务方向,新农哥逐渐专注于坚果炒货,如今已排在淘宝坚果类销量第一的位置。在夏丽君看来,“触网”战略、“快财务”支撑以及创新能力,构成了新农哥的健康肌体。

全面“触网”

实际上,新农哥CEO于忠武在创立新农哥之后的三、四年时间里一直苦闷于销售量的不理想。在电子商务方兴未艾的当时,一些较早接触电商的品牌获得了相当不错的发展前景,用于忠武的话说:“看着他们有着几千万甚至更高的销售额,我也颇为心动。”于是,于忠武尝试着接触了电商平台。同时,也参加了“淘宝大学MBA”项目培训,这让他坚定了做“淘品牌”的目标。虽然在创办两年后即已进驻淘宝,但新农哥的全面“触网”是在2010年。夏丽君说:“事实上,在2010年之前,新农哥营业额一直在每年1000万左右徘徊。通过传统的渠道,发展相对缓慢。而电商渠道全面铺开之后,我们实现了每年业绩70%左右的增长,2014年全年销售额达到3亿元人民币左右,相较于传统模式,这个速度很匪夷所思,但相比较现在某些淘品牌,我们还不算最快的。”

和很多淘宝卖家一样,新农哥最初做网店也没有什么经验,早期还经销过很多其他品牌和品类的产品,认为品类增加可以扩大销售额。经过一段时间的运行和对网络购物的客户分析之后,新农哥发现有必要矫正思路,果断舍弃了其他品牌的经销,只专注于做新农哥品牌的产品。“我们确定了专心打造新农哥品牌,不再经销其他品牌产品之后,也并非一帆风顺。为了平衡淡季的销售状况,我们也进行了产品的多元化开发,开发出来比如花茶和蜜饯等产品,虽然说带来了销量的增加,但是通过综合比较产值以及利润,半年之后,还是选择砍掉这一块的产品,将全部精力只集中在坚果上。”于忠武详细介绍了经营策略改变的过程。

显然,企业在做“淘品牌”的时候,对核心



竞争力的把握必须非常精准,而且随着电商品牌市场的细分,品牌想要在消费者心中占有一定地位必须依靠产品的“精”和“专”。夏丽君有颇多感触:“虽然很多人对坚果这个小众领域并不看好,但是当深耕其中,大力投入研发的时候,我们也深深感到,哪怕针对一个小小的果壳,也能创新出很多新花样和口味。未来,即使一颗小小的坚果,我们也必然要走出一条差异化竞争的道路。”为了落实这一策略,现在新农哥自己开发农场、生产天然原材料,力求在环保安全和保证口感的双重严格要求下,让消费者对产品有独到体验。在新农哥,研发部门的办公室紧挨CEO办公室,由CEO亲自带领工作。

目前,新农哥已经成为临安市农业龙头企业、临安市电子商务示范企业,并且在2012年荣获了2012年度淘宝原创品牌10强和2012年全球十佳网货品牌的称号。

唯快不破

对于这个正在高速发展的“淘品牌”来说,财务总监的管理工作会延伸到许多细微之处。比如,除了负责基础的会计核算及财务报表编制之外,还要设计仓库管理、全面预算及滚动预算管理和内部经营数据分析与经营管理。“和传统渠道销售的品牌相比,我们最主要的感受是消费者路径改变,传统渠道是通过经销商、零售商再到消费者;网络品牌是直接面对消费者。这一改变反映到财务管理

方面就要求我们的管理重点更加以客户为导向,对财务数据分析管理以及反应更加敏捷,来顺应客户和市场需求。”夏丽君分析道。

电子商务对财务反应速度的考验已到了前所未有的程度。在传统企业有过多年财务管理经验的夏丽君告诉我们:“在做促销的时候,比如在配合淘宝的双11促销或者其他平台店庆活动时,对财务数据抓取和分析的速度基本上必须达到以小时计算,也就是说每个小时的数据我们都必须实时掌握,而且要第一时间做出反应,迅速调整促销方案。我们从ERP系统中提取数据,然后用自己开发出来的分析软件计算出每小时促销的毛利水平变化,以此来作为促销货品调整的依据。”

电商之间的竞争,往往就在分秒之间。速度往往成为竞争的关键转折点。为了提高管理效率,2014年,新农哥正式上线了ERP系统。一直以来,像新农哥这样典型的“淘品牌”在管理上都有着特殊的困难点,比如线上运营中心、生产厂家、仓库和实体店不在同一地方,这使得电商企业对订单、库存、财务等方面的管理难上加难,必须进一步完善内部管理。夏丽君分享了一个ERP上线之前的小波折:“2012年我们在一号店做促销时,前端产品发布的同事犯了一个错误,把原本是一包产品的价格标成了三包的数量,消费者就认为我们的产品是打了三折进行促销。由于当时我们后台数据分析没有跟一号店的数据实时联网,对实时毛利水平没有监控,导致在事发19个小时、已经成交了将近2000单的情

况下,我们才发现这个错误。虽然进行了及时修改,但是为了对已下单的客户有个交代,我们专门划拨出客服人员,对将近2000名客户逐一打电话进行道歉和赔偿。”

在经历了这一事件之后,新农哥更坚定了建立全套严谨的ERP系统的决心。新农哥采用的是金蝶ERP系统,同时也成为金蝶针对互联网企业ERP及全套解决方案的首个试点客户。夏丽君说:“ERP的上马让我们统一管理了包括前端采购、后期销售以及物流配送在内的全部业务流程。从财务管理的角度来看,信息化是实现预算和成本管理的根基。ERP最为核心的管理思想就是供应链思想,强调对整个供应链相关组织的集成,以及对供应链涉及的物流、信息流和资金流的协同。”根据自身业务特点和要求,在ERP的基础上,新农哥还自主研发了一些财务分析软件嫁接其中,“比如我们开发了产品溯源系统,采取一品一码,通过每个产品的条形码,可以清楚地知道该产品的生产和发货的数据,这也是对我们强调的食品安全和健康理念的技术保证。”

聚焦创新

互联网行业是从来不缺创意和创新的行业。进入其中之后,夏丽君也深深感受到各种层出不穷的创新所带来的冲击以及影响。“食品行业有一定的特殊性,比如我们的坚果类产品,通常情况下,保质期只有10个月左右。客户自然希望拿到的都是近期生产的新产品,而对于临近保质期的产品我们只能降价处理,如果产品过了保质期,那么价值就是零。如何全方位快速周转库存是我们解决的一大问题,从销售端到营销端和生产端都必须以此为导向进行。”夏丽君强调。

从财务层面,夏丽君希望找到一个合适的财务模型,将由于库存周转速度跟不上所导致的隐性价值亏损用数据的形式呈现在财务指标中。“这个指标和结论直接用来指导市场营销,并且将这个隐性亏损指标做到对员工的绩效考核中去。”夏丽君认为这是一种从企业内部管理入手来控制风险的方法,也是能够从管理要效益的着手点。

作为一个曾经在上市公司服务过的财务总监,面对互联网时代的新商业模式,夏丽君表现出了很强的适应能力。她认为监管者和资本投资者对透明度和问责机制提出了更高要求,作为财务主管也需与公司管理层紧密合作,解决财务信息孤岛的问题,共同致力于公司价值创造过程。“财务主管面临的挑战是如何为企业带来附加值,这要求我们从传统的簿记和控制功能转型出来,成为公司管理合作者和公司战略与新管理制度的推动者。我从参加工作到现在已经10年时间。我认为平台是个人职业发展的土壤。我希望在一个有活力、有激情的团队,与大家共担、共享、共赢。现在新农哥就是这样—一个充满朝气的平台。”夏丽君依然不悔当初的选择。

审计监管约谈机制将会常态化

■ 李侠

经过几年的探索,开始于2011年的上市公司年报审计监管约谈机制已经成为中注协审计监管的一张“名片”,不仅大大提升了事务所整体执业质量的提升,更成为事务所上市公司年报审计的“排雷”利器,有效地降低了事务所和注会的审计风险。

及时提示审计风险
有效提升年报审计质量

据中注协公告,自2014年12月至2015年3月年报审计期间,中注协以发生重大资产重组、连续多年变更审计机构、多次修正业绩预告等上市公司年报审计风险防范为主题,先后开展了15批次的年报审计监管约谈,共约谈证券资格事务所19家,涉及上市公司23家。

约谈涉及的内容均是2014年上市公司年报审计中资本市场的热点问题以及行业发展面临的现状和潜在风险,有较强的针对性。除“频繁变更审计机构、上市不久即面临退市”等属于以往年度的审计风险外,其余大部分风险都是新出现或新上升为重大风险的领域。比如考虑到近年上市公司重大资产重组交易活跃,专门对发生重大资产重组以及并购重组后业绩大幅下滑的上市公司年报审计风险予以提示;同时,考虑到部分行业财务造假案件较多、易受宏观经济与政策影响等特点,分别以农业、金融、房地产、煤炭、钢铁业以及高速公路等六类上市公司年报审计风险防范为主题,分行业提示注意上市公司经营情况的变化造成审计风险变化等。此外,为加强内部控制审计风险防范,有针对性地开展内部控制审计监管约谈,对发生会计估计变更以及发生股权纠纷的上市公司内部控制审计风险予以提示等。

在约谈后,各家事务所均认真贯彻约谈有关要求,全力防控年报审计风险,约谈工作

取得明显成效。在年报审计监管约谈涉及的23家上市公司中,有5家被出具了非标准的财务报表审计报告,5家被出具了非标准的内部控制审计报告。2014年度,事务所出具非标准意见财务报表审计报告98份,占全部财务报表审计报告的3.67%,非标报告的数量和比例都较上年度(87份,3.43%)有所上升;事务所出具非标准意见内控审计报告78份,占全部内控审计报告的5.32%,非标报告的数量和比例都较上年度(45份,3.94%)明显上升。

化解审计风险
成年报审计“排雷”利器

客观地说,作为投资者利益的“看守人”和资本市场的“经济警察”,注册会计师在执业过程中的审计风险是客观存在的。

而中注协在每年上市公司年报审计期间开展的监管约谈,针对重大风险进行提示并提出化解风险的应对措施,不仅有效地加强了监管的前瞻性、针对性和有效性,更是对事务所在年报审计中可能存在的风险点提前予以提示,对于防范降低风险无疑起到了非常积极的指导作用。

从这几年来约谈的内容看,每年约谈的主题由中注协组织专家咨询组针对当年所面临的新情况以及资本市场广泛关注的热点问题精心确定,约谈对象也是精心选取,约谈的批次、频率也越来越高,极大地促进了事务所的执业质量和水平的提升。

从实际情况看,约谈工作得到了事务所和注会们的热烈响应。在约谈后,相关事务所均能充分关注到相应的风险,及时发现并提醒企业调整财务报表的相关数据等。

“中注协的年报审计监管约谈切合形势、抓住重点,项目找得准、意见提的实,风险提示及时有效,对事务所加强质量控制体系建设和把控审计关键环节起到了非常积极的指导作用,对全面做好年报审计工作,有效识别

和化解审计风险很有帮助。”一位接受约谈的事务所代表这样评价道。

年报审计监管约谈将常态化

年报审计约谈最早开展于2008年,当时财政部会计司针对上市公司2007年年报披露和会计师事务所的审计情况,约谈了有关上市公司和事务所。当时主要是为了切实保证新的会计准则在上市公司中有效实施。

2011年,为将注册会计师审计风险降至可控范围之内,中注协便将之前用于指导和督查事务所工作、促进诚信建设的约谈,创造性地运用到年报审计监管中,开始在上市公司年报披露期间开展主题约谈,针对重大风险进行提示并提出化解风险的应对措施,意在将监管工作重心前移,增强监管的前瞻性、针对性和有效性。

经过5年的实践,中注协不断对监管约谈机制予以完善。比如在2014年年报审计中,为给事务所吸收、借鉴中注协风险提示意见提供充足时间,中注协将2014年年报审计监管约谈时间整体提前,仅在2015年1至2月份就集中开展了9批次约谈,全部15批次约谈均于2015年3月中旬前完成,比2013年年报审计监管约谈结束时间提早近1个月。

中税协2015年等级税务师事务所认定审核启动

6月30日至7月2日,中税协副会长赵申率队赴粤、深两地对申报4A级的中韬华益和申报5A级的亚太鹏盛两家税务师事务所进行了实地审核,标志着中税协2015年等级税务师事务所认定实地审核工作正式启动。审核工作中,来自中税协会员管理部、广东税协 and 深圳税协的有关人员组成的审核组主要对事务所的执业资质、经营规模及业绩、执业规范、内部管理等方面进行了严格检查。

接下来,中税协还将对申报4A级的安

永(上海)、北京中翰联合、杭州余杭东方、嘉兴中佳、陕西益友5家税务师事务所以及首次符合4A、5A级分支机构授牌标准的税务师事务所进行实地审核,预计8月底前完成。

等级税务师事务所认定有利于打造注税行业知名品牌,推动税务师事务所做强做大,做专做精。近年来,中税协积极探索,逐步完善认定流程,简化申报材料,缩短认定时间,有效减轻了事务所负担,为会员提供了更加高效便捷的服务。(中税协)

企业会计信息化人才培养进行时

■ 何飞

全面推进会计信息化,人才是关键。会计人员要想顺应时代需要,提高自身的信息技能显得尤为重要。

在信息化环境下,社会对会计人才的需求不仅仅是停留在会计专业知识本身,而是把着眼点放在会计人才对信息技术的驾驭能力、创新意识等方面。国内外激烈的市场竞争环境、电子商务和电子政务的推广、国民经济和社会信息化的深入、信息资源开发利用等,都迫切需要大量会计信息化人才。

复合型人才培养的企业实践

纵观中国会计信息化30年的发展,虽然信息系统的功能不断增强,应用也愈发普及,但总体来看,中国会计信息化仍处在“发展中”阶段。

将企业信息化作为会计信息化的前提和最终落脚点,已经有企业顺应着企业信息化环境对会计人才知识结构的要求,不断培养出大量的既懂信息技术又懂会计的复合型人才。

中兴通讯副总裁陈虎对记者表示:“在招聘财务人员时,中兴就非常注重应聘人员的综合素质,那些既精通财会专业知识又具备计算机、信息技术等专业能力的复合型人才,在招聘过程中往往会占有一定的优势。”如今,中兴通讯渐渐形成了会计信息化人才培养的两大特色,一是财务和IT的高度融合,二是依靠自身力量培育复合型人才。

在中兴通讯公司内部,对会计信息化人才培养既全面又精细。财务部门内部专门成立了负责财务信息系统规划和实施的团队,当新系统上线或者版本升级改进时,财务信息系统团队又会组织一系列针对新系统或者新功能的培训。

“此外,中兴内部还有个FIT,即财务信息化兴趣小组,由一些计算机水平较高、希望通过计算机手段简化会计工作的财务人员发起,小组会不定期地举办一些专题培训、沙龙和技巧分享会。同时,公司每年都会针对会计系统实操人员举办劳动技能大赛,这也充分检验了各个工作岗位对于信息系统工具使用的熟练程度。”陈虎表示。

信息化人才培养的高校探索

在会计信息化人才培养与教育方面,高校一直致力于科学设计教学计划,合理设置课程体系,通过提高会计信息化师资队伍水平,为整个行业打造优质会计信息化人才。

重庆理工大学可以说是我国会计信息化人才培养的摇篮,自1984年就开始了会计电算化的教学与科研,1992年成立了“会计电算化教研室”和“会计电算化实验室”,并招收了首届会计电算化专业本科生,1993年成立“兵器工业会计电算化开发培训中心”。在2007年第六届全国会计信息化年会上,重庆理工大学的实践作法被同行专家称为会计人才信息技术能力培养的“重工模式”。

重庆理工大学会计学院院长黎明对记者说:“多年来,学校紧密结合信息技术发展的要求,确立了会计软件应用与系统分析设计能力并重的信息技术能力培养理念,构建了系统的实践教学体系,致力于培养既具有会计理论素养和实务技能,又具有会计信息系统分析设计与实施维护能力的高级应用型人才。”“在信息技术能力培养方面,学院设计了由信息技术基础、会计软件操作应用、会计软件开发技术以及会计信息系统分析设计与开发等4个模块构成的知识体系。这一体系通过试点、推广,现在已经全面实施。”会计学院负责教学的副院长陈旭向记者具体介绍道。

负责就业工作的学院党总支书记阎建明表示,通过加强会计信息技术能力培养,学生知识体系更加完善,创新精神与实际动手能力显著提高。会计信息化专业毕业生适应能力强、就业面广,不仅能够出色地完成财务与会计工作,还可以胜任企业或财务软件公司的技术支持与系统维护等工作,近5年就业率均高于95%。

会计领军人才培养中的
信息化亮点

一直以来,全国会计领军(后备)人才培养备受社会各界的关注,并得到了业内和用人单位的充分肯定。其中在信息化人才培养项目上,上海国家会计学院会计领军人才的课程体系设计就非常新颖并具有吸引力。

XBRL的推广应用专注于对广大财会人员XBRL知识的培训,着力提高财会人员的认知能力、操作能力和开发能力。

正如上海国家会计学院副院长刘勤所说,“XBRL最强的特点就是能够做到自动校验,能够达到多语言链接,做到跨企业、跨行业、跨国界、跨语言的使用。如果以后企业从凭证到账都使用XBRL,那将是一次颠覆性的变革。”更为重要的是,学员通过体验式的学习和操作,不出校门就了解到企业财务、会计、资金管理工作的基本流程,体会到企业的经营运作、企业资源综合计划、企业信息化的管理方法。这有利于信息化的管理型、实务型、创新型财务人才的培养,并且大大增强了学生的就业竞争力。实至名归,上海国家会计学院XBRL体验中心于2013年11月获准冠名“XBRL中国地区组织体验中心”。