吴良安:歌诗达精益罗盘

■ 袁跃

在喷薄而出的国内旅游市场红利面前,歌诗达邮轮的全面布局、航线设计、营销模式以及团队与考核等众多罗盘上的指针,都显示出了一个老到的“航海者”的精明与沉稳。

随着中国旅游市场的升级迭代,多元化、个性化和舒适化的趋势愈加明显。而邮轮游正在成为新宠,相比于其他旅行方式,现代邮轮更像是一个流动小镇,不受航距限制,可以在远洋海域航行,它正载着越来越多的人实现梦寐已久的航海环球梦想。

从 2009 年吴良安加入歌诗达以来,歌诗达邮轮在中国的业务规模增长了近十倍,财务部的工作也从简单的财务结算转变为业务部门的重要合作伙伴。为了更好地把控风险,从 2012 年开始财务部除了负责常规的财务核算、预算管控之外,还承担起了邮轮航线计划工作,邮轮公司通常会提前制定以后五年的航线部署计划,这需要在每年六个版本的年度预算和日常工作中根据需要进行实时调整。

销售应变,扭亏为盈

作为领航人,遇到恶劣的天气还能安全地将船只带离险境,才是真正的航海魅力。正如澳大利亚的着名社会学家、畅销书作家迈克尔·麦昆所言,有些变化可能并不是你非常乐见的,但是不管你喜欢或者不喜欢,变化就在那里,并且会不断地变化,如果你要想保持竞争力,随着时间能够做到与时俱进的话,你就要向这些舵手去学习,他们会永远顺势而行,而不是逆着趋势而走。达尔文说得好,真正存活下来的并不是那些最强壮的,也不是最聪明的,而是那些最能适应变化的人。

正如嘉年华集团 2014 年财报显示,邮轮船票收入占到集团总收入的 75%,船上消费及其他收入占到总收入的 25%,较高的邮轮载客率带来了较高的船上消费收入,作为嘉年华集团旗下的歌诗达三艘邮轮,在亚洲更是全年 365 天全线开通。可是在今日风光的背后,很少有人知道,截至 2011 年,歌诗达邮轮在亚洲的运营一直处于亏损状态,除了当时中国邮轮市场极不成熟,邮轮旅游没有被大众所接受之外,与当时的销售模式也有关系。

2011 年时歌诗达邮轮在中国成立独资船务公司。在此之前,歌诗达邮轮在中国的机构一直是代表处。根据相关规定,代表处不能直接从事业务。船票为意大利总部直接销售,记账货币为美元;应收及收入均确认在总部。旅行社在支付船票款时,需要购汇后支付到意大利,而且有些旅行社每次付汇时只能支付不超过 3 万美元,有些地方的银行只允许旅行社一周支付 2~3 次。如果一个包船金额为 150 万美元,旅行社需要花 4 个月时间才能支付完一个包船款。这样的话有些旅行社一年只能签署最多三个包船合同,且付款速度极慢,这与邮轮行业的快速发展极不匹配。而在独资船务公司模式下,应收账款确认在独资船务公司,旅行社可以直接支付人民币且没有支付限额,这也凸显了成立外商独资船务公司的必要性和重要性。

对于歌诗达外商独资船务公司的成立,歌诗达邮轮中国及北亚区财务总监吴良安表示,忘记过去意味着背叛,因为失败本身蕴含着力量,关键是要从失败中找到正确的方法,不能永远在一个地方不停摔倒,只有解决了问题,才谈得上与时俱进。2012 年之前,歌诗达邮轮在中国的销售主要依靠上海地区的代理、江浙及其他地区为辅。2012 年开始,歌诗达邮轮积极拓展其他区域,形成江浙沪为主,华北、华南齐头并进,并积极开拓中西部市场的销售策略。同时公司鼓励旅行社进行包船,包船模式极大地调动了旅行社的销售积极性;虽然包船航次在市场上的售价不见得比散卖航次高,但是因为其销售渠道更丰富、网点更多,最终不但保证了旅行社的收益,也确保和提高了邮轮的载客率。

对于包船模式下的风险管控和改变,包船业务作为公司鼓励的一种销售模式可以降低销售风险、提高邮轮载客率,在有效控制业务风险的情况下,最大限度地支持业务扩张,使得歌诗达邮轮以及整个邮轮行业得以健康、安全地可持续性运营。吴良安对此的感受最强烈,“包船模式由一对多改成一对一,减轻了财务催款压力、降低了销售压力和运营压力。独资船务公司的成立也极大地推进了旅行社的包船业务发展,在 2012 年之前包船只占到整体业务的不到 15%,而 2014 年的包船比率远远超过半数。”

稳定团队,优化考核

随着这几年邮轮行业发展迅速、新的外资邮轮的进军,歌诗达邮轮也面临着比前几年更加激烈的竞争与挑战,但歌诗达邮轮却以稳定的在职率立于不败之地。

对于公司员工的稳定与绩效激励,吴良安认为绝不可掉以轻心,“公司的绩效考核方式需要与时俱进,要与公司的商业模式相吻合。2012 年之前公司的销售人员拿的是固定工资加年终奖,销售业绩不与每月工资直接挂钩,这挫伤了员工的积极性。加上当时公司的亏损,也导致 2011 年的主动离职率超过 20%。”

吴良安和管理层一起,2012 年对员工关心的薪职待遇进行了大幅调整,销售人员的销售业绩直接与薪资挂钩,提高销售的积极性,依据市场行情搭建公司薪酬体系,确定不同职级及对应的薪酬范围,保证公司薪资水平的市场竞争力,同时也为公司人事部门进行人员招聘提供了参考准绳。

在强调部门之间的协同的同时,吴良安更看重 KPI 的与时俱进,“销售中很重要的一个环节是风险管控,销售建议某种促销方案,我们会从财务角度探讨其可操作性,同时保证其合规性。定期参与市场调研,更新公司的薪酬体系,每年与管理层探讨现行绩效考核方式的有效性,不定期更新、修改 KPI,确保考核方式的可执行性和有效性。从 2013 年开始财务部协助销售部门制定下一年度包船销售计划、合同部署,根据客户的综合信用评级及客户预订量进行年度包船计划的调配,同时协助销售部门进行客户年度返佣计划的制定、分析竞争对手。经过一系列变革,同时随着公司业绩的提升,离职率得以刹车,2013 及 2014 年歌诗达邮轮亚洲的主动离职率均低于 5%。”

身处邮轮这样一个蓬勃向上的新兴行业,每天都会有新的机遇和挑战。如何带领自己的团队去支持公司业务的迅速扩张?吴良安给出了自己的思考——“加入任何一个公司,除了去了解本职工作之外,也要抓住每个机会去学习公司的业务,要想着如何与公司一块成长,而不是只想着自己能从公司得到什么,当然要成为业务合作伙伴,但是又不能失去财务及法务的管控功能,所以我们的日常工作就是在不断与其他部门的协作、扶持、管控中学习、博弈,达到共同成长。当然,我们也要有必要的耐心,为企业创造价值需要量与质的积累和博弈,不要指望可以一步登天。”

安徽注协 实施诚信证明 网上自助打印

为切实减轻会计师事务所负担,提供优质、便捷的服务,安徽省注协在行业办公系统中开发了诚信证明网上自助打印模块,实现事务所网上自助打印诚信证明,也方便了协会统计诚信证明用途等信息,提升精细化管理水平。

近年来,政府、司法、金融等部门和机构以公开招标或邀请招标方式委托会计师事务所业务日益增多,增加了对事务所诚信证明的需求。开通诚信证明网上自助打印系统,一是降低了事务所时间成本、人力成本和管理成本。二是改进了协会服务方式。探索推进自助服务,是协会主动服务会员、简化办事流程、提高办公效能的新举措,同时,也规范了自由裁量权。三是提高了管理信息化水平,丰富和拓展了协会服务的功能,通过办公系统即可查询统计事务所诚信证明的使用情况,达到实时监管的效果。 (安徽注协)

郭正伟:财务规范是挂牌新三板最大困难

8 月 15 日下午,易三板联合清华大学职业经理训练中心共同举办了 2015 首届新三板投资者沙龙。在活动中,长期工作在新三板挂牌一线的中审华寅五洲会计师事务所合伙人郭正伟,针对企业在新三板上市过程中财务规范的重点事项及常见问题阐述了自身的观点,并分享了很多典型的企业案例。

郭正伟说,财务是个系统的工程,企业老板如果不是做这些出身的,可能会觉得财务太麻烦了,但是如今国家搭建新三板这样很好的融资平台,中小企业就要抓住现在发展的时机。在《全国中小企业股份转让系统公开转让说明书内容与格式》(试行)中共有 46 条规定,其中 22 条都涉及财务,近一半篇幅都是对财务的要求,所以需要提醒企业领导者是:如果决心要挂牌新三板,财务规范可能会成为这其中最大的困难,这个过程可能会受到多方因素的影响,但一定要给予充分的重视和准备。

根据多年的工作经验和对新三板挂牌企业的财务研究,郭正伟指出了企业在进行财务规范过程中,经常遇到的难点问题和解决方法,并分享了企业案例给大家。

一、“利益团体”可能成为阻碍企业挂牌的最大矛盾

郭正伟阐述,这里的“利益团体”指的是目前很多民营企业中“亲属”股份分配的问题,这个问题普遍存在,却又容易被企业领导者忽视,而给挂牌带来巨大的阻碍。

他举了一个典型的案例来说明。曾经有一家企业是兄弟两个人在经营,弟弟是创始人,当企业发展不错的时候,请哥哥过来帮忙共同管理,哥哥的股份比弟弟占的还要多。弟弟作为企业的创办人看中了新三板的市场想要挂牌上市,但是哥哥却对此不以为然,认为有损了自己的利益,因此这家企业的挂牌工作便很难向下推进,需要做许多额外的沟通工作,整理补缺大量的财务疏漏,甚至产生企业内部的纠纷。因此,如果有类似情况的企业,领导者一定要做好心理准备,清楚地了解企业的资产和利润,这样才能避免一些不必要的矛盾和问题。

二、规划好财务报表的时间,做到游刃有余

在《全国中小企业股份转让系统公开转让说明书内容与格式指引》(试行)的第六条中规定:“所引用的财务报表应由具有证券期货相关业务资格的会计师事务所审计,财务报表在其最近一期截止日后 6 个月内有效。特殊情况下申请挂牌公司可申请延长,但延长期至多不超过 1 个月。”郭正伟表示,关于“财务报表的有效期是 6 个月”的这条规定,股转系统实际要求申报企业至少给留出 2 个月的审核时间,所以企业在申报时,距离最近一期财务报表有效期的截止日不能少于 2 个月,否则股转系统会提出企业加审的要求。对此,他特别提醒企业在做财务报表时一定要注意时间规划,不要太过盲目,要做到游刃有余。如果企业需要申请延期或被要求加审,整个过程不仅涉及财务,同时也影响到律师方面的法务工作,增加了整个挂牌申请的成本。

三、企业财务会计的资料须保证真实性、完整性

郭正伟在演讲中强调,申请挂牌新三板的企业一定要保证其提供的财务会计资料具备真实性和完整性。他举例指出,在过往的案例中经常遇到有企业提出将财务报表做的“好看一点”这样的要求,郭正伟认为这些虚晃的数据不会给企业在申请当中带来任何优势,与之相反“如果为了好看而好看,触犯了真实性,会更加得不偿失。”

拓宽机制:会计所的人力资本需产权化

■ 王育梅 马玉林

现代经济学已经承认人力资本对经济增长的重要作用,其对经济增长的贡献率甚至被认为远远超过物质资本,市场经济中的微观主体也越来越重视对人力资本的投资。会计师事务所是典型的“人合”特征的知识型组织,其中人力资本的重要性不仅要远超过财务资本,而且其重要性比在一般工商企业中更为显着。那些经营绩效相对比较好的会计师事务所,人力资本产权安排一般都会更加有效。显然,无论会计师事务所这种产权安排具体表现形式如何,它都需要立足于重视人力资本投资、提高人力资本所有者的积极性和创造性。

会计师事务所人力资本产权化是指注册会计师等人力资本所有者基于其与人身不可分离的人力资本,通过一定的制度安排而共享企业的控制权和剩余索取权的运作形式。会计师事务所要想实现良性的人力资本产权化,就需要破解某些瓶颈,并建立有效的人力资本产权实现机制。

破除障碍

范围界定的困难是人力资本产权化的障碍之一。毋庸置疑,每个人都是其人力资本的所有者,但并非所有的人力资本都适合产权化,因为对大多数人力资本来说,由于其可替代性比较强,在市场上缺乏足够的议价能力,从而无力提出产权化要求,其实现只能通过劳动报酬形式。然而,区分哪些人力资本有必要产权化又不是一个轻松的任务。第一,人力资本的价值不仅是主观的,而且也是可变的,这意味着会计师事务所总体上要承担人力资本产权化后人力资本价值降低的风险,而人力资本价值增进后又可能对之前实现的产权化程度不满,进而产生更高的产权化预期,这往往会与会计师事务所能够提供的产权化空间存在冲突。第二,对一个特定的会计师事务所来说,可以进行产权化的人力资本范围不是无限的,基于企业都有一个最佳治理规模,人力资本产权化的需求不能充分得到满足,因而可能需要在有关的人力资本所有者之间通过竞争来取得这种产权化资格。

在会计师事务所范围内具有人力资本产权化需求的主要是注册会计师,注册会计师依赖其知识、经验和技能而从事执业活动,这是人力资本的标准体现。基于相关企业组织法律规定和政府及行业主管部门的推动,特殊的普通合伙会计师事务所必将是我国注册会计师行业发展的必然趋势。通常认为,一旦大量注册会计师仅以人力资本这种非货币性出资方式获得会计师事务所合伙人身份,就必然会弱化注册会计师和会计师事务所对外承担责任的能力,因为人力资本不可以抵押、变现以用于偿债。这种观点所担心的问题是存在的,但是这种人力资本产权化却未必导致弱化注册会计师承担外部责任的能力。在特殊的普通合伙会计师事务所,注册会计师产生执业重大过错需要承担无限责任的场合,如果因注册会计师个人资产不足而不能给相对人以足额的赔偿,这并非会对注册会计师行业的健康发展产生不利影响,因为市场经济秩序下最重要的是提供一个平等适用于所有参与者的规则,而不是确保某一特定的参与者不会遭受非预期的风险。况且,即使在最初能够确认注册会计师有足够多的财产可用于承担外部责任的保证,又怎么确保在发生这种责任的时候还能具备初始的财产条件呢?因此,基于对弱化注册会计师承担责任能力的担忧而影响注册会计师人力资本产权化,这种结果更多的是来自观念的制约。

不同结构类型的博弈

目前我国会计师事务所组织形式多样,其产权结构也各具特点,在此仅以特殊的普通合伙会计师事务所为背景讨论不同类型所有者之间的关系问题。也就是说,在一个特定的会计师事务所内,基于人力资本产权化的后果,将形成一部分合伙人是单纯的人力资本代表者,另一部分合伙人则兼具人力资本所有者和货币资本所有者两重身份这样的产权格局。于是,如何平衡不同类型的所有者的权力责任,就是一个重大挑战,这个问题如果无法理顺,就会造成事务所内部持久的资源消耗,将严重影响事务所经营绩效。提供物质资本的合伙人与仅提供人力资本的合伙人之间将处于长期的博弈状态,他们之间无疑会在产权份额等问题上产生必然的利益对立关系。而为了避免出现这种棘手的境况,会计师事务所在设计其产权结构时可能就倾向于避免直接确认人力资本产权,又由于大量的会计师事务所都是原有物力资本所有者创建的,是会计师事务所事实上的控制者,因而他们也有天然的优势得以阻止人力资本所有者的进入。

与上述两种类型的所有者之间的博弈相关,人力资本产权如何与物质资产进行合理的区分并进行会计计量又是另一个阻碍人力资本产权化的难题。由于现行企业会计准则体系并不是基于人力资本产权化的体系范式,不仅缺乏制度依据,而且尚未形成将人力资本包容进企业财务体系的基本观念。在大范围的价值观上,我们确实承认人本身的价值,但这种对人的价值的承认与对物的价值的承认不是在同一个层次上的,它们之间是无法通约的,也就是说,它们二者是不能相互进行交换的价值范畴,无论在伦理、法律还是社会层面上都倾向于回避这种以计算的方式对人本身的估价。因而,反映在财务会计层面上,就缺乏对人力资本进行评估和计量进而纳入会计核算体系的基本技术规范。人力资本产权化显然将受制于一种新的财务会计范式的出现,这个新财务会计范式不再是以物力资本为唯一剩余收益分配主体,而是一个以物力资本和人力资本双重产权主体参与剩余收益分配,以物力财务资源和人力财务资源为双重管理对象的创新范式。

拓宽机制

会计师事务所终究是以人力资本为核心竞争力的企业,而若要充分激发人力资本的生产率,就需要采纳更加有效的制度,人力资本产权化无疑是重要的途径之一。在建立了对人力资本产权化的正确认知后,还需要对人力资本产权化的实现机制进行建构。

从我国现行法律框架看,给予会计师事务所可行的组织形式主要限于有限责任公司、普通合伙企业、特殊的普通合伙企业这三种。这三种组织形式中,有限责任公司由于其浓厚的“资合”性质,与事务所“人合”的天然特质产生冲突,使事务所的内部管理与外部发展出现诸多矛盾与问题,而普通合伙因其无限连带责任的制度约束,使得大型会计师事务所往往避而远之。

根据《合伙企业法》的规定,在特殊的普通合伙企业中,一个合伙人或者数个合伙人在执业活动中因故意或者重大过失造成合伙企业债务的,应当承担无限责任或者无限连带责任,其他合伙人以其在合伙企业中的财产份额为限承担责任;合伙人在执业活动中非因故意或者重大过失造成的合伙企业债务以及合伙企业的其他债务,由全体合伙人承担无限连带责任。显然,“其他合伙人以其在合伙企业中的财产份额为限承担责任”似乎暗示合伙人均应有财产投入合伙企业,表明这种制度设计仍然没有完全走出物力资本决定产权地位的窠臼。当然,如果从另一面来理解,假如某合伙人在合伙企业中没有其财产份额,这种情况下就可以免于承担责任,这确实将造成弱化注册会计师外部责任的问题。因此,在企业组织形式没有太多选择余地的情况下,需要在人力资本所有者与其他所有者之间就这种对外责任承担问题确立更具有操作性的契约安排,这样才能够消除人力资本产权化带来的负面影响。

因人而异

人力资本所有者对产权化的预期是有差异和多样化的,并非每一个人都对合伙人身份有强烈的欲求,这与一个人的抱负水平和风险态度有关。同时,如前所述,一个特定的会计师事务所所能提供的“股权化”空间是有限的,会计师事务所也会在内部合伙人资格上设定一定的门槛,因此不可能每一个注册会计师都成为合伙人。在这种条件下,就要特别考虑那些不愿或不能通过成为合伙人而实现人力资本产权化的注册会计师,为他们的人力资本产权化提供另外的合理通道,否则当注册会计师一旦面临职务上升空间已经变得狭窄而又不能通过其他的产权安排而获得一个相对满意的位置和酬报的情况下,恐怕就必须寻找其他的出路,从而影响会计师事务所整体人力资源的稳定性。

这需要通过契约安排来实现这部分人力资本产权化,基本的权利框架可设计为这样:与“股权化”的情形相比,这部分人力资本产权以不享有会计师事务所决策权为特征,也就是在事务所的治理结构中,这部分人力资本所有者由于不具备合伙人地位从而不参与决策机关的决策活动,但是要享有一定的剩余分配权。在特殊的普通合伙制背景下,由于这部分人力资本所有者不具备合伙人地位,因而也就不对合伙企业的债务承担责任,但对自身从事执业活动中的故意或重大过失行为给事务所造成的损失要承担责任。由于没有了直接外部责任,为平衡事务所内部利益关系,所以其享有的剩余分配权就不能是完整的,因为这部分权利是事务所合伙人通过契约方式让渡给这部分非合伙人的人力资本所有者的。这种剩余索取权的行使需要由契约规定其方式和内容,在统一纳入整个事务所的分配体系的前提下,对两种人力资本产权的分享剩余的方式要有明确的约定。