

CFO 要积极迎接财务的大数据时代

■ 周慧洁

大数据处理技术以及大数据管理共同缔造的大数据时代，不仅变革了传统财务管理的理念，也改变了企业中财务管理职能的定位，使财务管控路径和模式更具多样化，这意味着财务工作者的职业能力结构重塑和职业发展瓶颈将有很大突破。

如何迎接财务的大数据时代？大唐电信科技产业集团数据通信科学技术研究所总会计师苗广萍认为，在大数据时代下，财务共享、财务服务本身已经像一个独立的行业一样形成了，有技术保障专业的人做更专业的事情，财务的职能定位应该是通过大数据实现业财融合，进行战略成本管理，提升盈利质量和培育可持续的盈利能力。

精益管理促进业财融合

苗广萍表示，不同的企业有不同的财务管理模式，财务管理最重要的就是财务战略和企业战略的高度融合。对信息安全产业，她有自已的理念、方法、抓手和落实措施，比如进行成本动因分析，进行战略成本的管理，利用大数据实现精益管理，对业务流程和财务数据的工作无缝衔接以及业绩评价考核，最后把工作落到实处。

“国内信息安全企业的经营模式只能采取内生式的增长方式，基于这样的特点，企业实施实施的是精益管理。”苗广萍表示，精益管理其实是基于对数据的归纳总结并找

出规律，然后有针对性地实施财务管理，从而实现稳健的财务管理。

苗广萍觉得要善于利用管理会计工具，大数据技术对财务是一个很好的应用工具。在数据的搜集过程中，如何利用和分析数据才是最关键的一点。

大数据财务落地

说到大数据时代财务具体怎么落地，苗广萍总结了四点经验。

第一，观念上要创新。“为了实现内生增长企业的财务创造价值，我们打通了整个链条——从研发、生产、市场、供应链到财务，提出业财一体的价值创造体系。”苗广萍表示，对于不做资本运作的企业来说，企业价值创造一定是跟业务紧密联系在一起的，财务跟业务的关系类似0和1的关系，没有业务的1财务就是0，但是有了业务这个1，后面就可以加很多0，财务是大有作为的，这就是全链条价值体系的理念创新。

第二，管理工具的应用创新。苗广萍带领财务团队应用管理会计的工具，并使用全程变动成本法引导资源配置。“科技创新企业的前期研发投入很高，所以，基于业务的实际，财务提出了全程变动成本法的思路，把影响产品成本构成的所有因素都进行归纳，把影响整个企业成本变动部分做细致筛选和区分，同时对影响客户的敏感因素，也进行详细分析，从而引导资源配置，保证有限资源能够在企业的经营过程中实现价值的

最大化。”苗广萍如是说。

第三，具体实施手段创新。在业务第一、财务第二的研发型单位，财务想发挥更大的作用就需要有抓手和突破口，即运用全面预算管理工具。“通过全面预算管理这个抓手，我们会聚焦在战略成本管理和盈利质量上。虽然企业近5年都是以20%的速度在增长，但是如何使增长与战略匹配，以及要培养哪些核心业务的可持续能力盈利能力，财务把现金流确定为重点的抓手，然后通过现金流调控培养核心业务。”苗广萍告诉记者。

第四，战略想落地还需要跟考核相结合。只有将业绩跟考核结合起来，整个企业的业绩提升才会顺理成章。苗广萍认为，财务服务的对象是业务，实施所有方法的依据也是为了让企业实现可持续发展，考核的落脚点还是操作业务的人。

数据分析至关重要

大数据嵌入到管理会计中的举措，对财务人员会有很多新的挑战。而有广阔思维和数据分析，才能使得数据成为企业真正的财富。

苗广萍有两个理念：一是财务管理要有“无边界管理”思维和“精益化管理”思维。

虽然会被人说“管得多”，但是经过这几年的实践，苗广萍还是觉得无边界管理很有必要，尤其是在大数据时代，财务已经不仅仅是做标准性的工作，发挥主动能动性显

得更重要。苗广萍希望财务在整个公司业务流程中要起到一个无缝衔接的作用，无论朝前走一步或者向后迈一步，都可以在整个业务流程中起到一定主导作用。这种作用就是使得财务的效率提升。“整个经营活动的信息在财务室都可以看到，这时，财务应利用好数据，要无边界地进行精细管理，整合分析后提供给业务相关数据指导。”苗广萍说。

二是单纯的数字是毫无疑问的，只有把这些数字进行搜集、分类、归纳、筛选，做不同的组合、不同的分析才能够称为数据。想运用数据，分析至关重要。从不同的维度，如应收账款、回款等维度分析，就可以对不同客户制定不同的营销策略，对不同的产品进行差异化的竞价策略，对不同投入进行合理的资源配置。这时，数据才可以称为企业真正的财富。

大数据实际上是管理会计最实用的工具之一。就企业转型来说，管理会计已经把事后的总结提前到生产过程，甚至前端的应用中。“通过科研项目管理软件，可以按照周、天给人进行费用配置，与该项项目的进展结合起来，数据全面预算管理也在此时发挥了作用。”苗广萍说，通过数据进行成本动因的分析，挖掘数据背后隐藏的业务原因，从而指导业务工作。

同时，这也培养了财务人员的洞察力和前瞻性，财务向有利于价值增值的分析工作来配置，本身就是大数据时代非常重要的特点。

降低企业成本重在内外兼顾

■ 张校伟

降低成本，提高经济效益对于企业的生存至关重要。近年来实体企业内、外部均面临诸多挑战，但随着国家供给侧结构性改革的持续深入，企业降成本工作也在“山重水复”中迎来了“柳暗花明”。

日前，国务院印发《降低实体经济企业成本工作方案》(下称“方案”)。本次方案的出台，在某种意义上也是对此前国家大力推进供给侧结构性改革中“三去一降一补”工作的重要落实。

减税降费促转型升级

“降低企业成本是供给侧结构性改革的题中应有之义。供给侧结构性改革的核心要义就在于通过降低企业的成本，提高企业的竞争力。”上海财经大学会计学院教授黄俊如是说。

为了推动企业降成本工作能够取得更大进展，此时方案的出台无异于“雪中送炭”。

只有系统地采取具有针对性的措施，从企业外部经济环境优化和内部全面成本管控两个维度采取降成本措施，才有效地降低成本、提升经济效益。方案在这一方面具有较高的契合度。

在大唐电信科技股份有限公司财务总监薛贵看来，方案中所提出的降成本措施，不仅有利于优化实体经济的外部经济环境，降低各生产要素的社会平均成本，支持资金进入实体经济支持企业改革和发展，从制度上保障企业降低成本工作的持续推进，还为企业转型升级创造了条件，促使企业向中高端产业环节升级，同时淘汰落后产能和过剩产能。

“导致实体经济企业效益差的一个重要原因是当前实体经济企业的债务融资规模普遍较高、财务费用绝对金额大、债务风险高。方案从宏观层面解决了企业融资体系的问题，逐步增加了直接融资尤其是权益融资的金额和比例。”薛贵说。

同时，方案也明确了降低企业外部成本的几大措施，包括降低税费、融资成本、交易成本、人工成本、能源成本、物流成本等五个方面的成本，符合企业的实际情况，切中了企业外部成本增长因素的要害，有的放矢。这样一来，企业的综合成本才能降下来。

由此可见，方案既是适应和引领经济发展新常态、推进供给侧结构性改革的重大举措，也对改善企业经营环境、激发市场主体活力、引导良好发展预期、促进经济平稳运行具有重要意义。

对此，黄俊认为，在企业投资决策的多种影响因素中，市场环境对于企业投资决策具有重要影响。改善市场环境、提高企业预期是引导企业扩大投资的有效途径。“减税降费”有利于从宏观层面为实体经济发展创造宽松的税收环境，也有利于从微观层面提振企业家信心、增强企业获得感，引导企业扩大投资。

外部减负内部降本

基于方案带给企业诸多方面的影响，如何加强成本科学管理、降低成本，成为摆在企业面前的一道重要关卡。

北京中瑞诚会计师事务所有限公司主任会计师何培刚告诉记者，目前很多企业在做咨询的时候都会考虑通过管理系统，采用云技术降低部署成本。

“为积极应对方案的影响，我们将通过对管理信息系统的进一步优化，建立全员、全方位、全过程的责任成本管理体系，树立强烈的成本意识及持续改善的目标，为企业决策提供更多依据。”何培刚说。

从消费互联网到构建产业互联网是企业发展的三大趋势。企业充分运用互联网、物联网、云计算等新一代信息技术，改进生产经营模式；通过“互联网+”协同制造，提升企业运营效率，降低运营成本；通过“互联网+”高效物流，提升运输效率，降低流通成本。

实体企业背负着资金成本、人力成本、行政成本三座“大山”，内部的成本管理也备受诟病。因此，对于企业成本管理工作，新希望集团财务部总经理李晓洛建议，可以考虑以“外部减负，内部降本”的方式进行。

外部经济成本的降低涉及到宏观经济价格体系的调整。显然，通过市场化改革推进价格体系的改革是一个漫长的过程，需要相应的配套改革。

“这些外部成本的降低不能一蹴而就。按照方案的要求，达到3年左右使实体经济企业综合成本合理下降，以及盈利能力较为明显增强的目标，难度还是很大的。”薛贵建议，企业不能等、靠、要，更需重点做好企业自身的降本工作，注重内部挖潜，注重产业链和价值链的成本管控，提高企业运营效率，实施精益化成本管理，建立降本文化，勤俭办企业，促进企业经济效益的提高和可持续发展。

此外，李晓洛认为，企业还需完善成本分享机制，通过设定目标、划小核算单元，使全员可量化各自的成本贡献，并有机会分享成本降低带来的利润；企业管理层需科学决策，避免各种决策失误，因为决策失误才是企业最大的成本。

赢商重道 富济天下

——访阜阳汇鑫集团董事长程学勇先生

■ 宗毅 崔玉记

他是一位勇于创新、事业有成、富有社会责任感的企业家，秉承“为百姓营造美好生活”的经营理念，以精益求精的完美主义打造城市的建筑；他又是一位热爱公益、乐善好施的慈善家，恪守“赢商重道、富济天下”的行为准则。他就是安徽阜阳汇鑫发展集团董事长、阜阳汇鑫教育发展基金会主席程学勇先生。

程学勇，这个出生于上世纪五十年代末的企业家，给人的第一印象是儒雅清和、睿智谦逊。他的办公室毫不起眼，一套沙发因年久磨损，表层已斑驳脱鳞屑。办公桌后面玻璃橱柜里摆放着一个个奖牌和奖杯，其中一个刻有“中华慈善个人突出贡献奖”，落款是中国慈善总会——中国慈善领域的最高奖项。与程学勇先生数小时的深谈，笔者除了惊叹他的人生经历，更敬佩他的胸怀和境界。

弃政从商，君子务本而道生

程学勇先生五十年代末出生于浙江丽水市一个偏僻村镇教师家庭。从小就显得聪慧好学。文革十年，他度过了小学到高中的学习生活。在那“读书无用论”盛行的年代，他却爱上了读书学习，每次考试成绩都是名列班级前茅，作文经常被语文老师作为范文在其任教的班级里宣读。文革后恢复高考，已是一名车间工人的他凭着原有扎实的知识功底和下班回家彻夜突击复习，终于成为文革结束后恢复高考后的第一批大学生，并以优异成绩考取了浙江大学经济学专业。

1982年程学勇先生毕业后分配在浙江省中共丽水市委宣传部工作，并很快走上领导岗位。1984年被作为后备领导干部培养对象派往中央党校学习了半年。然而1989年，仕途春风得意的他，却做出了令众人惊愕不已的举动：乘着国家改革开放和鼓励发展商品经济的东风，程学勇先生毅然弃政从商，远赴俄罗斯开始自己的激情创业。笔者曾问过程学勇先生那时为什么要弃政从商，他淡然笑着说：“我从小就有个抱负，长大要成就一番事业，成为对社会有用的人；另外，大学里所学专业也使我更愿意选择商企职业。”

创业自然是艰辛的，更何况又是在异国他乡俄罗斯莫斯科。创业初始，程学勇身兼数职：总经理、推销员、驾驶员、报关员、搬运工……每天起早摸黑。这期间，他被打劫过，被黑社会成员用枪威胁过，甚至还差点被绑架。经过几年的打拼，终于渐渐在俄罗斯站稳了脚跟。根据俄罗斯市场需求状况，程学勇先生把家纺产品作为经营主业。由于其在经营中非常重视产品质量和花型，再加上价格的优势，其经营的产品迅速占领了市场，成为俄罗斯几家最大的家纺产品经销商之一。为了满足俄罗斯日益扩大的市场需求，程学勇先生于2001年在苏州工业园区投资创建了赛利得(苏州)家纺制品有限公司。

2002年，程学勇先生开始涉足房地产。他作为阜阳市政府招商引资的对象，全资收购了当时濒临破产的阜阳汇鑫公司。从那以后，汇鑫公司在阜阳不断出骄人的业绩：打造了阜阳第一家景观品质住宅小区——汇鑫小区；开发并运营成功了阜阳第一家规模最大的、购物环境最好、档次最高的家具商场——汇鑫家居广场；建成阜阳第一家商业综合



● 阜阳汇鑫集团董事长程学勇先生

体——营运规模达8万平米的汇鑫国际广场；成功引进并合作经营阜阳第一家世界500强连锁超市大润发；引进阜阳第一家五星级影院——星美国际影院……

2011年，程学勇先生进军四川巴中市，开发40万平米的商住项目汇鑫浅水湾广场；2013年，开发建设安徽界首市15万平米的商住项目汇鑫金城长安；2013年，涉足江苏如东，开发建设16万平米的住宅、写字楼、酒店等。

2013年，程学勇先生审时度势，再次出手，在美国成立了汇鑫投资集团公司，收购酒厂，开发高端别墅，业务风生水起。

2015年，程学勇先生又剑指欧洲，在捷克成立了贸易公司……

问及成功的秘诀，程学勇认为，成功的商人必须具备敏锐的市场意识和强烈的品牌意识，相对而言品牌意识更重要，其体现在商业活动中就是要坚守对消费者诚信、对社会负责这一道义，要赢商就要重道。

赢商重道，为百姓营造美好生活

2003年，程学勇先生收购了濒临破产的汇鑫公司。摆在他面前的问题是如何尽快让公司走出困境，再现生机，引领阜阳房地产业。经过研判，他认为只有凤凰涅槃，重塑汇鑫品牌形象，企业才能走向辉煌。从此，“树汇鑫品牌、建一流企业”成为汇鑫公司的发展目标；“为百姓营造美好生活”成为公司的经营理念。

1998年开建的汇鑫小区是当时阜阳最大的房地产项目。它占地面积近400亩，规划建筑面积270,000平米。程学勇收购该项目后，考察了沿海许多城市房地产项目，把其先进开发理念应用到汇鑫小区项目中，如美化住宅外立面、优化户型，尤其是对小区景观规划做了精心修改，并投巨资进行改造建设。功夫不负有心人，汇鑫小区住宅的优良建筑品质和优美的景观环境，得到阜阳百姓高度认可和赞誉，楼盘销售出现一房难求的火爆场面，托关系打招呼买房的情况让其难以招架。无奈之下，公司决定把汇鑫小区滨河苑1号楼28套住房以公开拍卖的方式进行销售。2005年7月，一场在阜阳甚至全国鲜见的住宅拍卖销售活动于阜阳国贸大酒店会议室举

行，现场气氛异常火爆，28套房子被一抢而空，成交均价达3700元/平米，而当时阜城住房销售均价才1800元/平米。

2003年，汇鑫公司沿颍河西路两侧拿下150余亩土地，规划为底商加住宅的商住项目。程学勇先生经过深入调查研究，认为阜城向西向南发展扩张，势必完善商业布局和优化商业格局。此项目地处市政府规划发展重点的颍西区，交通便利，又毗邻老城区，具备打造阜城“徐家汇”颍西商业中心诸多有利条件。于是他决定将原项目规划调整为以大型商业建筑为主的城市综合体，并多次向市政府主要领导汇报自己的设想，最终获得他们的首肯和支持。期间公司一些高管和业内同行朋友纷纷提醒程学勇：做大型商业项目开发周期长，资金占用规模大且回收期漫长，后期还面临招商和营运问题，弄不好现金流断了就会置公司于死地，没有必要冒这些风险。但程学勇先生不改初衷。2006年2.3万平方米的阜阳最高端家具商场汇鑫美居城建成并开始营运；2012年约1万平米的美食特色街汇鑫万象街建成并满铺经营；2013年8万平米的汇鑫国际广场建成并全面营业，入驻的主力店包括大润发超市、屈臣氏、星美国际影院、瑞丽百货、肯德基等。自此，阜城颍西商业中心基本形成。汇鑫集团在阜阳商业发展史上留下了浓重的一笔。

笔者问程学勇先生，当初明知建设大型商业项目困难多、风险大，投资回收期长，为什么仍那么执着？他神情凝重地回答：“作为房地产开发商要具有强烈社会责任感，珍惜所拥有的每一寸土地资源的价值，精心打造每一个建筑作品，以改善城市生活空间，提升百姓生活品质，这也是房地产企业应循之道。”

笔者还了解到，汇鑫集团为实现打造阜城徐家汇的宏愿仍在不懈奋斗中。颍河西路南侧建筑面积近三十万平米的又一城市综合体汇鑫MOMA世界项目正在紧锣密鼓地施工中。该项目集至臻豪宅、5A甲级写字楼、高端酒店、公园式开放街区商业为一体，建成后将成为阜城亮丽的地标项目。

富济天下 常存感恩之心

二十多年的商海浮沉，不仅成就了程学

勇的辉煌事业，也成就了他感恩桑梓的济世情怀。笔者在采访时了解到，十多年来，程学勇在为阜阳城市建设作出贡献同时，还大施善举。然而，相比较程学勇先生的辉煌事业，他的大爱义举却鲜为人知。

2006年8月，程学勇先生出资200万元成立汇鑫教育发展基金，用于支持阜阳教育事业的发展。2011年，该基金规模增至300万元，2016年再增加至500万元。自汇鑫教育发展基金成立以来，已累计捐款捐物达500余万元，受助学生个人和教育单位达千余人次。2007年，程学勇先生出资两千万元建设汇鑫幼儿园；2013年，又出资八千余万元建设汇鑫小学并无偿移交给颍州教育部门。多年来，程学勇还在企业内部鼓励员工心怀爱心、奉献爱心，在力所能及的范围内多帮助他人，多做善事。在他的倡导下，近百名汇鑫员工自发成立了爱心义工队，每年不定期为阜阳市敬老院、福利院、农村留守儿童、贫困家庭等社会弱势群体送去精神与物质上的关怀。并且在程学勇的提议下，企业内部成立了“汇鑫员工爱心基金会”，给患有重大疾病或遭遇意外事故的企业内部职工或直系亲属提供帮助。

谈及济世情怀，程学勇先生再次淡然一笑，说：“人生的意义不是占有而是创造财富，实现自身价值，这种价值主要体现在得到社会的认可和尊重。财富来自于社会，来自百姓，所以对拥有的财富，应该有感恩之心，要积极承担社会责任，回馈社会、回馈百姓。”交谈中，程学勇还特意向我解释了成立汇鑫教育发展基金会初衷，他告诉我，不仅是出于对已故的母亲——一名终身奉献给教育事业的人民教师的纪念，更主要的是，教育是一个民族和国家生存与发展之本。同时阜阳是个农业大市，经济基础相对薄弱，许多农村地区教育设施、教学条件等还很滞后，所以能够为阜阳教育事业发展尽绵薄之力，他觉得非常有意义。

据程学勇介绍，自2016年起，汇鑫教育发展基金会将给予全市三区五县的优秀教师和三好学生进行奖励，并计划常年设立“汇鑫教育奖”和“汇鑫奖学金”，打造阜阳教育界最高标准的荣誉和奖金，以资激励阜阳市广大教师更加忠诚于自己的事业，为国家培养更多的栋梁人才，激励全市广大学子为中华民族的崛起更加刻苦学习，奋发向上。

采访结束时，已是傍晚时分。我走到办公室窗前放眼眺望，阜城华灯初上，霓虹斑斓；楼下颍河西路车水马龙，汇鑫国际广场人头攒动。犹如眼前这沸腾的场景，我的心也难以平静。程学勇，这位出生于上世纪50年代末的成功企业家，已经不是通俗意义上的商人，在他内心和灵魂深处已铭刻了社会道义，根植了济世情怀，堪称民族的精英、企业家的楷模，中国社会发展进步，需要更多像程学勇先生这样的好公民、好企业家！

安徽阜阳汇鑫发展集团成立于1996年，是一家致力于住宅和商业物业开发及经营管理的综合性企业。集团产业涉及房地产开发、大型百货、餐饮、家居经营、娱乐休闲、物业管理等领域，目前下属企业单位十余个，拥有员工近千余人。2012年，汇鑫集团被安徽省商务厅、省地方税务局、省统计局等部门联合授予“安徽省100强民营企业”的光荣称号。