



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

2010 年

中国财务管理 CFO 培训

著名教授、EMBA 导师

精彩讲授财务总监 CFO 实战课

MBA 导师项兵博士、齐大庆博士、刘劲博士、周春生教授等

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：** 中国经济管理大学 **承办单位：** 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



美华论坛
www.mhjy.net



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址：www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

长江商学院院长

MBA 导师 项兵 博士

2010 年商业模式和新商业文明



项兵：谢谢大家，其实我今天讲这个东西相对于我们的主题，是主题以外的非主营业务。我其实是以以前学工的，然后是会计，财务会计、管理会计，财务会计已经不上了，慢慢就退化到管理会计。现在上的课中国企业应对全球化，也是作为调整。

在过去几年，至少2002年以来，考虑的主要题目就是中国企业的发展模式转型的问题，今天我跟大家分享的就是两大块，第一把我们过去的成就回顾一下，考虑一下我们有哪些方面进行调整，往前看我们需要什么样的新的发展模式应对新的商业模式。

我们国家经济改革取得巨大的成就，有N多数据可以支持，比如GDP连续三十多年经济平均增长接近9.8%等，N多数据。业务模式发展局限性也是一目了然，第一我们的成功主要集中在非主流行业，我们在非主流行业产量是全球占相当高的比例。如果零售价格是100块钱，中国企业只拿到5%-10%，产业是第一，价格获取方面却显得不足。

主流行业突破很少的，我们为之自豪的华为、中兴少之又少，即使华为和中兴在非主流市场比重比较大，像美国、日本，我们战火还是很少。发展模式对外贸依赖性还非常大，如果还希望用出口拉动的方式持续未来的挑战是比较大的。



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

另外值得关注的是战法雷同，参与全球竞争，思维方式同质化到了惊人的程度，几乎所有中国企业都是靠成本和价格，这种打发带着一系列问题。从全球来讲几乎所有的行业，任何一个行业我们中国企业一旦成为主流玩家，这个行业投资价值基本上被灭掉了。华为中兴也是一样，如果他们还是延续价格的打发那也得被灭掉，这个思维是可确定的。所以，中国的企业参与全球竞争带来一系列的后遗症还是很多。我们在行业成为主流玩家的同时，这个行业产生中产阶级的概念就没有了，把全世界的中产阶级都变成无产阶级。我们的收入确实比国际提高了一些，收入的增加也不可能在我们国内形成中产阶级占大部分。当然，这个思维有重大的调整，我们在全世界遭到抵制、抵触绝对不容易，因为我们的打法是杀敌一千自伤八百。

国内来讲，我们和谐社会的经济基础如何使一些行业打造一批中产阶级。我们环保成本我们没有充分的考虑，环保成本考虑在内的话，我们的成本优势还有多少。如果真正达到欧洲标准，还有多少企业还可以进入到全球成本竞争力。我们的成本优势是建立在N多成本没有考虑的基础上，我们的资金成本是过去N年比较低的，所以中国融资成本比较低，带来N多的好处和一系列的问题，融资成本低大家不太关注管理、产生一系列的泡沫。

所以中国制造的N多N多的成本是没有被充分考虑的，通用汽车，员工退休金和医疗保险每月在600到900美元，这是一辆车，这包括成本在内，我们成本的优势到底还有多大，值得我们反思一下。我坚信政府包括我们社会给我们企业的压力环保也会越来越大，我觉得可能在这方面还会持续20年。是不是有可持续性值得我们反思，有没有可复制性也是值得我们反思的地方。你看中国企业到目前为止，能到中国成功地方模式复制到全球，危机对这些依赖性也会降低，中国企业成功模式有没有可能复制到其他发达国家和新兴市场，我觉得挑战也是提到的内容，危机也是我们提到的内容，有可能存在一定的不可复制性，还有不可持续性也是值得我们考虑的。

当然，我们在这方面的宣传可能还是做的不够，因为最近金融风暴一年多企业家，媒体的朋友，包括全世界，未来的资本主义应该是什么样的，考虑到中国问题污染这么严重，甚至污染到了日本、到了韩国，其实我们中国制造N多成本没考虑在内我们自己也意识到了，全球也得意识到，也使我们的部分地区造成的污染带来的好处是全球分享的。有些问题污染是比较严重的，由于污染带来的问题不止在中国，在全球也是，这些污染成本没有考虑在内，如果考虑在内成本肯定会增加。

另外一点有一些污染，如果不在我们中国污染，有可能跑到印度、跑到越南去污染，笔记本电脑带来的一些污染的问题，如果全球不是统一标准的话，那中国要求高那就搬到越南去、柬埔寨去，这是选择一个点来污染，问题还是会存在的。所以，这个问题不仅仅是中国的问题，而是一个全球新的问题，我们中国面临全球的问题也值得我们去思考。

最近这两年时间一直强调，中国经济的发展模式有非常强大的造富功能，未来如果服务行业一步步放松管制那中国经济发展带来的造富功能会令全球震撼。但是中国经济目前为止，打造伟大商业机构的功能还是非常有限的。所以中国如何能出一批像IBM、通用电器、三星，在主流行业、主流市场有重大作为的企业，为中国打造一批伟大的中产阶级，给员工平均5、6万工资，还可以为股东创造丰厚的回报，还有很长的路要走。所以伟大商业机构打造方面我们有太长的路要走，意识到我们GDP全球第二大，但是大和真正的强还是两回事儿。

另外一点值得我们关注的是世界企业的领军人物，印度人在世界500强打工打到一把手的例子比比皆



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

是，中国人在这块不仅我们世界华人少之又少。你看中国的企业应对全球化最大的挑战之一，没有团队，这块和印度相比，我们滞后一代甚至更长的时间。如果应对全球的能力，对未来非常重要的话，中国最大的短板是这块。以我为主的整合，只能管理非常简单的行业，比如石油挖出来了，没有品牌、渠道的问题，有品牌、渠道、研发，这种管理复杂的行业我们失败率非常大，尽管很重要目前点金成石。原因之一就是 我们匮乏这支队伍，管理全球运营的队伍，在高端管理人才方面，我们非常之匮乏。

我认为最为重要的是从月球看地球，1840年到现在，我们考虑很多问题都是从下往上看，西方的理论如何跟中国实践相结合，管理理论、科学技术都是一样。这种思维100多年来我们争论中学为体还是西学为体，思维都是二流的，理想中没有超越和引领。这是为什么美国做汽车做不过日本的时候，可以出Google、出微软、出芭比娃娃，给全世界带来了一系列的机会。

所以对于经过30年的改革开放我觉得我们中国有这个机会和能力，10年、20年以前不可能，现在有条件部分行业有可能，当然这个视点也很重要。当然，你合作做出来一个示范效果。永远是价值竞争这是一个死胡同，没有伟大的商业可以答声。

第四个思维方式，超越经济思维观，大唐的朋友强调科技很重要。我觉得如何超越科技，我们过于重视科技了忽视了其他，科技的重要性是无可置疑的，没有核心技术怎么可能出现大唐，没有核心技术通用汽车怎么可能有发动机。你看美国服务占了82%，可以出高盛，可以出星巴克，可以出沃尔玛。钢铁是很重要但是过于重视科技而忽视了其他，我认为这是我们必须要调整的一个思维方式，太重视科技而忽视了其他。有N多东西不是有了核心技术就可以解决，很多装备业，售后服务的问题有了核心技术不挣钱何以继，这也是一个超越的问题。我们过去过于重视科技而忽视其他是我们潜在的问题之一。

另外一个相关的问题是重视GDP全球第二大，但是我们在软的影响力方面我们和全球第二大的GDP的地位是不相称的，这一点我们学校也特别重视文化创意产业。中国下一步要更好的发展，在全球更大的影响力方面，必须在软的方面占有比较大的影响力，文化创意产业要有较大的影响力，不仅在国内发展也要到全球发展，今年三亚论坛对文化创意产业也提了出来。

一定要超越民族品牌，这我强调了N年，如果你过于重视强调民族品牌而忽视其他，你会给我们的发展带来一系列的障碍。将心比心，三星进入中国绝对不是我给韩国人创造民族品牌，丰田进入中国说我给日本创造民族品牌，这是找死。在全球化的今天，过于强调民族品牌会树敌太多太多，全球化的今天要服务全人类，为全人类创造价值，否则就成为全世界抵制的对象不可能接受你，超越民族品牌非常非常重要，中国有可能出一批称霸世界的伟大商业，心撑不了天下是没有办法成了天下，很多东西没必要把全世界看成是你的，IBM是有可能，海尔也是有可能，从月球看地球全球都有可能是，没有东西之分，全世界都有可能，把全世界的资源都看成是你自己的。这需要忘掉你是一个中国企业，这有可能成就一批伟大级的世界企业。

另外一个重要的超越就是“家天下”，修身治国平天下，华人如何超越家所带来问题，家族企业全球也有着非常追求的影响，真正世界级的大国，工业强国他们出一批能够超越家族的商业企业非常重要。这个不仅仅是企业的历史长河。看微软就是很好的例子，微软比尔盖茨就没有把自己的董事长，总经理留给自己的儿子，是集天下的英才。在主流行业，如果我们超越不了“家”的限制的话，华人企业在全球有重大突破概率是很小的。所以我们对物质财富的追求，是成就我们30年改革开放最重要的原因之一，下一步的发展中国真的要出一批伟大的商业机构，对“家”的超越至关重要。否则就是“家”是足球队，把皇马扳倒是办



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

不掉的。

我看到日本、欧洲非常多的中小企业在缝隙市场有这么好的做法，一代代专注、一代代精细。其实我们中国人做生意，梦想也有同质化之处，想为我创造财富，为我儿子、女儿留下财富，光宗耀祖，所以这个同质化也会带来一系列的问题。关注的是如何为股东创造价值，其实视野的狭隘一目了然，在金融风暴以前我就讲，美国人是为股东创造价值，马克思认为为员工创造价值，同样掉下来100块钱美国人认为100块钱给股东，而马克思就可能认为100块钱给员工，所以没有一个模式，我是反对任何模式，5年以前适合你现在不一定适合你，适合美国人不一定适合日本人。但是管理的核心在全球视野下选择一个适合自己的模式，一定要在全球视野之下，这么多选择之中选择一个适合自己的。对标也很重要，盲目的指标甚至是自废武功。

有希望，中国的企业和企业家不光关注财富创造，同样关注财富的使用，用之有道。你看维也纳，奥匈帝国主宰欧洲几百年，有了钱以后他们留下了什么？留下了N多超越时代的问题，这是我们企业家要考虑的，有了财富之后下一步要干什么，财富可以带来什么。对世界文明进步起了非常大的作用，N代之后有了这么多财富真的是用之有道。我到柏林开会，曾经去一个博物馆，N代家族收藏了那么多艺术品，捐给柏林市一个博物馆连一个雕塑都没有，看了之后我发自内心的感动，觉得他们对社区的关爱真的是用心来做的，这东西都值得我们学习。

所以一个和谐社会的建立不仅仅是经济的问题，我这么多年看的越多，越发现，首先是心态的问题。

最后一，世界欠我。如果这个世界欠我的这个心态存在我们何以建立和谐社会？我挣了20亿，我认为我可以挣100亿，如果政策向我倾斜一些我可以多挣80亿。如果大家都这样想何以和谐？全世界都欠我的。如果我追求的梦想仅仅是为家创造财富，为我儿子、女儿创造财富，留下更多的财富，就更有可能巧取豪夺、不择手段，有可能忽视价值底线，有可能出现整个行业的沦陷，令人触目惊心，这东西心态改不了，不是一个流程问题，不是跟战略有关，不是定位就可以解决的。30年巨大成就的今天，在N多方面值得我们去反思，有些东西确实不可以再继续下去了，我们确实有条件，我们相当一部分人解决了温饱问题。

所以有关心态方面最近写了N多文章，时间关系我就不跟大家分享了，随着中国企业现在是一个发展特别好的时期，金融风暴给我们带来的机遇远远大于挑战，我是这么认为的，我们如果驾驭好这个机会，中国企业、中国经济在全球的影响力是N多若意想不到的，影响力大带来的是责任，不仅是我们自己对自己有要求，全世界也会对我们有新要求。在这种新的形式之下，我们也要反思一下发展模式，更好的面对未来，为我们国家复兴、为全世界物质文明、精神文明的进步做出我们的贡献。所以最近两三年在全球学习，金融风暴带来的最大风险之一，无论如何，我们企业家不能有自满的情绪，致胜未来最重要的一点，谦和的心态向全世界学习，你绝对不会输掉，我们的学校就是为企业家打造一个全球学习的平台，任何情况下学习。“三人之行必有我师”我到俄罗斯学到了用心做事，看到了新德里是一个森林城市的时候，意识到他们比我们更能憋得住，到了澳大利亚、巴西，你看到他们森林干旱，说三年干旱第四年就过来了，不一定要南水北调。心态的不同，对管理和政策会有重大的影响，也不是说他们是对的，我们是错的。就是这种差异产生的，有了差异使得你有了反思，是不是我们的理念和心态就是唯一一条路，自己反思一下，过去是这样，未来有没有调整的机会。我们现在有条件，全世界看了一圈，那些值得我们学习、反思，这样我们会更好，世界也会更好。从更宽泛的角度讨论财富，我们学校特别重视金融和财富，原因之一是金融对国家发展非常重要，我坚信我们中国金融市场在未来5-10年发展空间巨大，同样重要的是我们学校确实聚集了一批非常优秀的金融财务会计方面的专家，有些人参加了你们的讨论，齐教授、周春生教授。今



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

年到明年应该有三、四个金融学教授又会加入我们的学校，所以我们希望用今年到明年的时间，希望三大学科到世界前十，全世界学术影响力，金融是我们最重要的项目之一。

我代表学校借此机会，谢谢诸多合作伙伴，也希望未来CFO考虑管理问题的时候更宽泛、历史的去考虑你们企业对社会的贡献或者是打击，谢谢。

首席财务官杂志主编兼出版人田茂永致辞

田茂永：非常感谢长江商学院的各位领导，以及在座各位CFO参加这届长江-TOP CFO国际财务管理峰会，今天本来是项兵院长演讲的，下午项院长将做一个新商业模式和新商业文明的演讲。在这里，我代表主办方一起感谢大家的光临，另一方面也发表一下个人感想，站在这个展台上我有两个身份，我是首席财富管的主办人也是长江商学院EMBA十三期学员。

我们发现一个很有意思的现象，虽然企业有改革开放30年的时间，但财务现代化远远滞后于改革开放的过程。到今天，我们的上市公司已经将近3000家，海内外加在一起，这样的庞大人群，现在需要讨论什么话题，还是简单的会计操作吗？显然不是。长江商学院、《首席财务官》杂志社联合办这个活动的目的在于我们聚焦在企业金融方面，希望给一个新的思考。今天到结束的时候还有一个首席财务官高级管理课程，经过我们认真的，希望给大家带来更好的思考。

在此我就不占用大家过多的时间，希望大家在这一天里得到一些启发和借鉴，谢谢大家

周春生教授围绕着“全面复苏下的中国宏观经济走势分析与企业应对之道”的主题进行了深入阐释

EMBA 导师 周春生 教授 复苏预期下宏观经济走势分析



长江商学院 EMBA 学术主任周春生



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

周春生：各位来宾大家上午好，非常高兴借这个机会和大家交流沟通。我简单谈一下个人对当前经济形势的一些看法，特别是我们在金融危机之后，经济全面复苏的条件下，究竟中国的经济将来如何转型，特别是经过这次金融危机的洗礼以后，中国经济除了增长速度之外，转型究竟应该怎么做，以及我们企业应当在这个形势下怎么应对，特别是在企业的战略和投资，牵扯到CFO决策方面，我们如何应对。

先谈谈我们经济的主要的变化，大家都知道，2008年爆发金融危机，2009年宏观经济主基调是保增长，2010年在保增长已经取得明显成效的情况下，中国经济究竟何去何从，特别是宏观政策方面，从目前中央有关经济工作各种会议、文件以及媒体的各种报道的情况来看，我想2010年中国经济主要工作的根本任务就是促进经济转型。中国的转型包括很多方面，不单单是包括比如说我们已经喊了大概10多年的经济结构调整。我记得我从美国回到国内来，几乎每年都会提到这个词，中国经济结构调整，提升产业竞争能力等等。这个工作显然还在喊，估计未来很多年还会谈这个话题，但我觉得我们的转型可能不单单是一个简单的产业结构转型，我们的转型包括整个国民收入分配结构，包括消费结构、经济增长模式的转型，特别是需求结构怎么调整，特别是怎么持续扩大消费需求，优化内需和外需之间的比例关系，扩大内需怎么和稳定外需进行协调发展，这都是我们2010年以及今后几年面临的一个非常重要的任务。

我们先看中国需求的情况，整个需求在这几年的变化。大家知道这几年中国经济高速发展，我们经常讲三驾马车，其中起着非常重要的一个是出口，另外是高速投资增长，或者投资需求。在外需这方面，外需占中国GDP如果算顺差的话，出口和进口的差额，也就是我们讲的顺差大概占GDP的比重在6%左右，这个比重可能在未来要逐渐的下降，到3%左右。2008年对外贸易实现了顺差将近3000亿美元，我们双边贸易总额是3300多亿美元，而中国对美贸易顺差高达1700多亿美元，这个数字可以看出，其实中国对美国的出口和中国从美国的进口这两者之间存在巨大的差异，实际上是倍数关系。我们总共的贸易总额是3300多亿美元，总也就是说我们对美国的出口比进口多1700。所以从这可以看到中国贸易顺差实际上绝大多数来源于世界上两个经济最发达的国家和地区，一个是美国，一个是欧洲。

2009年当然因为全球经济金融危机的影响，中国的出口下降了16%，在出口大幅下降的时候，中国经济保8大功告成，而且达到了8.7%的增长，确实也是一件不容易的事情。而这样来看，在2010年的时候，有很多人理由相信中国经济增长速度会在9%以上，甚至在10%以上。这里当然我个人认为，2010年增长，我们的投资增长速度和09年相比会有所下降，但消费估计差不多能持平，但这里之所以大家相信2010年经济增长速度会比2009年更快，当然我觉得外贸环境的改善是一个重要原因。尽管2010年中国的对外出口增长速度以及贸易顺差很难赶得上06、07年的水平，但由于2009年对外出口是较大幅度的负增长，无论如何大家相信2010年我们的对外贸易会有一定幅度的正的增长，所以出口对经济增长的贡献显然2010年要比2009年强烈的多。

在这个背景之下，所以2010年中国经济增长的速度整体上来看，不会有太大的问题。这也是大家对中国经济充满信心很重要的原因，2010年如果对搞金融的来说，可能担心的事情比2009年更多一点，因为经济的好转未必意味着整个金融市场的好转。这两者之间实际上由于宏观政策滞后效应，这两者之间如果是同步来看，这两者并不完全吻合，这两者是存在时间序列上的关系，有时间上的差异，同时从两者来看也是背离的。2009年是中国金融危机影响最大的一年，也是中国的房地产市场、资本市场表现非常亮丽的一年。2010年中国经济增长可能没有悬念，但资本市场、房地产市场的悬念反而比2009年增加很多。

尽管我们可以看到2010年外贸形势会比2009年要好，但2009年是非常特殊的年份，我们要想再次恢复



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

到像08年以前的外贸增长速度，面临的挑战必然会越来越大。从这个角度来看，中国未来经济增长外需拉动的模式将遭遇越来越多的挑战。如果我们顺差在GDP的比重逐渐的呈现递减的态势，那么中国经济如果长期要保持9%，甚至更高的增长速度，那么我们只能更多依靠内需。而内需这个东西靠什么，在座很多都是搞财务的，我们要更准确的说，中国内需拉动到底靠的是什么？宏观经济概念，需求分四大板块，一个是消费需求，一个是投资需求，一个是政府的支出，还有一个是外贸需求。那么在这四个板块，前三者，消费、投资、政府支出都被视为内需。所以我认为在这几年，我们国内各种机构、经济学家、政府官员、国家经济工作部门都在谈拉动内需这个事情，我个人认为拉动内需这个概念我不能说是错的，但本身是不清晰的、不准确的，为什么这样讲？因为我们的内需其实包括三大块。消费、投资、政府支出都属于内需，那我们究竟拉动了哪块内需？我觉得这一点非常有必要明确。

如果是投资，大家知道，这些年中国投资一直是很旺盛的，投资需求在过去十年或者在二十一世纪的前十年或者再回溯到上世纪九十年代，其实我们的内需当中投资需求一直是相当旺盛的，我们曾经很多的时候担心的是投资过热而不是投资不足。所以从内需情况来看，投资这块我们没有必要拉动，这是中国经济增长的长板，甚至我们的投资增长的速度经常比外贸增长速度还快一点，投资增长速度更多远超过消费需求增长的速度。还有一块也应该属于内需，是政府的需求，大家知道这些年如果什么东西比中国的GDP增长还快那就是政府收入，财政收入增长速度、税收收入增长速度远高于GDP的增长速度，那么相应的，我们政府支出的增长速度远高于GDP增长速度，所以在我看来，中国政府支出不是太少了，而是太多了。这句话可能政府不大爱听，我们有必要认真思考一下，政府支出有没有自己连接的基础。所以真正我们要拉动内需的，政府不需要拉动了，甚至政府需要更多的考虑如何提高政府支出效率方面的问题。投资需求这块好象也不需要拉动，2009年当然政府在财政刺激方案更多的是拉动投资，2009年这是一个极不寻常的年份而已，不是常态。

我们先看一下投资部分，这几年中国固定资产投资速度基本保持在25%的水平，09年大家知道，因为应对金融危机的需要，因经济刺激措施，09年固定资产投资增长速度要更快，远超过社会消费品零售总额15%左右的增长速度。那么，由于投资的增长速度远超过消费的增长速度，最后导致我们的很多的行业出现了产能过剩，那消费增长速度赶不上投资增长速度，一部分产品只能用来出口，所以某种意义上说，出口也是中国投资高速增长的必然综合。

另外一点投资增长太快引发的问题，也是我们2010年必须要面对的一个非常重大的宏观经济问题，就是产能过剩问题。这个问题当然不单纯是一个宏观的问题，实际上也是企业必须面对的一个微观层面的问题。因为产能过剩最终表现为什么样？我们的在座各位有许多的企业可能产能利用率的下降。从长远来看可能影响投资需求的进一步增长，微观层面看会影响这些行业的企业的产能利用率和运营效率。按照相关商务部等等政府机构所公布的数据，在中国有一些资料的24个工业行业当中，有21个行业产能过剩，其中钢铁、造船、铝、电解铝、水泥、化工，甚至包括新型行业，像节能减排的多晶硅、风电设备的行业，都存在着比较严重的产能过剩的现象。这种产能过剩的现象，对我们企业的盈利能力的提升、未来的投资、生产效率都会产生一定的影响。好的消息是什么呢？最近相关数据，由于经济的复苏和产能过剩的现象在一定程度上得到缓解，当然在一定程度，这个问题并不可能在短时间内根本得到解决。

当然产能过剩有它缺点，同时也有有利的一面，大家谈到今年的通货膨胀，因为去年大家都知道，中国实施了量化的、非常宽松的货币政策，为了应对全球金融危机的影响。我们的信贷增长了将近9.6万亿人民币，那么自然而然的引发了大家对2010年通货膨胀的担心，所以去年秋季开始媒体就有很多报道通货膨胀预期的概念，以前我们经常讲控制通货膨胀，那么2009年下半年更多的是讨论政府怎么调控通货膨胀



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

的预期，预期和通胀当然不是一回事儿。产能过剩在一定程度上对冲了通货膨胀的压力，也正是因为如此，尽管2009年信贷大量投放，2010年中国信贷投放也不会少太多，但很多的学者、政府部门对通货膨胀的预测还是显得比较有信心，必须吻合的，这里非常重要的因素就是说明我们有着充足的产能，产能过剩就不容易发生供不应求的形象，供不应求当然会导致物价上涨，但中国很多行业既然产能过剩，所以只会供过于求，即便货币大量投放，大概也不至于发生恶性通货膨胀。很多人预测通货膨胀2010年大概在2%、3%，而我们很多老百姓担心钞票大量的印刷、大量贷款投放导致通货膨胀，所以中国经济可能比西方经济会更复杂一点。一方面我们大量的投放货币，另一方面我们又有充足的产能供应，产能供过于求，这两者使得在中国预测通货膨胀比在其他国家要困难的多。这也增加了2010年中国经济运营的不确定性。所以我们对通货膨胀的估计，如果按照搞金融的专业说法，就是期望值不高，预期的期望值不高，但波动性、方差较大，这是我认为2010年中国通货膨胀的特点。

一个是产能过剩的现象明显，第二收入分配严重扭曲，这些年来，我们的财政收入、政府支出增长很快，相应来说，国民收入在GDP的比重是相对的降低了，而且收入分配越来越不均匀。第二劳动收入占GDP比重越来越少，从59%逐年下降到了47%。从另外一个角度来看，国民可支配收入占GDP收入也是每况愈下，所以整体上来讲，尽管从纵向比较来看，应当来讲中国老百姓这些年的收入和改革开放收入水平有了相当大幅度的提高，这些体现了中国经济改革开放这些年的伟大成绩，老百姓从绝对收入水平来看，平均来讲比以前富裕了许多。但如果横向比较，按照相对财富的比例，劳动收入比重不断下降，劳动阶层按照相对富裕的指标来看是偏穷的。而且这种变化不是一个小幅的变化，是一个相当大的幅度，这大概也是会挑战中国和谐社会建设的不稳定因素。所以我觉得政府拉动内需，我谈这个东西为什么？如果不谈这些东西是很难持续实现消费需求的。我们现在这些年改革开放，当然这也许是我们转型经济阶段必须要经过的一个阶段，我们劳动收入所占的比重是越来越低，资本收入占的比重越来越高，政府收入占的比重越来越高，这种收入分配的模式实际上也是在很大程度上挑战中国消费需求的增长和消费对中国经济可以做出的贡献。

消费率在逐渐下降，我得到的数据不一定非常精准，但大体上差不多，消费率，就是最终消费占GDP比重01年是60%，现在大概是40%多，不到总额GDP的一半。从60%到48%左右，十几个百分点的变化，可以说是根本性的翻天覆地的变化。而在40%多的消费当中，民间消费占GDP的比重大概只有35%左右，所以我们GDP用于私人消费、家庭消费的只有35%。当然你可能说其他的是谁的消费呢？不是私人的就是政府消费，政府消费占GDP大概13%左右，如果我没说错的话，将近13%，这个比重在我看来有点高，我们十几亿人口消费35%。所以这样来看，特别是民间消费不足，我觉得一定会阻碍中国经济未来可持续较快发展，几乎是没有什么悬念的。因为我们在座的大家知道，西方经济学，我们经常讲经济学研究的是什么，研究的是如何以有限的资源去满足人无限的欲望，或者怎么样有效配置资源更大限度的满足人类欲望。这个欲望当然指的是消费需求。

在从这个意义上说，所有经济活动、所有企业的生产运营活动最终的目的都是为了满足人类的消费欲望，为了满足国民消费需求，也正是从这个角度来看，消费才是经济活动和经济增长的最终动力。如果人没有消费的欲望，衣食住行等等，我们就不需要有任何生产经营活动，不管做哪行的，你说我生产起重机、吊车老百姓不用那也是不行的。

从这里来看这几年非常令人欣慰的是什么呢？政府已经越来越开始重视有关拉动内需的问题，特别是消费需求的问题，特别是09年下半年以来，媒体对这块的报道也大幅度的增加，让我们越来越感受到，大家越来越清楚的意识到消费对整个经济增长的拉动作用。怎么样提升消费，我觉得对我们来说是很重大的



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

考验，这不是你号召的，不是喊口号，不是媒体的呼吁就能解决的。我们怎么解决这个问题。我觉得包括我们的收入分配制度、社会保障制度等等，当然也包括住房的价格我觉得会抑制进入消费需求，因为中国人的文化存很多年的钱买一套住房，当然现在对于想买房还没房的人来说，消费一定会受到抑制。这因为时间关系就不多讲了，那么好的方面是什么呢？

2010年有关经济预测我简单谈一下，这个增长速度刚才已经谈过，不多讲了。通货膨胀这是现在大家担心的话题之一，2010年很多人预测通货膨胀在2%点几，3%，我个人对通胀比这个观点稍微悲观一点，但是至少我个人也认为，我觉得2010年中国不会或者出现恶性通货膨胀的概率是非常有限的。我的判断可能2010年的通货膨胀率在4%、5%的水平，那么这种幅度，我觉得是明显的通胀，但还在可控的范围，谈不上什么恶性的通货膨胀。很重要的原因大家知道，我们的信贷扩张等等，还有2010年全球经济开始复苏，大宗商品价格开始出现反弹，相应会向消费品进行传导。但通货膨胀是可控的很重要的原因其实中国大家知道，通货膨胀的构成当中相当一部分取决于食品、农产品(15.56, -0.54, -3.35%)，如果农业有比较好的收成，会对通货膨胀有一定的控制，另外一块就是我刚才讲的产能过剩。

那么房地产行业2010年可能是小的是非不断，但不大可能出现行业的太大的震动，这有两方面的原因，中央政府来讲，当然我相信中央政府，包括从一些领导的讲话，大家对房地产表现极大的关心，担心中国房地产特别是海外，很多的经济组织机构都在说中国的房地产泡沫，特别是大城市会不会破灭。但是从中国各种表态来看，中国的动机基本上是抑制房价过快上长，这个提法已经提了很多年，所以从这个来看无意让房价出现大跌，从这个意义上来说我们认为不太可能出现行业上波动，让房地产出现大幅的波动，这种可能性非常小。从地方政府来讲，大家知道现在我们很多地方实施土地财政，相当一部分的地方政府收入来源于土地的转让，从这来看，地方政府显然有很高的积极性和很强烈的兴趣推动中国房地产行业的进一步升温。我觉得2010年中国房地产可能不像2009年来的那么火爆，但好象也没有什么迹象说中国房地产行业2010年会出现重大调整，但这个东西你要说价格本身的波动，这种风险永远是存在的，说了也白说，因为房价可以作为资产价格，就像我们看到中国股市波动一样，房价出现波动也不能说是以外，但不会出现太大整顿的措施。

如果未来经济继续保持较快的增长速度，应当说还是可以预期的。因为，中国经济过去20多年的持续高速增长不是没有原因的，我相信尽管很多人认为中国统计数据有这样那样的疑问，统计数据暂时放在一边，至少从我们的生活变化，中国路上的汽车变化、道路变化可以感受到中国经济确实是高速发展的。按照国际机构的估计，中国经济这些年增长速度之所以比全球平均增长速度高出很多，除了是要素投入快速增长的原因之外，一个非常重要的原因就是中国的生产率在不断提高，我们越来越重视在座各位如果来自企业的话，我们企业的生产效率、竞争能力，因为我们原来基数较低，使得我们的增长有了更大的空间。

最近看到一个报道，英国一家报纸说中国已经成为全球第二大科技什么，反正说的是科技论文的数量已经我们成为全球第二大国，我们每个企业都在做一些潜移默化的工作，我们的生产效率、产品质量等等各方面实际上如果跟十几年、二十几年相比，中国变化一定是最明显的。所以这些年中国经济高速增长，除了投资另外很重要的原因，大家知道中国已经成为一个全球的经济大国，2010年我们会成为全球的第二大经济体，前几年超过德国，现在超过日本，成全球第二大经济体。2010年中国将成为全球最大的出口国，这个最大确实不容易，肯定跟我们的产品质量、品质各方面改进一定是有关系的，否则你便宜也不一定卖的出去。所以有相关的研究资料告诉我们这么一个事实，中国经济这几年高速增长，生产效率的提高是很重要的原因，经济学里有一个概念叫做全要素生产率，我们有劳动、资本的投入等等，但平均起来每个单位的要素投入带来的生产率提高多少，1.2，这叫全要素生产率，英文叫GFP。



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

美国经常会拿出来做比较，发展中的国家、新兴市场国家我们经常提到金砖四国，中国、印度、巴西、俄国，我们自豪的发现，中国全要素生产率年度提高水平超过4%，美国1%，印度略小于3%，最近这些年巴西和俄国生产效率几乎没什么提高，俄国很多GDP来源于资源的储备、出口，我们中国是资源进口大国，所以我们的生产效率提高对GDP作出巨大的贡献。中国经济从这里看，2010年会形势不错，从增长角度来看，未来几年也不会有很大的问题，尽管我们存在这样那样的社会问题和结构性经济矛盾，因为我觉得其实中国人、中国的企业大家都有很强烈的致富欲望，也有创新的欲望去提高我们的生产效率，效率的提高和我们投入的增加，和我们未来城镇化的进程，我相信会推动中国经济在未来几年持续保持9%、10%左右的增长速度。

关于企业的选择，我今天就不讲了，不占用太多的时间，谢谢大家！

康明斯东亚区 CFO 董浩淳

企业战略与财务策略的整合互动



董浩淳：各位早上好，刚才周教授讲了一下宏观层面的，CFO微观层面的比较多，一个星期之前，主办方跟我联系，给了我一个题目，写企业战略和财务策略的互相整合，我想在MBA课程上经常有一部分学员碰到过，一讲到战略总是很有高度。今天在这里主要分享一下作为一个财务负责人，我在这个职位上做了



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

六年半，现在也是康明斯在中国第二次投资的一个阶段，目睹和参与了康明斯战略投资和我作为财务领导人，如何建立财务团队的能力。

讲到战略的话MBA课程和学校里就是三句话，第一是你现在在什么地方，你想到哪去，你怎么去那个地方。我这里有一些我们公司的过去做的案例跟大家分享一下，希望大家有一些问题一起探讨。

第一个介绍一下康明斯，我是做财务的，并不是介绍我们公司的销售。第二讲一下企业战略是什么，然后有几个简单的例子，整个过程应该比较好的案例，不一定很成功，但起码可以分享一下。最后做一个小节。

康明斯是1919年成立，是美国中西部的一个传统企业，原来传统是做发动机的，2008年历史最好的美国排名500强，全球有38000人，销售140亿，在中国我们也是2008年达到了历史最好，在中国除去关联交易之外，净销售23亿美元做一些，在中国有23年历史，积累了7000多员工，将近20多个企业，这是大概的规模。

有一些照片感受一下我们的产品，让大家理解一下。我们在中国全球也是这样的，四大事业部，一个是柴油发动机事业部，如果关心一下北京，北京公交车18000台，我们在北京康明斯发动机油12000到13000台，主要是08年推动排放、节能环保的关系，康明斯十年左右的时间在排放方面努力。我们在中国有一个想法，计算机行业是英特尔，我们康明斯希望我们的康明斯是发动机里的英特尔。第二个是发电机市场，在92年邓小平南巡之后，整个东莞地区的工厂，很多台商、华侨投资在那个地方比较多，整个东莞90%的工厂发电机都是康明斯的。下面是北京公交车、香港BUS，西藏动车组也有一些。

背景讲一下企业战略，康明斯79年进入中国成立办事处，第一期投资，从许可证转为直线投资，独资合资是94年开始，97年建立中国投，投了五到六个企业，投资规模比较大，从技术多现金。这张图讲一下投资与汇报，我是03年接受这个职位，之后来了一位新的CEO，第一个工作就是中国投资的第二次投资，他来建投资规划。所以03年到04年我们开始做这个计划，整个背景就是这样的情况，我接受这个职位，六年前公司非常清楚有一个战略规划。

战略规划中间的过程很多人可能经历过，各个事业部找机会，排序，第一机会是否存在，第二是否可以赚钱，风险在里面。结论是这样，第一康明斯如果想保持全球第一第二，结论之一就是中国必须第一第二。刚才周教授也提到金砖四国，金砖四国是03年4月份高盛的一份报告，有很多结论是中国在哪一年超过德国、日本。第二个结论是要成为成本供应商，当时想中国8%以上的增长，如果调整的话康明斯肯定会受影响，但如何挖掘低成本也很重要。第三多元化，包括投资多元化、市场多元化、收入多元化这些方面。

当时销售有一个目标，03年在中国大概是6亿美元销售，当时目标二五计划，2010年达到25亿，展现了财务团队非常清晰的业务目标，为了满足这个目标财务如何做，这就刻划出你原来在什么地方，你想到哪去，你怎么做，业务上有一些目标，这里不展开。财务如果说是做分析，建立什么能力能够帮助并且参与甚至领导这个目标的达成，我们一般是看这几个方面，我们称之为“选求不同的输入声音”。第一个声音是法规，外部环境的的声音，第二是业务声音，第三是技术声音，在整个行当当中的技术。财务可能关心技术比较多的是IT或者外包。

关于法规和环境，对财务来讲一个是税务，我相信大规模的中资企业或者国内企业和外企是一样的，



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

比如财务转移定价，中国政府的机构越来越国际化，找了很多咨询公司做了咨询，跟他们接触比较多的像税种等分析能力非常大。这是我们做的评估图，是我们简单的供应链，康明斯的供应链，中间是我们公司的各个事业部，从物流分销到下面给客户，然后代理商，一层层下来，发动机跟零部件是直接做配套的。上面是我们的供应商，你看有很多箭头，反映的是供应商到我们自己，我们要做关连交易，要熟悉产品的话，我们有发电机组，零部件我们也有公司。这本身是一个很大的风险，如果定价不是很好，或者你自己分析不是很清楚，没有分析的支持的话，现在就来找你，08年就开始做转移定价。外部的环境评审还有很多方面，这是一个输入。

第二个输入是业务输入，从6亿到25亿，非常清楚，业务也讲了，提高两方面的能力，业务提高的能力，每个都要问，说财务的能力是什么，这是一个增长，左边是销售，右边是利润。有些是现有生产线里，有些是建立新企业，有些是购并一个公司，有些是研发，有些是主要是国内层面工作现在有了出口。有了这个战略以后，加快了中国财务能力的提高。

第三，因为我们在中国有一些合作的企业，包括最早的东风，两年半跟福田做了一个合资企业。合资企业对财务是什么？需要一些治理结构，这也是一个业务输入。

多元化，当时不同的事业部、不同的市场，占销售的百分比多少，左边两图是04年到10年预测销售的分配情况，右边是利润，还有我们做过中国市场带来的销售和利润，还有出口带来的销售和利润，做了简单的分析。

产品，很多新产品，这五到六个主要的输入是财务的，在中国有十几个、二十几个领导在一起做的年度会议上谈的问题。如果有了这样的输入之后，财务要做什么？这里写到一些东西，大家经过头脑风暴说财务需要什么，02年安然事件出来，美国颁发了萨班斯法案，中国财务非常重的事情是上市公司下职企业必须做萨班斯法案。在康明斯在中国有第二个阶段的投资，不少董事都非常担心，第一中国监管环境，第二本身是社会主义转型的国家。我记得有一个董事是原来美国情报局局长，说为了保证投资人的利益，内部环境要改动，这方面压力很大。还有预算，还有我们没有税务，中国公司没有税务部门等，人员能力差别比较多。比如在中国我们有很多进口产品，财务上要抓KPI，中国有投资汇报，资本汇报，可以资产负债表和利润表合起来，但是进口产品资产在国外，用什么好的指标来衡量中国的增长，这也是我们财务面临的问题。我的观点任何一个重要业务的方向都应该去找到财务这个指标，如果找不到这个指标业务就很难达到，这是一系列的东西，没有进行规整的各种各样的要求。

有了这些业务收入，我们就定目标，我们想到哪去呢？当时是这样讲的，不一定是世界顶尖，但我们认为中国市场来讲，我们当时定位在跨国公司在的企业当中最好的一个团队，高效率的团队。因为中国市场变得非常大，很多中国的能力是会比全球能力还要特殊、要高。第二是流程、IT手段要高效，这是非常清晰的目标。下面也分解到底定义什么，有了这个目标，就把前面的内容规整到具体的工作上，比如说部门和技术方面，马上建立税务和资金部，找人建立、招聘，安然事情出来以后，总公司发现财务的人一定要有CPA、CMA注册证书，所以当时在国贸，普华永道也在国贸，我记得把国贸里的所有高级经理90%全面面试了，主要是一些审计人员，现在基本上转到财务上做总监，这是团队从人下手。另外找风险，所谓监管风险非常清楚，康明斯不想让坏事情上头三板。

萨班斯法案和ERM是企业风险管理，还有我们做的一些合资企业，做了一些合同管理，合资企业的监管有董事会，财务总监怎么招聘，董事会下成立专门的财务委员会，就像上市公司那样的管理模式。增长



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

比较多，有些是新企业，建立企业包括从审批到注册，谈判也参加，我资金要到位，中国员工招聘或者员工换岗，有些合资企业还有谨慎审计也有，这是增长的。还有刚才我提到，用KPI衡量，董事会建立之后怎么衡量你，比如中国的合资企业光说盈利多少是不是好的衡量办法。

奖励计划，在我们公司奖励计划都是我们财务来做，人事配合，程序和系统早期基本把不同的下属企业各个事业部的各个东西，中国很难做，配套全球中国来做。从早期的ERP。ODR是我们公司的财务发展，在全国范围内。还有六西格玛，我个人是中国整个六西格玛的负责人，在上期CFO上有一篇我的文章，我本身是业务出身的，所以用业余上的工具管理财务比较专业。

有了这么多时间表，一天做不了什么事情，但一年中还是可以做一些事情的，但不能选太多，有了这个时间表，每年我是只做三个东西，只做三个事情，有时间再做其他事情。其中一个事情，保护财务团队，如果别的东西有一个新的东西，合适的话跟老板都有一些交流。刚才一系列的能力，这张表几乎没有什么改动是2004年做的，要做什么事情。有了这样一个财务的输入、业务的输入，财务的具体工作接下来就是实施，我不是讲很多这方面的东西。

第一个是我们公司的增长要搭这个架子，现在我们在中国所有的四个事业部在中国都有销售，第二有生产，符合战略上的三条，因为是要低成本在中国比较建企业。投资，也就是财务参加前期的概念，然后是课题研究，然后是财务汇报分析，最后的审批，所有事业部到中国来，中国的财务、税务包括法律基本上比较快的可以搞定，办合资还是独资，这个投资速度比较快。

第二是内控，内控整个环境，这张图是03年有一个ABCD，是我们公司的内审。03年陈经理，他的审计基本上是两个人，两个礼拜一次审计，基本是这样的，我们现在的审计基本都是选出来的，或者专业搞审计的。现在三个人四周，公司内部出来以后大分，分四级，ABCD四个，A基本上是比较好，非常好，B是可以接受，C是可以接受但要黄灯，D是亮红灯。D的概念是什么呢？如果任何企业审计为D，这个企业的总经理、财务总监，中国的总经理、财务总监，必须每个月向公司CEO汇报半个小时，每个季度向董事会财务委员会做汇报，所以谁都不希望得到D。我在公司讲的非常清楚，你如果得D不要我劝退，你自己辞职，我跟老总讲如果这个部门总经理得了D，你要想办法开掉。做了一系列的工作，不展开了，比如内控方面有一些方法，由美国萨班斯法案出来的比较通行的办法。

主要讲一下过去几年人的变化、高压政策、裁人，我们在03年做了一个，08年18个审计，一个A，一个C剩下全是B，去年因为经济环境问题，审计标准提高，由于经济下滑风险增加，比如采购，以前评审没完成的定单，一个季度一次，去年因为供应商风险很大，所以没关闭会有一些潜在的风险，所以会提高一些要求，所以去年得了一个D，两个C，去年9月份全公司CFO和普华永道审计到中国来看了一下结果，到所有企业转了一圈，看了一下中国应该做的不是最好但是之一。

下面讲领导挂帅，财务总监控制两个角色就是控制，有的不懂业务就很难帮助企业来进行业务方面的增长。所以刚才我提到增长和内控，另外内控上提到企业风险，去年很多公司都面临削减，一下停顿了，我们面临同样的问题。财务很大的情况在不同情景的规划，比如大家说U型，L型各种各样的宏观变化、可能发生的情景怎样、对企业的影响是什么、企业对策是什么。我讲一下我们08年11月份，美国已经开始，次贷危机大的同行已经开始了，第一是裁减，第二是控制现金，现金为王。中国2008年2月份预算一般在每年12月结束，2009年的预算是08年12月份，1月份基本完成。这张图主要讲的是为了节约现金，哪些项目可能被砍掉，就是说如果一旦有指令或者有一个新判断可能就可以进行一个切换。横向不同的项目是战



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

略项目还是战术性项目，纵向是对利润和现金的影响。利润超过10万美金还是大于100万美金，这两个环节下离中心最近的是什么，这是战略性项目，先把战术性项目给拿掉，所以我们做的一个工作。战略上竞争有第一级防御、第二级防御，这是一个人员费用的调整，每年都有一个工资上涨，外部找一个咨询公司讯息。工资是不是上涨了、奖金是不是取消，还是工资不变减人员，这些东西去探讨。每个月汇报我们在防守圈的第几圈了，这是比较简单的思维和沟通方法，我举了这个例子，是去年的。

另外就是绩效管理，我们讲各个事业部财务核非财务都是我们财务主抓，特别是公司关连交易比较多的时候，或者业务横向互相关联度比较高的时候非常重要。是使得各个事业部奖金或者执行计划有一个张力，有一个互相之间的制约。结果是这样的，04年，这是销售，这是利润，基本上我们在过去五年当中，到08年每年销售利润基本上是30%的增长，现金全球去年不好。黑颜色是中国采购在国外可以进行一个加价卖出去，这是一个经济结业，这是销售增长。最后一个讲一下结果。

最后一页小节，第一财务要积极的不仅是参与，要找到合适的拥有这个过程，财务要积极的成为领导层的一部分，制定战略。第二抓重点，第三考核考核，KPI，英文有一句话，如果你不能考核就无法管理。

非常感谢大家，看看有什么希望讨论的。

简柏特中国区副总裁祝刚 《精细化的财务管理》



祝刚：刚才董先生作为康明斯的CFO分享了一下如何做自己的内部财务管理，还有财务管理和战略管理的结合问题。



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

接下来我们会介绍一下简柏特，我们更多的是为企业的财务管理出谋士的身份，甚至是放眼实际的操纵财务管理的一家服务公司。在我们为全球各大企业服务的时候，积累了很多财务管理的心得，想用这个机会跟大家做一个分享。实际上我本人特别相信这一点，一个企业能否非常健康的发展，基本上有两个层面的内容，第一层面是外功招式是不是很凌厉，第二内功修行是不是到位。这两个比较，内功修行是决定着你是不是可以发出比较凌厉的招式。在这里CFO扮演非常重要的角色，所以CFO是企业战略的领导者。谈到CFO的角度今天谈企业的效率和财务管理的内容，如果看CFO的角色在国内企业发展壮大大概有一个过渡阶段，在以前我们的财务管理人员更多我们叫他帐房先生，为什么？因为他每天处理的东西都是各式各样的帐务核算的内容，报表，很多数字的工作被他做了。

但是，很大程度上在制约着我们财务管理人员的指导。未来体现出最大的优势，我们的财务管理工作必须要做转型，而且是一个本质上的转型。这就是从一个帐房先生到真正的财务中间的身份转型，这样的命题在我们很多的国内现有企业做实践中，谈到财务总监的角色，有很多的具体跟企业战略息息相关的内容，包括企业战略的管理，风险管理，效能管理、极小管理方方面面的内容，都要体现在日常的财务管理工作中，但我今天不能涉及到所有这些方面，所以挑出一些具体点来跟大家进行分享。

一个核心的东西，我们财务主要负责人在一个企业里，就是对于资源的运作，在谈到对于资源的运作，我今天谈的主要内容是融合精细化做财务工作，谈到财务精细化主要是三个方面。首先谈资源管理内容的精细化，我们再来具体一下，因为企业对资源的感知主要是来自成本，但谈到成本很多财务管理工作者认为很可怕，成本是恶魔，影响企业的绩效、利润、方方面面的内容，但实际上我们客观的角度看待成本，成本并不是企业的恶魔，就像你培养一个植物，如果企业没有成本，企业这棵树是无法生长的。既然对企业来说是养料的作用，就有两种结果，一种是养料过多，植物就被烧死，如果营养不足，企业也不会有一个健康的生长。所以企业的成本运作中，要适当才能使这个企业植物发展的比较健壮壮大。这是我们资源运作中的命题，但要把握这个适当，就必须做到对资源运作的精细化管理。

有几个典型的成本管理陷阱，第一是降低成本，是降低了成本，但同时也降低了运营收入，得不偿失。第二是降低了成本，也降低了企业的寿命。第三我降低了短期成本但增加了长期的成本，第四降低了局部成本，但增加了全局的成本。这些都是企业成本管理上的典型陷阱，也是要通过精细化的成本管理。如何能够避免不陷入这些成本管理的陷阱，就需要对企业资本运作有一个认知，企业成本有几个特别重要的特性，第一成本是多样的，不同的成本要有不同的方式去做管理，比如说我们应用于市场营销的成本和应用于生产的成本，都有不同的成本特点，都为了实现不同的成本目的如果用一致的方法管理就会陷入成本管理陷阱。第二成本管理有内部联动性，如果你在挑动其中一个维度的成本，另外一个维度成本会随之变化。第三是成本的战略关联性，任何一个成本都应该服务于某一个具体的战略目的，看一个企业的效能是不是高，就看所有资源运用是不是一致指向终极战略目标，如果做到这一点，就好比一组人推动一个石块，如果大家力度朝一个方向推那速度比较快。如果成本不能跟战略有效运作，企业运作节不能达到最高效果。第三就是成本时间惯性，成本惯性也是我们企业管理中容易忽略的一个纬度，就是一旦成本拿到企业中来，假如说哪天企业需要降低成本，成本不会马上消失，成本会存在一段时间，比如购买一些固定资产，长期影响我们的企业运营成本，人也是一样，不是召之即来挥之即去，包括工资浮动会影响成本。也包括市场运作成本，比如面向消费者市场的一些企业，商业特点经过一些渠道的影响相当之大。任何成本都有惯性，所以我们需要知道成本的惯性才会知道怎么做合理的安排。

所以优秀的资源管理具体到成本管理，是剪枝撤枝的过程而不是“砍”。成本管理是看上去把树上的枝杈减下去了，而使得树的产量更多。首先要使成本益于企业的发展，在精细化发挥合作。我们这个公司积



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

累了我们在全球各大企业、行业服务过程中我们有一套方法论，大致上内容今天不能细谈，给大家分享一个基本的概念。假设我们把企业设想成一个大的机器，那企业无非是由这些机器可以在进一步的拆借一些小机器，小部件，小零件组成，你衡量这个企业的资源利用无非就是这四个维度，一个维度我们叫他资源成本，我企业为了形成一个机器所需要付出的代价，这个资源包括我们要购买设备，厂房，人员，还要一些零星配套的资产，所有的这些东西构成你企业的基本框架。不同行业的企业，属性成本基本框架不一样，或者资源成本基本确定一个企业的属性干什么。一个企业我及时让他现在马上停止一切运营成本工作属性成本仍然存在，而且有非常大的惯性。我企业运作起来以后，真正能够发挥起价值以后，光有一些资源没有用，资源还得动起来就会涉及到企业里面第二个资源利用率，就是活动成本。活动成本就是由资源成本运作所带来的、引起的成本消耗，这是活动成本，但从成本内在的联动性来看，资源的存在必然导致活动资源的消耗，因为资源的本身获取的目的就是为了产出消耗，这就是活动成本的纬度。

如果我们再一个企业，在理想的运作状况下，只有使资源成本、活动成本，我们企业就可以产出，产出期望大家的价值实现。但任何企业都不会在理想状况下运作，所以还要有一个成本，就是自然成本。企业不是鼓励存在的，存在在一个管理环境里，必然对管理环境付出成本，比如上缴国家的税金，这是合规性的自然成本，如果降低这部分成本，企业就会有风险，有合规性风险。还有一部分自然成本纯属是资源的无为的浪费，我们称之为风险自然成本，无论是合规性、风险性，在企业中都是企业不愿意支付的成本，但又不得不支付的成本，所以不以人的意志为转移。一个成熟的企业，自然成本比例很小，一个不成熟的企业，效能比较低的企业自然成本比例比较高。如果比较高会影响企业的什么呢？这就涉及到第四个纬度，就是博弈成本。

自然成本是不以人的意志为转移的，但博弈成本完全由人的意志为转移的，愿意投入就投入不愿意投入就不投入，博弈成本往往是调度其他的成本效益或是直接刺激收入增长。所以我们看待一个企业的资源运作，超不过这四个纬度，这四个纬度根本体现就在于企业整体资源部署。回到资源成本上无非就是人的成本，社会成本、车辆成本、午夜成本等等这些东西，但是这些资源成本运作会在其他成本运作过程中，我们还要意识到这些资本中间的流动性，我们招一个人进来，不仅仅人的工资会成为资本，人必然在公司当中有一些日常的办公消耗，这就是人的消耗成本。人单枪匹马进来也不能为企业服务，还要配相应的资产，人多了还要配办公物业，还有办公物业的消耗，管理费、排污费等等，这些资本自然而然连带着。所以，我们在这个制定上给企业服务的时候在建立这个体系，给CFO建立这个清晰架构的时候，当过去一个资源的时候我就能清楚地知道这个企业会牵动企业哪些成本、牵动多少、影响多长时间，这个是我们企业从精细化管理的一个精细化维度。如果能够形成这一点，能够达到什么样的一个博弈效果？在市场上能够运作什么样的博弈效果？比如我对市场的战略明年进行分析，今年某一个产品我卖了5块钱一个，明年由于竞争压力我必须做到3块钱一个，我怎么能够把这个回溯起来，我企业的每个运营环境我成本单付要达到多少才能达到3块钱，现在这个是不是可以进入，哪个资源对于整个最终的产出运作是最有效的、怎么去布置这个资源，这就是目标定价。我确定了目标以后，返推回来各个企业的成本是多少，这个实际上构成了一种战略和成本实在的联动，这也是我们从整个财务管理工作可以达到一个效果。

由于有了这样的联动体系，从财务管理者来看，我们可以牵动企业的各个业务部门做不断的管理提升、不断优化企业效能，不断使企业在内功建设上达到极致。

从另外一个纬度上讲，我们刚才说了资源管理不光内容上做精细化，还要做过程的精细化。举个例子，比如说我的目标是从一点到另外一点，最精密的过程应该是从这一点直达那一点，但企业运作中，无论是采购流程还是生产过程、订单到现金的过程，整个流程过程中不可避免有一些浪费，这种浪费可能是资源



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

浪费，资源浪费相对好识别，更可怕的是时间上的浪费，时间上的不匹配。时间浪费有时候是时间延迟了导致的，有时候是时间超时了导致的。我们在美国服务的一家客户，可能接到一个订单，要求是把这批货物一定时间内运送到美国某一个库房去，生产过程可能没有很好的机制验证时间，什么时候时间到达到库存，导致他到库存的时候提前了两天时间，早生产出来是好事啊，可是库房拒收，由于人家有很好的时间管理，需要精准的库存，所以不得不把货品运回车间回去，由于一来一回延误了很长时间最后造成了定单取消。很多的重大商业影响未必来自于重大的商业失误，往往来自于细节，就是我们能不能精细化每个步骤。

再举个例子，零售业经常出现这个问题，我作为客户，比如今天买微波炉，我认准了一个牌子，研究了各种各样的信息、各种杂志，认准了这个微波炉。因为我母亲很急需，所以我到了商店，奔着这个牌子去了，可到了商店货架是空的，我不得不买另外一个微波炉。这就对我认准的厂家是很大的损失，这就是库存不精细才导致空架。所以很多的流程管理直接导致了企业收入的降低，而且直接导致整个企业的品牌信誉。刚才谈到流程中的浪费，我经历了一些不必要的过程造成流程的浪费，资源的浪费，时间的浪费，还有更严重的情况流程的重复，经历一个很重要的过程原因，我从A到B的过程，有没有什么内容我在上游已经做过下游重复做，一旦有重复做的工作就导致资源重复利用，现在很多其他的活动，任何一个重复的资源对企业的影响不仅仅是资源成本本身，所以重复的流程对整个企业成本效益产生很大的影响。

还有一个流程中的等待，无论是让客户等待还是我们工作人员进行等待都会对企业有影响，客户等待会影响你的运转周期，如果自己得等待，任何时候都是企业的资源成本，那是浪费。所以我们要避免流程中的浪费、流程中等待，达到公司的最高效益的流程。简柏特本着精益的方法做，让企业达到最佳的流程效果，包括一些科学方法浪费了多少成本，通过引用六西格玛的方法不断的提升企业的流程管理效果。

其实一个很典型的使你流程更加经济的方式，就是识别出整个流程过程中我有哪些工作时间点，有哪些流程中的浪费和重复，重新统筹流程中的安排和欠贷的资源到位时间，这样可以大大提升流程工作效率。实际上我们在全世界各地实施的的经验来评判，做了一次精益实施之后，整体流程上至少有50%的成本降低，这是由于我们在企业管理过程中，由于我们很多的注意力被集中在市场上，会忽略内部管理一些很细节的东西，但正是这些很细节的东西积累对我们公司造成了比较大的影响。

基本上简柏特公司在做这样的流程实施过程中，会有几个方面的做法，几个步骤跟大家分享一下。第一我们要确定，企业完成某一个流程的目标是什么，要实现什么价值，无论对内部、外部客户，价值点是什么。识别出流程过程中哪些内容是增值的哪些是不增值的，你要对整个流程环节进行识别。然后明确整个价值实现，从开始到把价值输出给你的客户流转过过程成什么。然后进行了什么优化运转体系，实现我所定义的目标价值，然后实现我企业管理的最大化。这是精益管理的过程角度上讲，怎么实现一个企业的精益管理过程的主要步骤。

但实际上，我刚才谈到，因为无论是危机过程中还是后危机时代，财务管理者会得到业务部门支撑，无论是前端扩展新市场，还是有一些资本运作的内容要做，我们的财务管理工作者很多地方不得不去应对，这些基础工作相对来讲精力花费的小一些。但日常工作恰恰相反，据我们实际的对各个企业进行统计，财务工作如果分为这么几个大的层面的话，基础核算、数据录入是第一层最基本的，日常的初一处理，报帐这些策略第二层次也有大量工作，日常工作报表无论是合规性要求也好，还是企业管理层面需要的报表来讲，这方面目前该不是花费太大。所以，这个是我们现在财务管理一个大的矛盾，我们的实际工作内容和想要达到的愿望，这就引发我们整个财务管理过程中一个关键步骤，现在很多的企业也做一些尝试，而且



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

很成功的做法实施完成了这些尝试，包括刚才演讲的这位先生谈到的，通过共享的模式把分散在各个BU的财务工作集中起来，共享起来，然后大大节约我在整个财务管理工作中日常消耗的资源，而真正的财务管理人员做更多的绩效管理、企业决策支撑的内容，包括企业资源运作的精细化内容。

有这么两个基本途径，从实际行业实施过程来看，第一建立自己拥有的共享中心，第二通过服务外包的形式，把共享中心外包给一些专业公司做。实际上，简柏特公司在全球范围内实施，更多是帮助企业承接建设包括实际运转这样的共享中心，原因是什么？可能是当自己建立共享中心的时候有一些基础框架的东西不得不去积累、慢慢学习，这是建设过程中企业要遇到的问题。建设完成之后因为企业的共享中心运作过程中的人员可能大量的的是在做重复性的工作，因为我们定义就是这样，要把重复性工作集中起来、共享起来，那人员做大量重复性工作的时候，从人员的激励效果上，从职业生涯安排上，可能企业会碰到问题。所以国内外很多工作就是帮企业承接这个工作，简柏特仅在中国就有三千多个专业团队，帮助企业达到精细化管理、财务管理的过程。

一提到财务共享的内容，很多企业想到由于做了财务共享可以节约成本，但我特别想跟大家分享的是，实际我们运作过程中，财务共享可以给企业带来的价值远远超过成本降低，有几个方面的内容。第一使企业运作过程中流程管理更加完备，通过财务共享对不同的业务部门有不同的需求，使你的方方面面集中起来更加完备，完备就意味着风险的降低。第二由于共享的存在使企业的行为更加齐整，除了风险更容易把握，还有一些企业会有一些扩展的行动，财务共享可以带来一些好处。另外管理层面的通透，所谓通透就是管理层做一个决策，能够多快下达到基层，同时基层基础数据如何透明的传输到上面，一个来回时间的长短就衡量一个企业的通透能力，所以一个真正良性运作的企业通透率一定很强，才能使得整体决策效率里。还有一个财务管理工作中遇到的实际问题，业务部门总有业务的需求，会计部门有会计部门的原则，如何做到快业和谐，资源管理、战略管理的因为性包括共享中心建设中有意识的建设齐整、通透、完备性，才能实现快速、流畅。经过不断的提升和优化机制才能使你企业的效率越来越高，但是今天我可能没有这么多时间跟大家分享一些细节的问题，如何去做这些内容。我花一些时间给大家介绍一下简柏特公司，很多人听到简柏特公司也比较陌生，因为我们也是刚到中国市场不久，作为这次会议的主要赞助方之一也想让大家了解我们。

简柏特最早是GE公司的一个部门，我们主要是为GE进行服务工作，GE这么一个庞大的商业机构，所有的管理工作大部分都是在简柏特完成的。由于我们对GE进行各种各样的服务内容，所以使得这个内容机制不断的进行创新，所以导致一些GE之外的公司也寻找这么一个运营机制，然后我们承接这样的要求越来越多，开始只是想学习和复制这样的东西，但后来觉得可能自己去建设这些东西成本代价也比较高，也未必达到那种程度，慢慢由我直接运作这个事情，所以2005年的时候，简柏特公司成为一家独立的公司，在2007年的时候，我们在纽约交易市场正式上市，股票代码一个字母G，实际上在短短几年时间里，我们看到企业的需求相当巨大，因为简柏特公司可以提供的服务是使企业迅速的达到某种管理程度，达到世界一流的管理程度，得益于全球各大公司给我们的要求。

从GE的成本中心到现在年收入14亿美金的程度也没有多长时间，正好能够反映出，一个是企业对我们的需求，另外我们对企业所带来的实际价值。简柏特公司是一家全球性公司，我们在全球主要的国家和城市都有分布，全球大概有37000名员工，世界各地都存在着我们的运营中心和管理咨询顾问中心。在中国现在，因为才在中国开展这样的业务，包括北京、上海、大连、长春这几个点。我们可能在全球范围内的实践、各个行业的实践非常多，但我们发现实践于这样的行业过程中有很多共通的东西，促进着我们把在其他客户获取的经验，有效的作为使者传递给另外一个客户，帮助这些客户也能够很好的完善自己的企业



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

管理，我们在中国开展这样的商业服务内容，也是希望把世界各地优秀企业的服务管理经验，使企业效能最大化。

我们所提供的流程服务的范围也是比较广，不仅仅包括财务管理工作，也包括人力资源管理、采购供应链、运营风险管理、客户关系管理、资产运营管理，从整个服务范围上横向是这些内容。纵向来讲，我们业提供客户一些诊断，就是顾问诊断，帮你识别企业存在的问题，帮你提意见建议，甚至帮你设计你的共享中心，这是一方面的内容，包括顾问的角色。我们也提供另外一种服务，就是有了这些框架的基础上，怎么能在信息平台上实现、固化，我们有相应的系统建设的服力量。同时我们可能和其他的管理咨询公司、服务外包商不同的，我们提供端到端的解决方案，提供真正实际的运营外包的工作。最主要的是这里我们还给企业提供一种不断提升的机制，因为永远没有最好，只有更好，这是简柏特的基本信念。

实际上在我们在给全球各大企业提供这样的服务过程中，我们往往以实际的价值衡量我们是否完成了对企业的承诺。目前为止提供的3000多种以上各式各样的管理内容服务，为客户节省成本已经超过40亿美元，比我们收入大的多，这些东西是可量化、测量的，通过简柏特公司引入的科学管理方法量化测量，也是得到客户认可的。

今天我给大家介绍的东西大致是这么多，涉及到很多的内容，今天也不能完全全面展开，我们新到中国市场，通过这个机会跟大家见面，但我们也期望跟大家有深入的合作机会，谢谢大家。

长江商学院会计与金融 刘劲 教授 过度自信与资本运作



刘劲：大家早上好，大家在座的都是财务界的实干家，非常有经验。我今天讲的东西有点不同，具体来讲，我要讲一下心理学，或者非理性因素在财务运作中的表现。

那么，现在财务理论，是现代经济学的一部分，现代经济学有一个基本的假设，人是理性的，概括一下就是人是理性的，在有限的条件下进行最大化。财务理论实际也是现代经济学的一部分，我们要把现代财务理论仔细看一下，大概有两个层面，第一个是一种基本的结果，在理性假设下，把这个假设更进一步简化。在这种状态下，首先有一些东西，没有信息不对称，没有代理成本，没有税赋，在这个情况下，财务理论非常简单，也就是什么东西都无关，MM说资本结构无关，用债务也好、股权融资也好没有关系。红利政策也无关，公司发不发红利也没有关系，虽然时间上有一些区别，但价值创造来讲这些东西都是没有关系的，这个理论是财务理论最基本的基准理论。这就是MM这两个人为什么得了诺贝尔奖，实际上在财务得这个奖的人不多。

显然MM实际上跟实际很不符，实际生活中跟资本是有关系的，公司分布分红利也很重要。整个现代财务理论在70年代以后的研究是引入这些符合实际的新的假设。比如现实生活中有税负，公司要缴营业税、所得税，个人也要缴所得税，债务相对股权来讲是有一定优势的，因为你要付的利息可以抵税。外部投资者要给公司提供资本资金，信息不对称就会产生问题，公司可以通过财务政策可以向外部暗示内部的信息。

最后是代理成本，在美国和西方社会，公司的代理基本上是所谓小股东大管理层，股东们很小，每个人投的钱很少，管理层很大这是代理问题。在咱们中国代理问题有点不一样，小股东把钱拿出来给大股东，大股东既是股东又是管理层，这是利用财务政策可以降低代理的成本。比如说你如果是一个小股东把钱给了大股东，大股东可以掏空，在这样的情况下小股东为了保护自已可以要求大股东给他自已进行分红，这样的东西都是现代财务理论里面研究的东西，也是对实践也非常大的指导意义。

现代财务理论是不是已经走到了极点了呢？是不是可以解释所有东西呢？这似乎还不是YES，原因在哪里呢？现在财务理论仍然是建立在一个所谓的理性假设的前提下，也就是说它假设所有人都是理性的。但实际上如果是仔细看一看我们的周围，似乎是一个太强烈的假设，人到底是不是理性的，随便看看你的家人、邻居、同事，有很多非理性的成分在里面。非理性成分对财务运作、公司价值到底有没有影响，这



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

个我们不知道，只知道很多人是非理性的，在传统的理论里就讲，市场情况下，非理性因素不是那么重要，为什么？因为有竞争，在竞争的环境下，非理性因素互相抵消掉了，剩下可能是一部分理性因素。所以看价格的时候，非理性不是太多。财务里，非理性到底起着什么作用呢？就是我们要研究的东西。

非理性有很多因素，我主要讲一点，所谓的过度自信或者自大的表现。自大有哪几种表现呢？大概有三种，一种是绝对乐观，对自己的评价超过现实。第二种是所谓的相对乐观，盲目的认为自己比别人强，这也是一种自大。第三种是固执，过分相信自己的信息和判断而忽略别人给你带来的信息和判断。

我们看看这些自大的表现，我先举一些心理学研究的发现再引入资本市场、资本运作。第一个，二十多年前一个美国教授做的实验，找了一拨美国人问他们，你们觉得你们的驾驶技术怎样。如果大家完全理性，应该是平的分布曲线，在每个10%区间里都应该是有10%的人，但结果是什么呢？结果就是大部分的人都不认为比平均差，你看到50%以上的人至少在最高的30%，大家都认为自己有非常好的驾驶技术。

第二个例子是绝对自大的表现，是加拿大的一个教授做的实验。他们的学生期末考试之后给他一个问卷，你认为考试考的怎样。这里两条曲线，第一是学生预期，最低是65分，大家认为自己及格了，最高是85分，两个。第二条曲线是实际的结果，对所有的考试来讲，平均下来算，都比预期要差，在预期过程中大家认为自己非常不错，实际结果完全不是这样。

再给大家看一个例子，这是在计划中的一个自大行为。这是澳大利亚的悉尼歌剧院，举世闻名的一个建筑，这个歌剧院是在1957年设计开始建造的，57年想建这么一个歌剧院，准备63年完工，整个成本是700万美金。实际结果呢？到73年才完工，拖了十年，成本涨了十倍，到了一亿美金，最终建的悉尼歌剧院还是没有最终把蓝图做完，是简化过的。这是计划上的问题。

这是类似的一个例子，又是在学校做的实验，是加拿大的一个教授做的实验，学习结束了，学生要做学习论文，要花两个月左右的时间完成，在学生做论文之前老师问学生，你们认为你们需要多长时间完成这个论文。这里把学生分两组，一组乐观，一组悲观的，乐观的学生认为20多天，悲观的学生认为50天左右。最终结果，褐色的柱子是真正大家完成的时间，55天，是论文该交的时间才完成的。这是计划过程中，大家计划很好，但结果不怎么样。

这几个例子想证明一点，自大无论是绝对的、相对的，还是对信息的处理上，都是非常普遍的现象，自大对投融资有什么影响呢？影响特别多，我特出三点，第一点当人们自大的时候，在资本市场里，会出现所谓的过度交易，买卖非常频繁，因为你相信自己的本领，所以你会在资本市场频繁交易。第二对公司来讲，如果你过度自信，就会有过多的并购，我们知道很多公司做并购，如果过分自信你的并购会多一些。最后投资中，如果你过分自大有效信息也不完全的。

第一过度交易，这是美国时政案例，他们找了一家证券公司投资人的投资记录，分成了五组，第一组到第五组是根据投资人的交易量分组的，第一组交易量非常小，第五组交易量非常大。最右边是交易量。现在有一个问题，交易量多的人是不是得到的回报就高啊？交易多的人非常自信，进进出出，没准可以得到更好的回报。但看白颜色的竖条，毛利润没有区别，无论交易多还是交易少，得到的毛利润是一样的，这个情况交易越多的人最后得到的净回报越少，这是自大的表现。

这是美国的时政，从去年开始我一直在研究中国的股市回报多高。这组数据是94年到08年，中国股市



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

整体回报还不错，现在的回报是每年算下来大概是7%。中国股市交易量非常大，佣金在7%里占了1%，除了佣金还有印花税，占了更大的比重，大概1.5%。之后还有股息的回收，当公司分红之后还有税收，这是非常小的数额。最后得到的红颜色的数轴，从93年到现在，如果投资股市，股民最高一年达到4.2%，多还是少呢？似乎不是太多，黄颜色的这条线，基准利率每年下来将近4%。再看通胀率，平均下来大概是5，也就是说一个典型的中国股民，在股市里进进出出，吵吵买卖，最后什么呢？比通胀还是要小的，你看放在银行里几乎是一样的。

回到公司并购上，公司都做并购，你问他他会说有协同效应，买了这个公司可以发展更快，省一些费用。但看并购结果的时候，往往目标公司很赚钱，因为你要给他一个溢价，等于说是目标公司可以拿到的。对于买方来讲，回报是负的。这个情况下有一个问题，什么公司做并购更多呢，这是另外一个研究，看这些CEO，分成两组，一组是有过分自大倾向的CEO，这些公司拿的股票非常多，而且期权一直拿着等到最后一天。这些CEO非常自信，但是不是自信过度呢？就有可能自大了。另外一组CEO是没有这个倾向的CEO，现在得到一个结果，自大的CEO每年做的并购比其他CEO做的多得多。我们知道在并购过程中，整体上讲买方是有一定亏损的，我们知道自大在并购上对公司不是有益处的。

这是我最近做的研究，大概做了两年了，关于巴菲特投资的研究，这个地方看有三条线，最高的线，是说如果投资100块钱到巴菲特的公司，06年大概有4万块钱，涨了400倍。最底下的蓝线是标准普尔500，显然回报很少，大概从80年到06年，每年符合增长率不到10%。中间的这条线是什么呢？巴菲特不是有一个公司吗，投资了很多别的公司的股票，我们把这些公司的股票拿平均下来出来，作为资产组合来看他的回报是多少。从80年到06年涨了150倍，在这个过程中，黄线和红线有没有很大的区别呢？没有很大的区别，因为巴菲特的公司本身有金融杠杆。

那现在就有一个问题，因为巴菲特是一个长期投资人，他买了一家公司之后拿很久，有很多公司拿的超过十年以上，平均下来拿的公司也都是一年左右。现在有另外一个问题，既然是长期投资人，但美国政府要求巴菲特买了这个公司，每个季度要向政府汇报一次，买了哪些公司，这是公开信息。这就有问题了，巴菲特买了这个公司之后，信息会出来，而且会拿很久。作为小股民或者机构投资人，你看到巴菲特买这个东西是很好的事啊，他既然能得到回报，你也进去买一下也应该有回报啊，如果是巴菲特不是长期投资人，马上卖掉可能一点也拿不到，要拿很久就会出问题。所以我们在做这个研究，发现一个问题，这是80年一直到06年，最左边第一条柱子是巴菲特的回报，这个回报我们拿不到。这里每年超额收益是6%，那么现在有一个问题，6%是巴菲特可以拿到的，我们能不能做一个山寨版巴菲特，我们知道它的资产组合之后，我们也可以得到什么回报。最后比巴菲特差不了多少，起码可以做到90%的巴菲特，时间是1的时候，巴菲特告诉大家买了什么公司，你再买这些股票，你能得到什么呢？大概可以得到每年5.5%的回报，巴菲特只能比你多出0.5。什么东西造成这个结果，有一个东西可以很轻易的解释，投资人过分自大，因为你作为投资人、你在股市里进行投资，你肯定认为自己了不起，巴菲特买了你不信我信我自己的，这是很常见的想法，我们发现确实是巴菲特买股票的时候反而是小股民跟进去赚钱。

这是一个更进一步的研究了，也是巴菲特的研究，也就是说巴菲特消息出来了时候，如果市场相信巴菲特是一个股神，每年有6%的回报，肯定是市场对股价有很大的反应。但我们发现大部分回报都留在桌子上，所以后来进来的人仍然可以得到回报。

我说了这些例子，一点理性人的假设似乎站不住脚，作为非理性人比较简单。在资本运作过程中，非理性因素可见不容忽视，可能我们现在的研究里发现有一些规律，将来可以发现更多的东西，在大家财务

运作中要考虑到自己，我们中国说知己知彼百战不殆，我们知道对手比较简单，但认识自己比较难，这一定要注意。谢谢大家。

上海汽车集团首席财务官谷峰

风险管理视角下的新能源汽车“蓝海”



谷峰：大家下午好，受主办方邀请，给大家讲新能源汽车，实际上我们是财务管理峰会，但新能源汽车现在非常热，总的来说应该说雷声大雨点小，所以这个时段看看新能源汽车的发展，在发展过程中可能会遇到哪些风险，也是从财务管理角度做一个比较全面的总结，有利于我们从新能源汽车产业发展来讲，真实的开辟出一片新能源汽车的蓝海。

我分四个部分讲，第一主要讲讲新能源汽车的前景，第二中国新能源汽车的产业概念，第三机遇中的风险和应对，最后有一个总结和思考。大家知道，2009年是整个金融危机或者经济危机也好，但是中国的经济增长包括中国的汽车行业是超乎所有人预料，中国汽车在09年已经正式超越美国，而且是超越的数字非常多，我们是接近1400万，超越美国将近30%。美国正常的销量在1500万左右，在07、08包括09年是每年下降，09年下降最厉害，只有1000万，他是世界第二。中国应该说现在已经成为了全世界最大的汽车消费市场。即使大家对2010年前景总体感觉不清楚，但汽车行业我们一致认为仍有可能达到1500万辆，这个数字既是美国经济恢复也不可能2010年超越中国，所以中国仍然是世界第一。在中国汽车的销量，在这样的发展过程中吸引了全世界的目光。

第二发展新能源汽车是全球的共识，汽车销量增长所带来的传统化石能源的高度依赖以及二氧化碳带来的气候变暖，给汽车长远发展带来了问题。尤其是哥本哈根会议之后，大家对全球气候变暖，汽车只是其中的一个因素，大家认为汽车尾气排放要负担一定的责任。但中国的角度来看，一个是尾气排放，第二是对石油依赖度越来越高。同时应该说以美国为首的西方国家，在经济危机的同时，他们力图寻找新兴产业，能够带动整个国内经济的恢复，这里新能源汽车成为美国政府首选的行业，美国在新能源汽车行业里，从09年开始给予大力扶持，政府在融资、贷款对美国国内汽车公司，包括美国新兴行业，像A123，去年在纳斯达克上市，同时获得了美国政府8亿美元的无息贷款。所以美国在新能源汽车方面寄予厚望。



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

汽车工业在美国工业的历史上的发展功不可没，所以美国也不愿意看到汽车工业由于能源、经济下滑对整个国内经济造成巨大的影响。不像欧洲，英国已经放弃了汽车工业，而美国汽车对各方面的带动非常巨大。所以他们希望通过新能源汽车的发展重振美国工业和经济。

这里有一张图，全球2008年二氧化碳排放达到了290亿吨，中国是排名第一，达到6018万的排量，而且比08年上升了11%，美国排名第二。世界几个主要的经济体，像中国、美国、印度、俄罗斯、欧洲，大家对二氧化碳排放越来越重视，虽然大家有很多争论，但总的认识还是趋于一致，确实要加强对排放和温室效应的管理。

刚才讲全球的情况，从中国的角度里讲，确实节能减排现在已经被放到国家战略角度，我们这里有两张图表，一个是石油消费预测，蓝柱状图是年消费量，红色的是自给率，到2010年自给率已经低于50%。国际上有一个预测到2015-2020年，自给率只有30%多，进70%的量依赖进口。同时右边的图表是汽车行业，在整个石油消耗里占的比重达幅度增加，如果仍然依赖传统能源的话。2010年超过40%，2020年将接近60%，石油总量的60%是由汽车消耗的。所以汽车应该说对社会经济生活包括经济发展的重大影响，确实新能源汽车的发展已经成为，不管是汽车行业还是从国家战略角度，包括全球经济恢复的角度来讲，确实成为非常重要的发展方向，确实大家在努力，想开辟一片新能源汽车的蓝海。

应该说新能源汽车前景非常广阔，根据专业机构的预测，在未来十年里，也就是2020年左右，新能源汽车将逐步占到汽车销量的20%到25%，这里的新能源涵盖更广，包括替代能源等等。我们一般讲的新能源包括混合动力、纯电动、燃料电池。如果我们以09年全球汽车总销量6200万，正常从2000年以来是7000到7500万。我做了一下测算，总量超过1200万，总产值超过2400亿。另一个角度，到2020年新能源汽车动力电池市场达到700亿，产业前景非常广阔。

这里介绍一下新能源汽车是汽车行业里普遍认可的方向，也是不可逆转的。在中国新能源汽车是什么状况，我这里有一句话，从来没有一个产业像新能源产业一样还在发展就有过剩之嫌。也从来没有一个产业像新能源汽车这样还没有诞生就受到全世界如此关注，大家对新能源汽车的未来描述非常好，全世界如此关注也是从汽车行业角度讲是始料未及的。国内已经有近20个省要打造新能源基地，但新能源尤其是新能源汽车产业是资金密集型产业，如果盲目投资应该有潜在的风险。新能源汽车跟传统汽车有很大的差异，在发展过程中。传统汽车不管是西方的成熟汽车市场还是我们国内新兴市场，主导驱动因素是市场，就是市场有这个需求，厂家去开发、生产，但新能源汽车现在从目前的情况来看，政府的拉动或者政府的鼓励、政府的政策远超过市场，这点跟传统汽车一个发展过程中很大的不同。当我们决定做新能源汽车产业的时候，必须牢记前面的大前提，跟传统汽车产业发展是非常不一样的方向。

目前应该说资本市场对新能源产业趋之若鹜，但新能源汽车产业被爆炒的同时，我们要留有一份清晰。目前来看，在2010年北美汽车展上，整个主题仍然是环保、节能、新能源，特别是哥本哈根会议刚刚结束，新能源是目前最炙手可热的话题。但新能源汽车是否真的到了成熟阶段，从北美汽车展的情况来讲，应该说是NO。虽然不少企业大批量生产新能源汽车，但大多数还是停留在概念阶段。所以说目前情况看，感觉上还是纸上谈兵，雷声大雨点小。

有关方面对发展新能源汽车的积极性十分高涨，我们讲有条件的要上，没有条件的创造条件也要上。正在分散技术和资金，减弱研发和产业，埋下了重复建设、产业过剩、恶性竞争的现象。我们不想看到风

电的状况，大家全部投，投了之后对政策的补贴，很多人都是看重政府有补贴，可以获得很多税收各方面的优惠，但产业规模讲，还没有想透。

我们发展新能源过程中要关注的主要风险，开辟新能源汽车的蓝海是每个人的梦想，这是需要创新的。但创新是高风险的工作，是非常冒险的。进行创新开辟蓝海需要鼓励，但开辟蓝海需要的不仅仅是勇气和冒险精神，需要评估风险，不能头脑发热。我国新能源汽车目前应该说总结了一下，有这样几个方面的风险，开发新能源汽车延续汽车工业的历史，是每一个汽车企业自身发展的需求也是我们的历史使命。客观地说新能源汽车产业受到政府和企业的高度重视，但缺乏实施的战术。在当前新能源汽车研发、生产如火如荼的背景下，参与各方需要头脑冷静的评估一下当前的形势和特点，在战略方向确定的情况下针对潜在的风险做好应对策略。我国新能源汽车产业有一些潜在的风险，这地方总结了一些，第一个是新能源汽车技术的本身，第二是成本居高不下，第三消费市场培育，第四政策法规的制定，第五商业盈利模式。

新能源汽车本身的风险，我们在新能源汽车发展过程中遇到的最大的风险，我们总结两个部分，第一部分是整个技术路线的风险，我这里列了混合动力、纯电动、和燃料电池，回到一年多，大家在新能源技术路线上一直争论不休，觉得新能源汽车走什么方向，有人提出来说超级电容、乙醇、玉米等替代能源，包括德国大众更多的是信赖传统发动机，针对传统发动机做了很多技术改进，认为不需要新能源汽车。很多技术路线目前大家基本认识到，在近期是混合动力，中期是纯电动，长期来讲是燃料电池，这是大家目前的一般的认识。但是从纯电动汽车里，究竟用什么，比如锂电池等材料大家还不是很懂。究竟用什么材料符合汽车技术要求和市场需求，目前还是过程当中。同时，参与新能源汽车的产业，必须要对技术进行论证，对行业进行分析，避免全面开花。

本身市场角度讲，我们测算过，如果原油价格上升200元/桶，可能大家会买新能源汽车，但新能源汽车价格更贵。从消费市场本身角度讲不会选择新能源汽车，政府要起到非常大的引导作用。像新能源汽车涉及到一些化学研究，我们国家的基础研究还是比较落后。整个技术路线应该说还没有定型。前两年汽车领域的很多企业，包括我们上汽花了很多精力在燃料电池方面，但走到今天发现燃料电池是个方向，燃料电池用的是氢气，排放的是水，基本上对环境没有任何污染。但成本非常高昂，里面催化剂用的是铂金，大家知道铂金很贵，所以一条燃料电池要几百万，缩小之后放进汽车，跟所有东西匹配起来，目前看整个技术还是不可解决的。我们在走的过程中一直在探索，到底哪条路真正实现汽车新能源产业化。

第二相关零部件研发也不成熟，新能源汽车不仅仅把发动机换成电池，绝大部分汽车里的东西都是用电的，对很多部件要进行改造。我想汽车是集成系统，电池搞的好，电机、电控怎么办，电池管理系统怎么办，一系列的东西是需要集团作战。我们讲新能源再快就像个舰队一样，新能源汽车的发展是一样的道理。中国的电池技术在全世界不差，但是我们其他东西比起来很差，在这样的情况下很难造出一个满足用户需求的新能源汽车。所以从培育产业角度出发，政府大力鼓励和支持产业链，应该鼓励各样的技术从而实现协同研发和快速发展，真正建立领先优势。我国新能源汽车发展过程中，各自为战的现象比较严重，因为我们在机制体制，包括市场机制体制方面，应该说像美国是以创新著称的，机制体系非常灵活。但国内还是经济转型的过程中，民企、国企怎么合作，是不是中间会出现资产流失等问题，过程中大家的界定不清楚，在产业纵向和横向联合方面目前还没有达到一个像国外汽车产业那样。

第二成本居高不下的问题，目前相对成熟的新能源汽车技术是混合动力和纯电动汽车，以当前的规模和成本，仅电驱动成本就在八万块。一部汽车按照现在的理解，如果跑到160公里以上，大约需要在电池里20千瓦，那电池成本就要到2万美元。高昂成本将严重制约新能源汽车的消费，即使有政府补贴，但政



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

府补贴主要是初期引导。比如美国政府可以补贴8000美元，补贴数字还是非常大的，但跟额外增加的成本来讲，还不能覆盖他所增加的成本。

所以在石油价格没有涨到一定幅度，消费者不愿意为环保买单，现在有很多环保人士，但绝大部分消费者不考虑环保问题，首先考虑的是成本、方便性。同时推广电动汽车需要巨大的社会配套成本，谁来投、怎么投还需要时间摸索、验证。比如充电站，大量建充电站，这需要大量的社会投入，这块怎么投，还需要在过程中发展这套体系。

新能源汽车成本没有下降到可接受的水平之前，还是应该从比较客观、现实的角度，一个是不放弃对内燃机技术的延伸，因为根据预测2020年传统汽车还是要占市场的80%，甚至2030、2040年传统汽车仍然占有一定的比例。第二电池成本没有达到合理水平之前，可以主要考虑以成本相对较低的混合动力为基础。我们国内有一点大家过于认可纯电动，混合动力相对来讲是一小块电池配合传统的内燃机技术，本身成本增加一点但增加不是很多，传统技术像涡轮增压，通过这种方式大家不要一哄而上全都搞纯电动。

第三培育消费市场，虽然国内很多企业宣布新能源汽车的上市计划，但没有真正到消费者手中。新能源汽车开起来跟传统汽车不一样的，噪音很低，但有些人就喜欢听噪音很低，德国人开车发动机一定要有声音，没有声音就觉得不像在开汽车。消费者的消费体验完全不一样，所以消费者是否能接受、怎么接受。消费者对它的安全程度，现在讲电池不会爆炸，但电池充电之后，一旦掉河里去，人不是被淹死是被电死的。这样消费市场还需要培育，面对这个市场，参与新能源的各方还有很多工作做，市场培育、政府引导、基础设施、原油价格、交通管理等方面。现在有很多城市的公交车进行新能源的实验，美国为了鼓励几个人拼车，如果车里有几个人有一个专门的道供你行使，如果是一个人驾驶一辆车那你就在边上走。所以政府在各个方面都需要做很多工作，引导培育这样的市场。所以对新能源汽车的来说不能说是万事俱备，现在是百业代行。这也是新能源汽车的魅力所在，大家看到的前景太美好了。但市场需要我们踏踏实实的做起来，这片蓝海才能开辟出来。

第四个政策法规的风险，前面也提到因为新能源汽车现在对政府的政策引导和政策补贴依赖度非常高，各个地方政府对新能源汽车的引导政策非常多，目前中国新能源汽车相关技术生产一哄而起，各级政府新能源汽车有补贴和生产。到底这个市场怎样，目前买单的绝大部分是政府，做一些示范运行，但真正的消费市场是没有的。同时由于新能源汽车是新型行业和技术，在相关标准还不完整，到底电池密度达到多少，这些标准还不完整。各个企业生产路线、生产方式、商业模式都不相同，无法用传统方式评价。但新标准需要一个过程，也不能完成政府，只能逐步完善。作为高新技术行业的新能源汽车，一下子成为了大众产品，大家觉得人人都在做，因为没有标准所以人人都在做。尤其在动力电池领域，各种研究和生产企业，如雨后春笋般出现。

随着技术进步、市场发展，国家在市场准入一定会有变化，并越来越完善。就像造汽车一样，一低要有动力系统、变速箱才能造。新能源汽车也会这样，必须达到什么标准才可以造，电池必须达到什么标准才可以造。一旦发生变化，对现在进行盲目投入和研发的企业会造成巨大的风险。新能源汽车更多依赖政府导向，政策变化对整个产业变化会起到很大的作用，所以政府应该承担起更多的责任，在政策鼓励、技术补贴、准入制度、安排标准、排放法规等建立相关制度，当然这也需要企业参与，只有共同搭台才能为新能源发展营造一个稳定透明的环境整个才能稳定发展。

第五商业盈利模式的风险，由于技术成熟度不够，市场规模千差万别，产业规模也是参差不齐新能源



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

汽车的商业模式应该上尚无定义。整个利润在整个产业链中的分配、研发成本的分摊、市场规模的测算。现在几乎没有统一的认识，20%只是大家普遍的概念或者是期望，大家对新能源汽车的认识预测千差万别。像售后市场等一切都商务定论，所以新能源汽车的商业模式还需要相当长的探索过程。应该说新能源汽车尤其是纯电动和燃料汽车的商业模式，还在研发、完善阶段。产业化和规模化还需要十日，所以不能依赖于政府一直补贴下去，政府补贴是抛砖引玉，包括我们的经济刺激政策最后肯定会退出来。所以稳定的商业模式成立，不仅需要各种因素的配合，还需要对整个产业发展规律的进一步探索开辟出真正的新能源。

商业模式这块，应该说几乎很难谈，我们上海汽车也专门成立了几家公司，成立了节能，专门研究新能源动力系统，同时跟美国A123公司成立了一个电池管理系统，很多人讲我们的电池水平怎样，实际上国内高主要是高在手机电池，手机电池跟汽车动力差异实在太巨大，手机电池基本是常温，跟着你的人走，幅度范围不会很大。汽车不一样，高温暴晒下可以达到50、60度，不可能开到有空调的房间。另外手机电池是一块，而汽车电池可能有上百块，把那么多电池串联在一起，一百块电池99块都能够冲上电，有的可能只有30%充上电，所以电池管理系统一致性要求非常高，所有电池都要同步放电、充电。而且化学电池是有生命的，对周围温度、湿度包括莫名其妙的污染都有反应，所以是有生命的，对环境的敏感度非常高，如何造出一个环境让它稳定工作，所以跟手机电池差异大。包括汽车电池的碰撞，如果两个车子撞起来远远超过手机掉到地上的力度。消费者对新能源汽车的了解和认识还处在非常初级和原始的状况，整个新能源汽车的发展还很长的路要走。

最后做一个总结，新能源汽车确实是一片蓝海，尤其是当先传统行业竞争白热化，创新和产业升级成为国家的背景下，跳出红海顺应国家战略，开发出蓝海，形成全新的市场，这是所有企业的梦想，也是取得未来成功的重要契机。但我们要有一个充分的认识，做好技术研究，技术储备，成本分析、市场培育等工作。新能源汽车产业是战略要求但不仅仅有战略，要有战术安排；新能源汽车产业是一个口号，但不能只是口号，要有切实的行动计划，要从整体产业和系统角度做好风险评估，针对风险制定政策我们才能在蓝海中畅游，谢谢大家！

海外上市公司 CFO 机遇与挑战论坛(实录)

主持人齐大庆：大家下午好，非常高兴有机会参加今天的峰会，同时主持我们这场50分钟的论坛，刚才已经介绍过五位嘉宾，我就不再重复，下面想各位嘉宾简单介绍一下他们所在企业的主营业务和最新的发展，首先从杨嘉宏先生开始。大家知道，航美是在纳斯达克上市的公司，广告是主营业务。最近公司在媒体资源方面和业务定位方面又有了新的进展，请杨嘉宏先生给我们做一个简单的介绍。

杨嘉宏：各位好，航美传媒各位可能在国内坐飞机的话，我们在三十大机场都有我们的数字媒体，上了飞机以后各位观看的电视节目基本是我们制作的。在中国覆盖高端人群的数字媒体我们是一个领先者，最近我们第一次跨出航空媒体，跟中石化签了一个独家协议，中石化有三万家加油站，我们是独家媒体。我们为什么选择石化，是因为石化有它的全国网络，第二它覆盖的有车一族是高端人群，跟我们机场受众是一样的，我们也



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

在寻找这方面的合作伙伴。

齐大庆：下面是麦考林的CFO张磅，麦考林起步的时候是做目录邮购的公司，但现在已经有了电子商务、实体店。过去三到五年时间，我们国内的流通领域大概有两大类商业模式导致很多企业非常成功，一类是连锁零售，可能比较典型的代表是美特斯邦威。另外一个是以网络为媒介的网上的B2C公司，包括淘宝、北京京都商城。请张磅先生介绍一下麦考林。

张磅：很高兴跟大家分享一下，麦考林是96年成立第一家外商投资的邮购企业，所以是邮购子起家的。06年公司开始设立了自己的电子商务平台，到2007年开始开设专卖店。到去年公司人员有十分之一来自线上，十分之一来自线下，主要的是引领中国的快时尚，服装里分时尚类、运动类、休闲类。目前快时尚这个行业我们在中国是基本上是混沌状态。对麦考林来说，电子商务根据艾瑞的调查，B2C里面麦考林市场份额是10%，B2B和C2C都是马云的天下。希望我们能够在B2C里闯出一番新天地出来，不管是京东商城也好，在北京其实还有两家，在中国是做平台和企业自用，这是电子商务的特点。平台就相当于一个百货公司。中国目前电子商务做的最成功、最大的可以说是，B2C领域京东是老大，第二名应该是卓越，第三名是李国庆的当当，第四名是麦考林，麦考林是唯一一家企业自有品牌、自有网站，将来我们会花相当大的精力把它平台化。电子商务我相信是将来在零售行业目前一片非常可以说蓝天也好，蓝海也好，广阔天地大有作为的市场，谢谢。

齐大庆：谢谢，我们下一位嘉宾是来自博奇环保的马卓女士，大家知道最近媒体出现频率最高的就是地毯环保，马女士所在的博奇环保正好在这个板块里，同时博奇环保又是国内第一个也是唯一一个东京主板上市的企业，请马女士介绍一下博奇环保的主营业务，以及公司为什么选择东京主板上市？

马卓：非常高兴和各位交流，我们公司因为是做B2B业务的，所以可能在大众宣传不是特别够。我们主要做环保，大气治理，实际上煤在燃烧之后，硫化物如果不能及时的脱掉，上升到大气中就会形成酸雨，对整个环境危害非常大，我们公司专门从事这个业务，规模很大。累计到今年，签合同达90多亿，已经投运的机组有92台。如果我们签的合同如期投入，每年可以减排二氧化硫量是294万吨，所以整体对环保的贡献还是很大的。

说一下为什么到日本上市，为什么选择日本呢？从大的方面来说，首先我们引进的是日本脱硫技术，我们引进了两项脱硫技术，一个是喷淋一个是鼓泡，之后跟日本的交流比较多，我们当时也是第一轮私募的时候也是日本一个基金来公司做了一个小的私募，小的股东，之后去香港、新加坡考察过，比较适合的就是说我们觉得东证整体环境，因为用的日本技术又做环保行业，日本非常重视环保的，日本发展模式和美国发展模式也不是一个模式，希望中国就是说还是走日本的发展模式道路，因为我们人口多，如果走高能耗的道路，其实我们的发展会有很大的瓶颈。日本在这方面是先进的，我们在那里上市，不仅是资本上的认可，可能是在技术引进上能给公司带来更大的发展前景。其实还有最重要的一点，就是说实际上日本这个市场是相对来讲封闭的，一开始进入也很难，审核很烦琐。实际阶段的时候，它对新兴市场的渴望，就是06、07年的时候，金融危机之前对新兴市场是极度渴望的，对中国市场非常想进入的状态，所以后期审核效率非常高，然后批准的也很快。后来就直接上的东证主板，市盈率大概是20倍左右，后期很快翻了，将近30多。所以我觉得整个市场包括东证以及我们上市以后的发展，还是比较有利的选择。

齐大庆：谢谢，下一位演讲嘉宾李蔚女士，来自亚信集团，第一个在纳斯达克上市的中国高科(7.65, -0.24, -3.04%)技板块企业，最早是软件，有一段系统集成便成了主营业务，但又回到了软件。

李蔚：亚信是2000年上市的，所以到今年3月份就是十年了，这一路走过来，业务模式也是有些改变，最早



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

是几位留学生，把公司从美国搬回来，然后想到怎么样建立中美间的桥梁，发现中国没有互联网，就帮助开始建互联网、系统集成等等起来的。最后到2000年以后我们开始逐步转型为软件和服务，目前最大的业务是为中国三大运营商提供计费软件，计费就是出帐单吧，如果你们是中国移动的客户，应该说有40、50%的帐单是在我们的系统上跑上来的。

再有就是做BI的软件，已经有那么多客户消费信息在我们系统上，我们可以帮助运营商分析客户行为。再有CRM，管理客户关系的，比如你要换套餐、注册什么服务。

当然现在公司也在进行新一轮转型，我们叫做TBO的模式，因为我们认识到目前的业务主要是精细化，我们帮客户建一个软件，我们希望往两边延伸帮助客户出电子，甚至有一些运营项目我们也希望把题的数据业务提上去，不知道怎么做帮你分析，分析之后帮你执行。还要更好的帮助客户运营系统和更好的价值，所以公司在往TBO的方向转型，给客户更好的价值。

齐大庆：谢谢，第五位嘉宾汤镇瑜先生来自中星微，他对中国芯片行业自主开发有开拓性的贡献，公司创始人邓中翰先生最近被选为工程院的院士，也是第一位出资企业界的院士，有请汤镇瑜先生介绍一下中星微方面的一些进展？

汤镇瑜：大家好，中星微早期以“中国芯工程”在海外上市，目前不止是产权方面，而且进入了全球化的竞争。目前各大电脑品牌当中都是我们的客户，同时在中国3G推出也给我们带来新的机遇，在新的业务里面进入了监控领域，去年收购了阿尔法朗讯监控事业部，和天津政府投入了5个亿，计划未来在陆续投入几十个亿建立中国最大的监控基地，和政府各个部门也在建立一个中国监控设想的各项标准。这都为公司发展带来了新的高度成长的空间，希望可以抓住这些市场机会还有技术领先优势，即使作为一家上市公司，也希望在新的领域创新出发，建立在新领域的新的领先地位。谢谢。

齐大庆：谢谢。刚才我们请五位嘉宾介绍了一下主营业务和各自的企业进展，现在回到我们的谈话主题上来，大家知道在纳斯达克上市的公司，东京交易所主板我不太熟悉，但我估计差不多，一定会有正式的岗位描述，就是要有CEO，要有COO，同时要有CFO。国内上市公司可能没有这些正式的称谓，但一定有人扮演同样的角色和功能。作为核心领导团队，一般我们说CEO一把手，最主要是做决策，COO首席运营官是做执行的，如果同样用一个动词描述首席财务官的本质，请大家各自说一个动词判断自己的工作功能是一个什么样的动词？

杨嘉宏：这个动词对我来讲CFO特别是还要上市的CFO一定是公司战略的共同制定者，是公司价值的创造者。海外上市的话，更多的是创造价值，在资本市场上代表公司跟投资者建立信誉度，整体来讲从反馈里协助公司制定战略的高度，这是我觉得比较重要的一个定位。

张磅：四个字比较难说。

齐大庆：两个字跟好。

张磅：如果是两个字的话，其实如果是美国上市，我觉得最重要的是控制。

马卓：创造。



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

李蔚：落地，无论是执行也好，还是CEO的战略也好，是要通过一系列KPI落地的，CFO扮演了很好的角色。

汤镇瑜：CFO有很多职责，应该是超越会计，本身会计也有一定的功能，为什么CFO要记录企业的一些财务状况一定告诉大家，其实数据本身是用来做很多其他战略意义的一些工作。我想在这个侧面是以CFO为主，很多人觉得CFO跟企业管理不大，但是我觉得CFO应该是企业管理的核心，通过数字来进行管理。

主持人：好象五位嘉宾说的动词都不太一样，充分说明了CFO工作的复杂性和很大的跨度。我个人比较倾向于一个字叫组织，它是公司重大决策和执行过程中的组织者，承上启下的角色，当然也不一定非常恰当。

在海外上市公司中，尤其是纳斯达克上市公司，包括纽交所上市公司，我估计都是一样，首席财务官是公司当然的最高领导团队的一员，因为监管架构。希望各位分享一下，从大家的角度看，海外上市公司的首席财务官的定位和在企业中的作用，和国内上市公司以及非上市公司有什么不太一样的地方？

汤镇瑜：应该说我在国内的企业，其实我也做过，虽然我背景来自海外，主要是在海外金融机构做。最近我去趟美国，跟金融界的朋友有一个新年聚会，大家一起吃饭。他们说每个人都是做金融的除了我以外，我说我是首席金融财务官，很多人对财务的理解不太一样，财务是一个大财务的概念，财务包括金融，在中国大家任务财务就是会计。作为CFO尤其是做一个美国海外包括日本、香港等等的上市公司的CFO，职责应该是非常多的方面，不仅仅是做财务报表、内部财务管理、日常管理会计工作，更多的是做一个公司除了CEO以外公司第二个发言人，并不是一个仅仅沟通的工作，而是能够站在一个非常的高度去理解公司，提出公司战略，从财务角度来向投资者指出公司的优势、市场情况、公司发展状况。这方面我要求是非常高的，是不可忽视的，尤其是萨班斯法案之后。同时作为中国在海外上市的公司，CFO会承担很多的对外工作，因为CEO工作非常繁忙，尤其是业务开拓等等各方面。当然我们还有很多其他工作，包括一些公司的并购，公司高层决策的工作，这我感觉比较以前我在国内的企业经历对比，我觉得是比较重大的不同之处。

李蔚：我自己看，财务工作有四个方向，一个是把数记对了，这点来讲，海外做、中国上市不上市没有什么太大区别。第二点是把故事说明白了，对内、对外说明白了，作为上市公司尤其是海外要求高一些，有些CEO甚至不说英文的，那就不是第二发言人，就得成为第一发言人，要求比较高。不但懂数，还得知道数后面的故事，这是有一点区别。第三方面，上市公司不仅面对股东的责任、社会责任、员工责任等等，还要面对社会监管。最后一项财务工作，中国传统理解CFO就是算帐，这可能是某一个企业领导，我们自己需要把自己放在这个位置上。四个方向比下来，三个方向都有区别。

马卓：前面两位说的特别好，就我们境外上市来说，我们好象更烦琐，比纳斯达克上市，因为我们还有日本准则，首先做出中国准则的所有资料，然后转换成国际准则，因为日本的会计师是不能选用中国准则的，只看国际准则。所以作为财务总监，首先面对的是整个国际化的概念，整个国际化的视野和概念非常重要，应对的各个方面，比如你应对香港的钱，日本的钱和中国的钱，还有本土的审计由中日韩来做，各个层面都要照顾到这是一个审计的层面，还有其他各个方面，包括欧美的投资者，日本的投资者。我觉得技术层面的难度还是非常大，另外对提到组织职能是非常重要的，是一个枢纽，不光在技术层面各个方面的素质，包括对企业的了解，对市场的了解，还有对文化的了解都是非常重要的。这也往往说明了，前面两位说的经常被人说成会计帐，实际上我们公司是一个比较统一的公司，前几天还有一个工程队跑到那站着找付款，实际上你是一个平衡力特别强的人，能够应对各种挑战，各种人群，这是我补充的两点。

齐大庆：谢谢时间关系不请杨嘉宏和张磅先生谈同一个问题了，换一个问题请他们和大家交流。首先杨嘉



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

宏先生所在的航美传媒完成了上市前的工作，上市，上市之后业务进一步转型、增长，请交流一下公司不同发展阶段，首席财务官的工作重心是否有系统的变化？

杨嘉宏：在上市之前，基本上之围绕一个主题，怎么在最短时间、最好的时间上市。那时候还没有上市，不需要面对投资者，但对整个上市小组，IPO团队，对投行、审计事、会计师，如何在一个有组织的时间表之内把认识任务完成，这是最重要的。因为过去三年历史非常多的例子，很多公司就差两个礼拜上不了市。上市之后，我个人觉得，除了公司财会做好是理所当然的事情，作为CFO很重要的是一定了解公司的业务，很多人说做财务就把这块做好就行，不了解业务就不能代表公司对外去讲。所以对我个人的KPI，我如何让航美长期在同行里拥有最高的市盈率，非常重要的是公司的可信度，可信度来自于你对投资者所讲的每一句话、预测都很准确，这就是你对公司的判断和考虑。

齐大庆：按照杨先生的说法，那张磅的工作中心非常明确了，上市中逃脱不了的问题是萨班斯法案，我们今天的题目是“后金融危机时代海外上市公司CFO机遇与挑战”我个人觉得对非金融类企业来说，萨班斯法案影响远远大于金融危机冲击的影响，能不能请张先生分享分享国内在海外上市公司和上市过程中，萨班斯法案到底有多大的影响。

张磅：我很荣幸05年就开始接触了，06、07、08三年一直是全球萨班斯法案合规的前三名，我总结了一下。第一年2006年，财务整合的团队花了6000多个人工时去，之后做不下去了，太累了。这是500强企业，我在麦当劳做CEO做了很多年。进了这个企业之后我花两个月时间了解了一下“杀不死你，恶心死你”这个东西我花多少精力，后来发现，因为做这个东西有两种方法，一个是打补丁的方法，上市之前请一个公司来帮你贴补丁。这是一种方法是治标，还有一种方法治本，把所有的运营流程一个环节去看，看完以后去改，这个改对你的业务有多大的影响，因为卡越多信息流，业务流就越慢，你这个团队里面有没有这样的人能够做到，所以精确了以后，先花两个月的时间，马上跟董事会批示，管理层大家洗脑子，你们要上市吧？想要兑现吧，不想CEO、CFO坐牢吧。因为在美国FPI要签字的，而且美国上市只要你签过字，是终身制的，不在这家企业打工还是会找到你的。上海有一家企业，所有的前任CFO全部被告。这是有相当高的风险的。

齐大庆：我们相信张先生无论是买牛奶还是自己养的奶牛一定没有三聚氰氨的。

在这次金融危机中，很多中国企业积极进行海外并购，汤先生提到自己的机构，中星微开始系统的并购国外的企业买大的板块。请李蔚女士和汤镇瑜先生讲一下海外并购中CFO的作用是什么？

李蔚：我们09年确实有一些海外的动作，齐教授指的可能主要是跟联创合并，但他主要业务还是在中国的，如果这个意义上也不是纯粹的海外。这是不大不小的并购案子，组织确实也是一件很好的事，最开始9月初就已经把我们这边二、三十人启动，从谈判到文件清理，一直贯穿在里面，是一个很好的工作，也挺有趣的。

汤镇瑜：刚才各位齐院长提到CFO的组织功能，其实在不同阶段现实出来的不太一样，比如上市是非常重要的，并购可能是另外一个体现CFO组织功能的一个领域。我们在并购过程中也受到了公司的信任，我作为牵头人，从谈判到最后的整合，组织包括财务以外的知识产权、业务部门、销售部门，包括内部审计部门，做了一个和对方的对接，我们做了一个跨部门的团队。在这种联合行动在国外比较常见，但中国相对比较少。再一个作用就是我们除了一些CEO的日常的作用以外，包括组织管理作用，谈判也很重要，漫长痛苦的谈判阶段并购不是很容易，因为很多并购谈到最后无疾而终了。而对方阿尔法朗讯内部并购团队非常厉害，他们有投行的，我们也没有找投行都是自己做的，我们的压力非常之大。所以在大家的团队合作之下把这件事圆满完成，所以应该说



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

这是CFO的工作挑战。

齐大庆：作为优秀CFO首先要有优秀的专业能力，与此同时忽悠能力也是蛮重要的，因为谈判最重要的就是相互忽悠。由于时间的关系，我可能不再请在座嘉宾谈更多的问题。作为一个小节，对一个在海外上市的首席财务官来说，我们系统设施和顺畅稳健运行这是不言而喻的事情，在这个基础之上，经理整个公司的上市过程是巨大的职业成就，上市之后又进行巨大收购也是值得记忆的，而且给上市公司提供新的商业模式和商业资源，下面我们还有大概不到十分钟的时间，看一下下面的各位听众有没有问题请教台上嘉宾。

提问：我很想跟各位前辈调教一下，如果回到从前，你做IPO的时候，如果还有一次机会，你觉得当时哪件事没有做好，认为现在可以做的更好？

齐大庆：一定是把自己期权弄的多一点，除此之外？

杨嘉宏：从募资的目的，应该也是功德圆满。上市之前我们没有做太多工作，我是07年加入航美，那财务部门时候只有3、4个人。快速成长的组织建立，当然这里需要完美一些，当时十分仓促。

张磅：我还没有上，你要问我，我听你问题的时候，有一个可以跟你分享，你到底去还是不去。我也经历过很长时间的挣扎，我在国企学习过，在外企被蹂躏过，现在在民企存活着。我相信从温水里跳出来到冰水里不容易。我当时在想，分析自己的心态，在36岁做CFO，是不是做到56岁还是想做这个位置？到底要什么。你不是我，你要问我将来要什么，什么东西是你有热情的。不一定是钱，上市过程中可能是你觉得最有热情。那我跟你分享的是，我现在的感觉是早一点从温水里跳出来，因为你在急流里面冲浪的感觉是不一样的。谢谢。

马卓：我觉得比较重要的是你要注意到你不能只是你一个人，你一定要有自己的团队，你去的时机非常重要，最好是上市前半年你再去，极度的琢磨已经快过去了，就到了收获的时候了，我们当时CFO就是这个时间去的，他后来比较失败，因为他没有本土化，一直是美国的观念，团队没有带领好，但本人能力非常强。除了期权、时间、团队、你个人的把控是很重要的。

李蔚：我想可能自己像刚才所说的一样，以后想做什么，更多你觉得自己能做什么，因为有一些上市公司CFO实际不止是一个会计，你得有很好的会计之外的兴趣，对业务感兴趣，有的就对业务真的不感兴趣，还有你是否有很好的沟通销售能力。你即便自己很懂这套，你得把它销售到前线去，你得让你的老总接受，或者这事不能做那他说在中国谁都做你怎么给他讲这个事，怎么上他理解这是为企业好，这也是沟通能力及其实这些都包括在其中。

汤镇瑜：我看到一个公司上不市可以给你列出一千个上不了市的理由，但是有一点非常重要无论这个公司是好是坏，CFO的职责不同，不仅仅是一个算帐的，不是一个从会计起来的CFO，老板对你有新的期望，希望你不仅仅是跟随公司成长，你要带领公司成长。这个过程中有很多困难使你会失败，但有一点非常重要，你对这个公司、这个行业，这个公司所属的阶段有没有热情渡过难关克服他。如果这家公司是你不喜欢的，比如说，现在很多人说养猪挺好的，但是让我做这个养猪的CFO我可能不太喜欢。有热情，我相信可以带动你一直往前走。

齐大庆：时间关系还可以问一个问题，如果没有谢谢大家，谢谢各位嘉宾。



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

全面复苏预期下本土 CFO 角色与价值论坛(实录)

卢娅：欢迎各位嘉宾，我是埃森哲大中华区卢娅。我们埃森哲公司非常高兴能够参加这次活动，埃森哲公司大家可能知道，98年从安达信会计事务所被剥离出来在美国上市，所以这一件事也可以看出埃森哲的高瞻远瞩。我们上个月的收30多亿美实际上是帮助企业做得更好，这点我们也有很多体会。我们现在的对话，现在经济全面复苏预期下CFO的价值和作用，经济复苏大家都知道现在各国的GDP都在止跌回升，从总的情况看市场在复苏，美国奥巴马也在紧急的推进刺激政策，在这个环节我们企业的政策非常重要。我们在座的嘉宾大家都知道，我们这些企业都是一些比较大的企业，看我们各位CFO各位嘉宾略显资深，他们都是一些企业，我们首先有请各位专家们简要介绍一下您个人和您的公司，从岳总开始。

岳义春：中国电力财务有限公司隶属于国家电网公司，国家电网公司不介绍了，主要是电网业务。经营电网业务的同时，国家电网公司也在发展金融板块，包括财务公司，有财产公司、寿险公司、证券公司、保险经济公司等等。财务公司在国内的财务公司领域里，我们现在算是第二个，主要是相当于集团公司的内部银行。

云大俊：各位好，万通地产(9.29, -0.55, -5.59%)是最早成立的股份有限公司，在93年，民营的，经过一段时间运营之后。趁着股改我们在A股重组上市，把房地产开发的业务装到上市公司，从06、07、08年我们对资本市场的承诺，06年交出了漂亮的名单。这个公司主营业务在上市公司的主营业务分两大块，一个是住宅开发一个是商业地产开发。过去三年，主要的收入来源是90%以上是住宅的一个开放收入。在未来我们看整个市场电话里面，因为房地产行业是受宏观政策的影响非常之大，而公司也在未来这个几年也在谈战略，所以两个不同的业务板块的盈利模式非常不一样。所以，这对财务领域也提出一个比较大的挑战。

而我个人经历了外企20几年，然后是国企、央企到民营企业也是不一样的感受，谢谢！

王霞：大家知道我们国家这几年房地产业非常的兴旺，就刚才云总说他是房地产公司的，房地产非常火爆。我想在座的各位一定是买过房子，或者是现在还在想买房子。那么当你们买完了房子之后，你们可能就要开始跟红星美凯龙打交道了，为什么？因为红星美凯龙的业务就是家居连锁，就是你说你从建材、装修、设计一直到家具、家饰品一直到非常满意的住进去，要跟红星美凯龙打相当长一段时间的交道。目前红星美凯龙在这个业态里算是领头的地位吧，可能第二第三距离红星美凯龙相差比较远，我们是一个全国的连锁，目前来讲好象还没有一家是全国这样的规模。

那么我们红星美凯龙是一家民营企业，十几年以前还是一个没有人知道的公司，最近十几年发展的非常迅速，特别是最近这两三年，大家可能在各大城市都可以看到红星美凯龙，我们在全中国已经有60家大型的家具卖场，接下来还会做各种新的业务促进新的增长。特别是去年华平基金正式进入红星美凯龙，看到了我们的成长和事态，对红星美凯龙非常有兴趣，我在这里跟着华平基金进入了红星美凯龙做CFO，过去十几年我一直在美国工作，随着华平基金的介入，他们请我回来，因为我过去也是在美国的美国企业和在美国的美国企业里工作，所以回来也有一年多了，对国内市场有一些陌生，不过我觉得过去一年里，也是做到了一些了解。



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

李连清：根据主持人的要求，我们这场是本土CFO，本土就是比较土。根据要求还是做一个自我介绍，李连清，我来自中国钢研集团，这个集团是冶金企业最大的研究院钢铁研究总院和另外一个自动化研究院合并组建的一个企业，现在在国务院，国资委直接管的央企。但从我们企业的技术方方面面的储备，还有我们集团里的院士八名，国务院特殊津贴的政府专家400多名，但我们的业务范围分这几块。一个是新材料，航空航天等新材料这块，另外一部分冶金工艺，包括国内钢产量由一亿吨到了7亿吨，五大关键技术我们院都做出了很大贡献。第三块是飞机测试，冶金产品类的，只要涉及到质量的纠纷，以我们单位的裁决，我们单位最后检验结果作为最后结果。再有工业自动控制，从业务上大概四个方面，底下有三个上市公司。

我本人来讲，在研究所干了一段时间，后来到国家部委，后来在会计师事务所干了五年，最后在一个上市公司做八年财务总监，现在在央企做高官，不同岗位感觉也不太一样。

余世勇：大家好，感谢主办者给了这次交流机会，非常高兴跟大家分享，我是来自方大集团副总裁，方大集团有两大上市公司。一个是方大碳素，以后会发展逐渐向碳纤维发展。还有一个方大特钢。当然也有房地产、焦化、矿山。我有26年工作经验，前面十几年一直在国有企业工作，最高在一个省级电视台做主任，也是副厅级。后来先后在福建创造了至今以来非常高的、没有人突破的88.69倍的市盈率。目前这家集团主管两家上市公司，主要是这么一个经历，谢谢大家。

卢娅：谢谢各位嘉宾，他们所代表的企业都是国家重量级的企业，国家电网公司我记得是中国前三大而且是财富500强里前三位。各个介绍一下万通、方大、红星美凯龙他们旗下管理的不仅仅是单体企业，是层层叠叠多个分子公司、二级集团，不乏一个两个上市公司，所以CFO的角色、管理的内容应该说挑战更大，而且需要我们澄清一个概念，比如什么叫做本土，什么是民族品牌。其实他们都已经都是国际化的人才，岳总已经是博士了，而且他们的企业有的已经走向海外或者正在走向海外。大家面临了很多比较热门的话题，比如进出口的问题，本来经济复苏包括国外市场复苏，中国出口，因为中国原来对出口依赖很大，中国出口应该有所增长。但实际上其实经济复苏的过程中，在国际上来说，尤其是发达国家，贸易保护主义有所抬头，至少是为了就业就会有抬头，这对中国是挑战还有利率，都在增加，最近股市相当振荡。利率提升汇兑资金、流动性、融资成本、资金成本都会带来影响。还有包括美国、中国国内IPO市场重启。还有能源问题，然后房地产、建设，五位嘉宾有三位都跟房地产有非常直接关系，包括提供钢材、房地产建设开发和后面装修的，都是我们国民经济非常支柱的产业，请各位嘉宾谈谈，在经济复苏过程中，对您企业主要的影响是什么？您作为CFO有什么新的应对举措吗？

岳义春：补充一点，刚才说国际化，中电财实际上是国家电网公司下属的一个二级企业，下一步可能在马来西亚，由于他一个国家的电网都要委托我们来进行管理。

应该说整个金融危机或者说我们国内的这种状况，对国家电网公司影响还是比较大，我们去年售电量只有7%，这和原来每年超过10%的增长是有影响的。对财务公司的影响还是比较大的，因为我们电价没有及时的调整，我们的资金也是受到一些影响。但是，总体而言对国内影响比较小，我想主要还是机遇大于挑战，国家电网公司的投入大概2200万左右，去年3300万，今年也要达到2700亿，国家要扩大内需，刺激消费，在这方面也是做出很多努力。有些事情是企业的行为，有些事情是为政府做事情，比如在西藏，甚至在新疆的很多地方，那样的供电对企业是没有效益的，我们还是更多关注社会这方面的利益。

所以说如果金融危机对我们有影响，我想可能电价没有得到及时调整，造成国家电网公司去年减少有几十个亿的利润。由于发电的策略没有调整，这对我们的利润的影响还是非常大的。但是，对我们来说机遇也是更



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

多的，我们更多的项目国家能够批准开展，趁着金融危机电网价格的调整和电网的建设对我们来说更多是机遇。

卢娅：因为国家电网公司爱是我们埃森哲的一个重要客户，整个国家电网公司发展的策略叫“186”工程，包括在整个ERP工程都是我们埃森哲也有参与，所以我对岳总的国家电网公司比较了解。我也知道他们在财务上，其中有一个关于资金的集中化管理，其实岳总所在的中电财已经存在很长时间，其实国家电网资金相当大部分都是通过中电财，但是最近这几年加大了力度，大概90%以上的国家电网公司的资金都会通过岳总那边，所以从管理上来说想听听您有什么新的举措？

岳义春：国家电网公司原来就我们中电财这个平台，或者这个资金池运作的不是很到位，实际上是从这届领导集体上来之后对中电财运作给予了更大的支持。尤其是09年国家电网公司人财物集约化管理，信息化建设也是支持集约化管理的支撑。我们的资金从最初只有30%，到去年已经到了92%，也就是说原来我们在国家电网公司系统整个存款分散的时候最多超过2000亿，存放在国家电网公司系统各个“银行”，我们找到一万个帐户，做很多的工作。

卢娅：现在主要的开户行在哪里？

岳义春：所以我们现在能达到这个程度，而且资金的利用水平比原来高的多，而且利用效率也比原来高的多。

卢娅：管理上有什么新举措？

岳义春：整个人财物的集约化管理是从上到下的，国家电网包括我们公司董事会和领导班子成员对财务集约化管理的落实，财务集约化管理能集中的时候再集中，因为我们的平台已经搭起来了，国家电网公司除了财务公司还有财险、寿险、证券、期货、信托等所有金融平台都是有的，现在资金到位，我们运作是很充分的，效益我觉得也还可以。

卢娅：谢谢岳总，在物资源集中，比如资金，资金集中和资金的集中管理这之间还是有一步的差异的。资金怎么运作是否可以关注是重大的挑战。

还有一点，关于房地产一度火热不论，实际在中国整个国民经济发展中，包括北京市，GDP很大程度依赖房地产，不管理论怎么争论，对国民经济的快还是慢，保八也好有很大的作用。万通地产为代表，他们在中国房地产业不断有创新的思想，运作上也有很多创新，所以我们也想请问云总，财务管理上，尤其是今年房地产要有一段冷冻期，有一段下滑期，但实际上对未来，绝大多数人都预计还会上涨的，这样的波动，关于屯地，关于资金，我相信云总从财务角度有新的举措应对变化。

云大俊：在业界里曾经在08年是一个寒冬，整个房地产行业亮架起点，09年3月开始小阳春，一直到5月、8月，上涨波动非常大。所以业界里开一个玩笑，中国的房地产行业是受患者，在金融海啸中，政府投了4万亿投资了房地产的上涨。公司在冯仑指导下，只有三句话，一财务安全，在财务安全下追求的是匀速增长，第三点才是高回报率。所以在财务安全里，资金流、资金链是很重要的。所以在09年，我们整个现金流里是正的，刚好是超过08年负的两倍，所以由负转正这是很重要的。我们在09年加速整个销售开发的节奏，使得资金回笼，同时风险伴随而来的机遇，我们也在市场低迷的时候，也积极拿地，但不是在公开拍卖市场拍，而是透过各级政府的合作联动拿到比较合理的价格的土地。因为房地产开发最重要的成本就是土地成本，钢材、水泥这些都



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

是在成本控制里。所以在公司从最高决策层里的指导思想，使得整个财务工作就比较容易推进，同时我们去年也发了十个亿的债，资本市场也比较认可，推动公司债，我们也顺着这个窗口发了一些债务。

房地产行业是需要资金的，要透过资本运作，所以我们也计划今年也在公开市场里做定向募集，使得未来三年公司希望我们的净资产过百亿，总资产超过300亿。大概这是一个方向，存在着危机，也是一个机遇。

卢娅：管理方面，因为要财务安全，希望高效，从财务管理方面，万通在您领导下会有什么举措呢？

云大俊：过去公司都是项目自己去安排，我到万通之后，跟很多同行也提到集约管理资金，所以都是总部调动所有资金，我们集中在天津跟北京，成都、杭州，所有资金调配都是集中在总部。第二点所有财务主管都是我亲自委派，第三点所有财务主管必须要领导，所以我去年十几个项目的财务主管，这是避免风险控制里最重要的一环。资金管理、用人，我觉得这是作为财务总监在风险防范里是必要的手段。

卢娅：资金集中管理包括财务主管直接任命和轮换都很重要，还有一个，一个抓住了钱一个抓住了人，但人需要有环境，钱集中之后需要管理，所以我自己的经验是，帮助整个公司建立起一套完整的财务管理体系，这样委派的财务总监才能比较好的生存和发挥作用，否则一般有两个命运，要不同化掉，要不边缘化。所以，不是带一个人下去，而且要带一个体系配套下去。

云大俊：其实我们整个集团里做3+2预算，因为房地产开发是需要周期的，每个公司都有销售任务的和资金计划，在此前提下，财务主管是按照这个计划推进，有任何差异必须上报过来，这是非常独立的，避免一些不规范的动作，也确保公司整个在资本市场具有比较好的信誉。

卢娅：谢谢云总，请王总谈谈财务管理有什么新举措。

王霞：其实这个话题也蛮宽广的，自从我加入红星美凯龙，我一直觉得首先我是学习，虽然我自己一直在外国公司做，受了比较多的西方教育，但我回来以后我感觉到红星美凯龙有非常多的成功的地方，我说成功总是有成功的道理的，所以我觉得在过去一年多时间里，我一直在跟车总的团队学习实物性的管理。其次当然了，他们从海外请我回来，也一定是期盼我带给他们什么东西，我觉得刚才卢总说的一样，第一点他们期盼我带来的是管理体系，一个财务管理体系。我记得去年我刚上任的时候，高管欢迎会上，大家对我的期盼都是一致的，希望我给集团带来一个管理体系进来。因为作为一个民营企业，他们一直很善变，作为一种体系是非常缺乏的。在过去一年时间里，我基本上都在建立这种体系上。

今年经济形势发生了非常大的变化，去年经济危机，大家业务上都受到非常大的阻碍，我们非常好的实际做了内部治理。今年我们看到了市场的抬头，很多种说法对未来的预测，尤其是今天两位教授都提到了今年经济形势的不确定性。这种不确定性给业务上带来了许多机遇，就是说其实今年我认为经济形势给我们业务会带来非常多的机遇，带来非常大的业务成长。

但另一方面讲，作为财务的领导来讲，我们就面临更加严峻的挑战，那就是在这种不确定的因素之下，怎么做好风险防控，所以我认为体系建设中也很重要。另外从过去传统意义上的财务，很多嘉宾提到关于怎么定位财务，因为过去大家认为财务就是一个帐房先生，做帐、报点数字而已，但现在可能越来越多的其实CFO起到的是一个战略，其实是参与集团的战略规划，甚至很大程度的影响战略规划，参与战略规划的制定，同时还有一个，怎么督促和引导他们沿着这个规划，就是其他嘉宾也提到，关于落地的问题。你有了规划，怎么让他落



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

地。这些都是我们今天所面临的挑战，除此之外，因为毕竟是一个民营企业，一个西方文化背景的财务官在一起工作，我们可能也同样面临着一些观念上也好，还是说从交流上也好，怎么样能够把自己的价值能够体现出来，能够跟管理层交流过去，大家能够最大限度地来发挥作用，跟管理层配合。我觉得自己非常的幸运，因为我觉得我们的业务团队真的非常强，而且他们有非常强的业务模式和创新的能力，我觉得我对他们真的是一点都不怀疑，我觉得他们非常的强。

但是，从另外一个方面我也感觉到我肩上的担子也很重，因为我觉得正是因为他们非常的强，跑的非常快，我们后方的风险防控也就变得非常重要。所以，我觉得在过去和今后一年时间，或者今后一段时间我们的重点都会放在风险的防控上面。除此之外还有我们一些团队的搭建等等，我们每年来讲红星美凯龙都会有一个回顾过去和展望未来这么一个机会，我们现在也正在做这项工作，刚才卢总给我提的这个问题非常好，也是我们正在讨论的问题。

卢娅：风险防控有两部分工作，一个先建起来然后再请人检验你做的怎么样。因为刚才我们上一场对话的时候，我们那些所有企业代表的都是美国IPO，都是纳斯达克IPO，因为美国有萨班斯要求都比较严。但是它的建设应该说比检查更重要，检查是回答外部，回答资本投资市场的投资者，但是自己的建设还是很重要的。那么从红星美凯龙一般来说业务越强，业务市场化很高，可能建立风险防控体系很重要的体系特点，就是把把这个体系的建设往业务前沿挪，这样的话就很难推进，是一点小建议，请李总。

李连清：其实这个问题刚才讨论很多了，就我个人而言，因为我们这个集团要说在技术方面，如果是大学教授的话，企业管理尤其是生产管理方面，我们还是一个初中生，所以在很多方面，谈不上经验。但我有一个体会，毕竟走了很多地方，至于说复苏也好、金融危机也好，要充分利用好这个危机。现在讲日本比较流行一个说法，赚快钱的充斥了企业家的心里。我们利用这几年做内部管理体系等方面，其中这里的角色定位的话，我们希望在工业如果如果说能够升级的话，我们希望在工业升级里面能够发挥一定的作用。

那么，具体说到财务那块我们要做好自己该做的事情，不要中了别人的地荒了自己的田，我们基本要做好几个角色，刚才各位也都讲过了。尤其CFO作为一个战略的积极参与者这是一个必须的，第二点要经营业务的推动者。我们往往搞财务大家谨慎有余，冲劲不足，尤其会计谨慎行原则是基础。财务人员看到是万一，看不到一万，当然市场人员有时候看到一万看不到万一。所以企业领导人要平衡好，财务要回归根本要多提万一，不能成为阻碍。

还有作为业务的领导者，我比较敬重的一个老领导他给我讲什么是领导，领导就是同一时间内让不同的人采用不同的方法干不同的事，这就是领导。那么你财务业务的领导者要跟他们一样做好这方面的工作。再一个是风险和内控体系的设计者，是这么一个角色。还有一个重要角色就是做企业价值的宣传者，我个人理解是大概定好这么几个位。要好定好这么几个位置要注意使用几个工具，我们财务人员都是谈战略、谈市场，回归根本你CFO本质应该是什么，必须学会专业工具的使用，包括一些金融工具，包括现在国际金融体系所流行的方法，这些专业工具一定要会使用，如果你的工作和这个工具脱节我相信这个就发挥不好。作为现在一个CFO也好、财务总监也好，起码树立现在的理财观念，我在不同的场合也在呼吁，我们集团内部也把这个作为理财要求，作为现在CFO理财观念是什么呢？就是要以企业价值创造作为基本目标，同时要以现金流和成本这两个作为理财重点，抓住这两个牛鼻子。同时，衡量一个企业理财好坏有三个标准，你的资本是否最大限度的增值、你的信用是否最大限度的升级、你的客户是否满意，就是这三个方面和标准。

再一个作为现在的财务不单纯是一个会计核算，第一个应该是合同，现在的社会是开放的社会、资本也是开放的资本，首先作为一个CFO是沟通的能力。第二个是核算，当然这个核算不光是会计还包括统计。第三个方面是控制，第四个是指导。从我们来讲我自己一个切身体会，我们要把这几个方面我自己给他起了一个名字，叫“10C理财”。央企讲政治，一个中心以企业价值创造为中心，两个基本点和三个有利于。还有坚持市场经济原则，沟通、核算、控制、指导，我想如果把这几个方面都能够协调做好，我想这个CFO发挥的作用可能会真正名副其实。

卢娅：李总说的非常全面总结了几个方面，我也有一点下建议。钢研其实还有生产和制造，最重要是成本



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

和效益，说到这个时候成本有一个特点，解决的是分摊成本的问题，在研发成本有的难以对象化你的产品上，就很难分析你所有的研发成果和产品的盈利性怎么样。特别今年央企要实行EVA考核，当然可能钢研科技企业不太资本密集型。所以，可能也会在咱们分析成本，怎么分析他的经济增加值方面也可以再有一些新的突破，谢谢李总。

余世勇：刚才几位老师谈的很好，我想补充一些。先说过去几年，针对方大集团，确实造成了很大的影响。我个人也几次在思考这个问题，我想影响是两个方面。一个是按照我们社长在首席财务官理写的，09年是最好的一年也是最糟糕的一年。最好的一年，09年确实公司整个财富翻番比较厉害，从50亿财富到现在接近200亿财富，09年应该还是比较喜悦的一年。说比较糟糕的一年，确实是主要是出口的影响。我们原来产品最高是50%的出口，到09年的时候非常少。在一开始一直追求出口的量，出口量追上来之后发现出口价格和原来相差太大。尽管这样，我们不能还是要高端出口。去年11、12月份我们是全球第三大，前面两家都进行了提价，我们做到了不提价。因为我们觉得生存比让利更重要，我们要立足长远。同时我们的材料当中，100%的核心材料其是进口，目前国内多家在突破这个事，但还是很难突破，今年再进口上也有了一定的影响。

从方大特钢来看，主要影响是铁矿石，我一直在想，为什么澳矿和巴西矿还进口铁矿石。国内有，但掌握在少数人手中。我们采取的对策，一个是研究市场，对比信息，更重要的是练内功，包括我们看到什么也可以不统一，但要做到一个统一，就是信息化工程统一，花数千万要上信息化工程，一旦上了所有的很多东西都可以固化、约束，制度、标准、信息要去完成的权限都设定在里面了，主要是强调这方面加大上信息化。

从我个人看，我现在做这么长时间，时刻在想自己不是做财务的，为什么？自己基本上关注面是在高层越来越多，一个是战略层面，一个是运营层面，包括资本运营、生产运营，生产运营我们会做一些分析，包括资本运营。第三是风险层面，这三个层面更多的是在战略层面。我们不仅仅是战略参与者，而是战略的组织者、实施者。很多东西老板制定完了剩下的事都由我们干，所以即要参与也要实施。

对CFO的角色定位我认为可以总结很多，但自己只说一个目标，就是使这个企业的价值得到了增长，每个人价值也得到了体现。如果有人说我们单位搞了几个事，如果你仅仅一个人做了事，企业价值没有增长，那也说明你的个人价值没有得到体现，因为你是主要的领导者、组织者，所以不能判断你角色发挥得作用，只能拿标准做一个简单的判断，仅供参考。

卢娅：时间关系看现场各位同仁有什么问题请教。

提问：我想问一下万通地产云总，作为房地产上市公司的CFO，目前在财务方面感觉最想改变什么？

云大俊：其实你分析整个财务工作结构，刚才大家说最基础是会计核算，再上来就是预算管理，再来就是其实可能有两个跨度，刚才谈了很多战略参与或组织，最重要的是从业务战略导致一个财务战略，所以我在细化，这是CFO的责任，财务战略，而不是整个战略。当然因人而异，在财务战略里，你自己要执行的东西，所以CFO更重要的是在上端，你下端全民预算等就用比较可以交办的事情的经理或者财务经理、会计经理，帮你办下面两件事情，你只是定期花你的时间。所以，在万通里面我最想做的一件事情是影响整个董事会在做这个投资决策，因为这个风险把控第一关就是投资决策，投资决策往往是业务部门主导很多东西，而我们怎么样去利用这个财务分析出来的结果，因为让你用系统分析或者提示这个风险，很可能从业务部门预计这个房价在不断涨，成本一定打的很低，回报率就很好。所以对我的挑战来讲，整个投资委员会我是其中一个成员，我是起到一个影响力的作用。虽然我没有一票否决，但是我觉得可以起到影响的作用。

所以，在过去这一年拿地我们已经在投资委员会20个项目里面枪毙了15个。尤其是不同行业所面临不同环境，像生产经营又不一样的管理体系，所以这是我个人的一些浅见跟大家分享，谢谢。

提问：我跟我旁边的这个朋友也私下聊了一下，觉得前面5位嘉宾跟后5位嘉宾不太一样，前面这些企业比较年轻，后面这些企业有央企都比较重量级的人物。咱们搞财务管理离不开会计准则，你们在职业生涯里，觉得会计准则财务人员的个性对企业发展起什么作用？因为财务人员比较内敛、细致、细心，考虑企业发展战略可能看内功比较多，看外面比较少。这样的话，在职业生涯、企业发展怎么看？



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

云大俊：其实你要看，我过去在外企，在IBM 17年，我是从基层会计干起，到财务经理。会计准则是你扎根的工具，随着你的事业发展，在你的事业发展里是脱离不了，不管是生产经营里的间接成本分摊对你产品的成本和定价是很有关系的，尤其是我在康柏做PC的时候，最后利润很薄的，所以你还是着眼点还是会计准则，就是属于你的分摊，否则很难过审计师这关。房地产也是，公允价值法，很可能你是抓的是大方向的东西，影响最后决策。比如你使用年限20年还是40年，这对整个回报率产生很大的影响的。所以我觉得做CFO，你不会去记帐借贷方，但会计准则大的方向还是要掌握的。

提问：我想问一下包括主持人在内的几个位嘉宾，刚才提到CFO在企业战略制定和组织实施方面发挥重要的作用。其实在这个过程中，CFO承担着很大的压力的，因为战略制定好在组织实施过程中会面临很多的变数，不管宏观经济还是企业内部也好。这时候有可能战略实施很顺利，但也有可能内外部变化对战略执行产生一定的影响，在面临变化不确定因素和差距的时候，要么采取继续执行，要么采取调整战略，这个判断标准和时机把握怎么确定？

余世勇：我试着回答，首席财务官参与公司的战略制定，这个战略制定首先要有一个形成决议的过程，不一定是自己的意见完全主导，而是自己可能提出来了，在整个制定过程中修整加以指导。比如长期以来我们的万大特钢，去的时候我们发现利润非常微薄。我们去制定一个政策一定要向一体化发展，一定要经营他的前端，铁矿石产业也要收购一大批进来，最后生产出来的铁矿石还比澳矿和巴西矿进来的价就高，这不是一个错误，不能从数量来进行判断。至于价格的高低这块是一个短期的行为，长期一看谁占有了资源谁就占有了未来，占有了企业的价值。当然，我们进来的时候发现价格比较高，我们通过优化成本，通过在批量低成本的矿进来，一旦实现铁矿石，国外的顺序还将是第一，我们可以把国外也给批复进来，但是生产、改进也要不断提高，就算刚好一样我们也是进步的。所以战略定义有不断完善、不断补充不断变化的过程，首先大方向要搞准，其他都是可以由办法解决的，需要方方面面的匹配。我想财务总监只要把握这个，即是参与者也是制定者反控者，又是量化者。

李连清：刚才提的问题，我认为作为财务总监起码把握好会计的精髓或者财务精髓，就是平衡。我们且不说谁主导，包括我们的资产负债表也是平衡表。战略业务上要做好短期利益、长期利益、风险和收益的平衡。最后关键点心态平衡，要配合相关部门制定战略，当的意见不完全采纳的时候，你就要平衡好。

卢娅：战略需要调整，但不能经常调整。我们把战略细化下来要规划，三年左右，每年会有计划，有了计划每年有预算。至少每一年重新回顾一下当时制定的战略不要调整，除非有重大战略的不适合，那可能要及时调整。很多大的国企都有战略咨询的机制，每六个月都会有一次战略咨询会，集团总部看看当时制订的目标达到没有，大家知道预算可以是每个季度有一个调整，通过这样不断的微调机制解决战略调整。

由于时间关系不能提问了，最后请各位每人给一个定义，CFO尤其是大型企业集团，面对复杂外部环境、面对复杂的内部管理，比如说是战略的什么者、管理的什么者，请各位专家每个人给一个定义，不代表你目前的定义，还有什么需要补充的定义？

余世勇：我想作为一个CFO给这么几点，第一冲好电，我第二谋好策，第三当好家，第四理好财，第五服好务，第六代好队，CFO角色的一个建议。

李连清：种自己的地。

卢娅：其实CFO的角色特别难用简单几个字来说，但大家都讲了我就补充，我觉得它是战略的设计师。

王霞：六个字，我觉得是参谋、应变、决策。

岳义春：两个字就是“沟通”，包括和主要领导沟通，和你分管的部门的沟通，最重要的就是和你部分冠的那些部门业务部门的沟通最重要。



长江-TOP CFO国际财务管理峰会

2010年1月29日 北京

卢娅：我们觉得CFO集团最高领导，如果我们用什么者来代表的话我们这么说，它是战略推动者包括制定和实施，第二是一个企业的价值创造者，包括直接创造和间接创造。第三是效率的提高者，整个效率、效益的提高者。第四监督管理者，仅供大家参考，谢谢各位嘉宾，也谢谢在场的各位同志。

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书(含2年全套学籍档案)

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址：www.mhjy.net