

全球500强企业商学院最认可的培训机构

引导管理新思维

Management Practice

对 DIALOGUE  
话 CFO

高顿财务培训◎编著

卓越首席财务官高端访谈

中国铁道出版社  
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE



**对** DIALOGUE  
**话 CFO**

高顿财务培训◎编著

**卓越首席财务官高端访谈**

中国铁道出版社  
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

## 内 容 简 介

本书从创刊至今的《会计师世界》杂志中选取了共计 45 名优秀的 CFO/财务总监的财务分享，以九大主题分别展示了他们的风采。

本书以通俗易懂的方式介绍了各个 CFO 的职业经历，讲述了他们如何从一名普通财务管理者走向 CFO；期望用他们在公司中的实战经验和实际应用引领各阶段会计人才；借用他们的分享给予会计、财务、CFO 及对财务管理有兴趣的学习者以启发及借鉴。一篇专访就是一段经历，等待你的开启……

本书中的个人照片均获被采访对象授权使用，肖像权归被采访对象个人所有，照片解释权归高顿财务培训所有。

## 图书在版编目 (CIP) 数据

对话 CFO：卓越首席财务官高端访谈 / 高顿财务培训编著. —北京：中国铁道出版社，2016.2

ISBN 978-7-113-21109-7

I. ①对… II. ①高… III. ①企业管理—财务管理  
IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 274203 号

书 名：对话 CFO·卓越首席财务官高端访谈  
作 者：高顿财务培训 编著

策 划：王 佩

读者热线电话：010-63560056

责任编辑：苏 茜

责任印制：赵星辰

封面设计：MXK DESIGN STUDIO

出版发行：中国铁道出版社（北京市西城区右安门西街 8 号 邮政编码：100054）

印 刷：北京铭成印刷有限公司

版 次：2016 年 2 月第 1 版

2016 年 2 月第 1 次印刷

开 本：700mm×1 000mm 1/16 印张：18.75 字数：300 千

书 号：ISBN 978-7-113-21109-7

定 价：49.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：(010) 51873174

打击盗版举报电话：(010) 51873659

# FOREWORD 前言

世界资本市场的发展与融合、国际贸易状况的变化和繁荣以及企业经营的国际化和多元化在不断推动着世界经济的全球化进程，也使得资本对价值的追逐进入了一个前所未有的时代。这需要企业的财务掌门人具有广阔的全球视野和深远的战略谋划，构筑系统化和灵活度并存的运作体系，形成更能与资本和经营融为一体的财务职能。

## CFO 的使命在哪里？

作为CFO，创造和转移使用价值并不是企业的真正目的，通过他们实现盈利才是真正目的。经济全球化的加速使资本筹划有了无限种可能，而CFO作为资本与经营的纽带，其重要性日渐凸显。面对瞬息万变的内外部环境挑战，CFO在提升企业价值的使命中成为最为关键的角色，这也使得他们所要承担的任务和挑战越来越开放和多元化。在这里，企业的使命决定了CFO的使命，企业的存在是为股东和资本实现盈利，CFO存在是为了识别风险、创造价值、实现盈利！

**CFO的使命：识别风险，创造价值，成就企业，实现自我。**

识别风险是起点，是核心。只有先识别风险，才可能控制风险，进而维护和创造价值；

只有创造价值，才能盈利，才能成就企业；CFO在企业这个平台上施展才华，不断创新，推动企业实际盈利，推动企业做强做大，从而成就企业；企业壮大了，CFO可以获得更高的职位、更多的回报，获得满足感和成就感，最终实现自我，载着梦想起飞。

## 怎样才算是一个真正的管理者？

财务是根植于企业环境中的实践，而不是象牙塔中的梦想。财务经理人应该首先是管理者，坚守自己的使命，以终为始，用一个管理者的思考和行动方式，不断达成和突破终点。

什么是管理？很多人了解管理理论或正在从事着管理实践。但大部分情况下，尽管“管理”可能是他们每天从事的工作，但他们却未必能够对这个问题给出精辟的陈述。是否能够准确全面地理解“什么是管理”对于从事管理实践的经理人是至关重要的。管理者可能每天都在忙碌着应付很多被别人推来的事务，但他们是否真正清楚自己必须做好哪些事？实施管理可以凭借哪些有效的手段？管理的目的是什么？如何评判管理的成效？找到这些问题的正确答案是保证管理有效性的基本前提。为此，管理者需要有一种结构统驭他们的思考和行为，否则，管理活动往往只是管理者的一种自发行为，管理者要在这种情况下驾驭复杂的局面和过程，保持管理的一贯有效性是令人难以置信的。

## 战略谋划需要涉及哪些？

管理者的首要任务是为企业进行战略谋划。而CFO是协助CEO进行战略谋划的重要参与者。战略谋划就是通过对企业外部环境分析（包括政治、经济、人文和自然环境）、产业结构分析（包括供应商、竞争对手、可能进入的新对手、可能出现的替代性产品以及客户五种力量）和对企业内部基本自然元素的分析（包括市场、生产、技术、信息、人力、资金六种资源），在较长期间内（3~5年甚至更长的时间跨度，往往以一年为周期向前滚动）确定企业的使命定位（根据自身的资源优势 and 劣势以及在外部环境和产业结构中的机会和威胁找到差异化的生存方式）和发展目标（市场份额、销售收入、经营利润、社会责任等经济和非经济指标），以及与之相关的实施策略、时间进程、资源需求和风险评估。事实上，决定公司成败的并不是诸如交货周期、产品可靠性等资源的绝对指标，而是在这些资源方面相对于

竞争对手而言的差异或优势。战略谋划就是通过企业相对于竞争对手而言的差异化能力以期获得超额回报。因此，作为一名CFO，需要关注的不仅仅是企业内部的资源，更要将其与外部的经济和竞争因素联系起来。

## 财务智慧是财务人员特有的吗？

通过访谈我们发现，CFO们在推动企业发展进程中，都无一不强调了人才的重要性。人文建设旨在建立和维护企业的核心价值观和与之相对应的企业文化。很显然，企业制度中的那些有限的规定根本不可能涉及员工的所有行为，它们能够在一定程度上和一定范围内约束员工的作业方法，但无法从根本上引导员工的道德、技术和情绪。因此，管理者就必须致力于建立统一的核心价值观，只有这样，员工才能找到他们和谐共存的基本共同点，这些共同点将在企业制度所不能及的范围和层次统驭员工的行为。

财务可以概括地理解为价值运动。在价值运动中获得资金的增值是企业的根本目标，也是财务管理肩负的使命。从这个意义上讲，企业的具体经营业务只是实现企业根本目的的手段和途径，无论企业从事什么行业的业务，也无论其业务的商务模式是什么，它们的根本目标是同质的。基于这样的认识，也就不难理解财务和企业中的每一位员工高度相关的道理，因为他们的工作表现都将会对价值运动中的资金增值产生影响。也正因如此，财务应该成为企业内部各个职能部门的通用语言和共享智慧。这些职能部门的经理人必须了解自己的某项决定会给企业带来什么样的财务后果，这种后果是否是企业管理者预期的或能够接受的。另一方面，当企业确立了一定时期内的财务目标之后，各个部门的职业经理人也应该明白为使得企业实现这一财务目标，自己需要采取怎样的行动。

企业的核心价值观是通过最高领导人和核心管理团队人员在灵魂、思想和风格的良性磨合后逐步形成的。作为企业核心领导团队成员的CFO应是企业文化的缔造者之一。CFO应该通过企业文化建设，孵化和传播财务智慧，潜移默化地影响公司其他部门的员工，使之成为所有企业骨干的共同理念和一般技能。

## 财务智慧是如何应用的？

当资本通过投资决策进入业务经营循环，财务的角色也从战略性财务转向了经营性财务。经营性财务针对承载价值运动的经营业务进行计划、控制和分析。企业的经营业务是经营性财务需要关注的唯一主题。经营性财务需要协助管理者在一定的战略和假设下对经营业务作出思考和部署，了解其可能产生的财务结果，并在这个过程中对诸如现金、人员、产能等资源的需求进行量化分析和论证。同时，在业务的经营过程中，经营性财务需要对不同业务场景的关键控制节点加以识别并实施密切的监控，对经营风险加以识别、评估并尽可能规避，对于无法规避的风险，通过预案将损失减至最小并尽早建立必要的财务对冲准备。基于经营业务的事实性数据，经营性财务还需要对经营的得失加以分析和挖掘，以期找到扭转颓势、扩大成功、实现延伸性目标所需采取的策略和措施。

而企业经营过程中的业务活动，需要通过财务的职能加以记录和报告，这就是操作性财务的角色。操作性财务针对价值运动所形成的事实进行事务处理、交易记录和财务报告。它致力于对事实性数据的处理，按照明确的步骤和方法进行机械性操作，利用系统现有的数据完成各种重复性的标准格式报告。

运用财务智慧进行资本的运筹是战略性财务的课题。资本运筹的任务就是寻求适当的资金来源，并将资金投入到适当的项目之中，实现可持续性的资本增值。资本的唯一目的是获得最大限度的增值，资本增值的最终源泉是企业的经营利润。然而，如果财务人员将眼光仅仅局限在企业的经营业务中，那他们将遗漏资本市场价值“函数”中的几个十分重要的变量，这些变量置身于企业经营业务之外，对它们的考察和决策正是战略性财务的职能。

## 真正的财务智慧还有多远？

工业4.0的发展趋势已经到来，财务人员仅仅做到财务智慧的传播是不够的，CFO还应该通过对这种智慧的整合，准确把握互联网金融时代发展的脉搏，形

成提升企业绩效的引擎，从而帮助和推动企业更好、更快地实现目标、提升价值。而对财务职能进行梳理和组合，则是整合财务智慧，完善内部流程，形成绩效引擎的战略性选择。术业有专攻，没有专攻就没有专业水准和责任归属，财务的智慧理念和治理手段就难以奏效。和财务管理的知识体系相比，财务管理的实践框架对于企业管理者和财务经理人更为重要。CFO需要保持开放、学习的态度，在战略、经营和操作三个层面对财务职能进行思考、梳理，应对实践的挑战。

同时，互联网思维下的模式大幅度提升资源配置效率，在促进经济增长的同时减少了交易成本。更重要的是，在互联网金融下，现在金融业的分工和专业化被大大淡化了，市场参与者更为大众化。CFO不仅要掌握前沿技术，将这些技术和产品转换为财务智慧，降低企业运营成本，完善内部流程，整合上下游供应链，同时需要牢记产业和金融相结合，即业务的金融化，实现企业战略转型。

综合上述几个方向，本书从创刊至今的《会计师世界》杂志中精选了45名优秀的CFO/财务总监的财务管理分享。

一篇专访就是一段经历，等待你的开启……

编者

2015年11月



# 目录 CONTENTS

## 第一篇 变革环境下的财务应对

---

### 2 / 直面海风的行业巨轮

专访——达飞轮船（中国）有限公司CFO 吴卉

### 9 / 敢尝鲜企业才能常新

专访——云峰集团副总裁兼总会计师 赵传葆

### 14 / CFO角色新定义：成为投资者的代言人

专访——西门子东北亚CFO Klaus Löslein 雷康朗

### 20 / 从生活中走出来的草根CFO

专访——维信电子亚洲区首席财务官 钱自严

### 25 / 解密Adidas的成功之道

专访——阿迪达斯全球CFO Robin J. Stalker

## 第二篇 汽车行业的财务经验之道

---

### 32 / 站在CEO角度进行思考

专访——美国天合汽车亚太区财务总监 汪润怡

### 39 / 自主创新的蝶变转型

专访——上汽集团CFO 谷峰

### 46 / 正确的过程

专访——天纳克汽车工业（中国）有限公司中国区财务总监  
徐剑飞

### 53 / 保持现金流

专访——盈智汽车系统集团CFO 刘伟立

58 / 环境变革中的企业护航者

专访——上海大众汽车有限公司高级财务总监 周江

### 第三篇 融于业务的财务智慧

---

64 / CFO，不止于会计师

专访——麦当劳（中国）有限公司CFO 黄鸿飞

71 / PC之王的联想之道

专访——优酷土豆集团首席财务官、（原）联想集团中国区首席财务官 吴辉

76 / 乘势而上，挖掘产业链的利润点

专访——希悦尔北亚区财务总监 耿明暄

82 / “转身”后的风景与契机

专访——五星控股集团有限公司CFO 罗中孝

88 / 在松与紧间畅游的“鱼”

专访——益海嘉里投资有限公司CFO 陆玟好

93 / 乘行业地标，登高而望远

专访——第一太平戴维斯中国区CFO 吉浩宇

99 / 如何成为多方位商业伙伴

专访——任仕达亚太区CFO Sandra van Campen

### 第四篇 管理会计之财务精髓

---

106 / 管理会计的精髓——财务资源的最优化配置

专访——中国民生投资股份有限公司副总裁、（原）中化集团总会计师 陈国钢

111 / 管理会计落地 助力国企“脱困”

专访——中煤建设集团有限公司总会计师 王文章

119 / 资本化运作环保解决方案

专访——中德环保执行董事兼CFO 王久华

126 / 管理会计在项目管理中的角色定位

专访——美国电力服务锅炉业务财务总监、（原）阿尔斯通CFO  
孙彤

## 第五篇 CFO的价值创造

---

134 / 财务，无处不创新

专访——汉高亚太区副总裁兼CFO 王亦东

143 / 看清未来才有大未来

专访——旭辉集团股份有限公司副总裁兼财务总监 刘清泉

148 / “不安分”的国企CFO

专访——上海华谊集团财务总监 常清

154 / 运筹帷幄，本色财务

专访——阿斯利康中国区副总裁兼CFO 钟艳

160 / 路对，就不怕路远

专访——大华股份副总裁兼CFO 魏美钟

165 / 帷幄奇谋，首陈远略

专访——杭州理查德企业管理咨询有限公司董事长、（原）吉利集团CFO 尹大庆

173 / 重新定义“CFO”

专访——TCL集团CFO 黄旭斌

## 第六篇 能源行业的整合之道

---

182 / 演绎多视角，凝聚正能量

专访——中国神华能源股份有限公司CFO 张克慧

188 / 强强合作中的财务博弈

专访——瑞智石油建井服务有限公司CFO 叶军

194 / 利润诚可贵，人心价更高

专访——天合光能CFO、（原）派克汉尼汾亚太区财务总监 谭韧

200 / 成本控制——懂花钱的艺术

专访——威蒙积泰汽车销售（中国）有限公司财务总监、  
（原）MEMC/SunEdison中国区CFO 孔庆春

## 第七篇 大财务之时刻转型

208 / 国企，请照看好你的武器

专访——上海国盛（集团）有限公司计划财务部总经理 夏毅

214 / 财务转型，是升级还是消失

专访——苏泊尔CFO 徐波

220 / 术业专攻 极致出佳绩

专访——世茂股份首席财务官 张杰

225 / 快捷酒店之“快捷”转型

专访——魔方（中国）生活服务集团 CFO、（原）华住集团高级  
副总裁 项大琬

## 第八篇 技术引领财务转型

232 / 大数据时代 财务之道的变与不变

专访——PayPal全球财务计划与分析总监 梁嘉声

238 / 为“蝶”炼金

专访——金蝶国际软件集团首席财务官 杨健

244 / 高速路上的指挥官

专访——红星美凯龙家居集团股份有限公司CFO 席世昌

249 / 孩子王式的财务王国

专访——孩子王儿童用品有限公司CFO 沈晖

## 第九篇 CFO的职场之道

258 / 做创造价值的财务人

专访——好孩子集团副总裁兼CFO 刘同友

262 / 用财务实现企业与自我的双赢

专访——美国卡莱集团亚太区CFO 刘靖

269 / 上善若水 厚积薄发

专访——希尔顿酒店管理有限公司财务副总裁 张彧

275 / 人格魅力，让财务熠熠生辉

专访——麦肯锡大中华区CFO 高劼

282 / 领悟正能量：自助者天助

专访——培生集团中国区财务副总裁，（原）UTC联合技术环境、控制与安防亚洲区财务总监 伍京皖

变革环境下的财务应对

P A R T

1

## 变革环境下的财务应对



## 直面海风的行业巨轮

专访——达飞轮船（中国）有限公司 CFO 吴卉



吴卉，她从出纳记账学起，几乎担任过所有的财务岗位，经历了从手工记账到会计电算化的变革。从取得会计从业资格，到如今拥有 FAIA，FCMA，Rutgers Business School EMBA 的专业背景，她致力于做一个将财税知识和业务流程融会贯通的财务人。

面对市场这片起伏不定的汪洋大海，企业就像海面上谨慎行驶的船只，密切关注海洋水文气象，以此作出正确航线的判断与选择。达飞轮船作为海运行业中的一艘巨轮，是如何应对风浪的考验、控制潜在的风险呢？作为该企业中国公司的 CFO，吴卉发挥着护航者的作用，通过搭建合理的财务架构使这艘巨轮能承受风险、直面海风、乘浪航行……

1992 年，世界第三的集装箱承运公司——法国达飞海运集团正式登陆中国市场，达飞轮船（中国）船务有限公司（下文简称“达飞中国”）应运而生。那时刚刚起步的达飞中国不论从规模还是业务上都仿佛只是一叶扁舟，漂浮在浩瀚而前景广阔的海洋上。然而激烈的竞争总是与巨大的市场潜力形影不离，渐渐地周围船只多了起来，在执着的摸索与发展中，历经二十余年风浪磨炼的达飞中国终将自身打造为一艘极具竞争力的行业巨轮，行驶得越发稳健。

巨轮的航行离不开充足的动力，企业的管理者就是这股助推动力的来源。达飞中国的 CFO 吴卉是伴随着企业一起成长的，1994 年进入达飞，她从总裁秘书到销售助理再到财务岗位，在达飞壮大的同时，她也不断地学习、积淀，不断地提升自己、培养团队，帮助财务从后台走向前沿，以更好满足企业的发展需求，从而为企业这艘巨轮创造更多的价值。

## 海运行业的风险控制

海运行业的特殊性是吴卉在访谈过程中多次提及的，它的特殊性一方面在于行业的寡头垄断性。不同于制造业或是快消行业，为数不多的企业控制着绝大部分的市场份额，由于该特殊的背景，熟悉该行业的咨询公司也几乎没有，在诸如财务绩效考核的很多方面，达飞很难从咨询公司寻求适用的指标设置建议。另一方面它的特殊性在于经营模式。达飞在中国的所有业务是船东支持型的，企业在为总部的船东提供代理服务的同时，还为船东在中国的客户提供航运服务，因此达飞中国是船东与客户这两端的承接者，企业整体就如同充当、诠释着法国集团的职业经理人这一角色。



市场上有业务的地方都存在风险，较高的收益必然意味着面临更大的风险。在吴卉看来，企业要做的不是尽量避免风险，而是通过财务架构的合理搭建锻炼好自身以接受风险，只有这样才能获取更高的收益，对风险的有效控制是财务给予企业的最大支持，因此风险控制也是吴卉所带领财务团队的工作重点。

对企业以及行业风险点的识别与把握是做好风险控制的首要任务，吴卉将达飞中国所面临的风险点归纳为两种类型：信用风险与操作风险。基于运营架构，市场风险和定价风险是被摒除在外的，企业无法控制市场风险，而整个市场的定价风险则由船东承担，因此提供代理服务的达飞中国将风险控制重心放在信用风险与操作风险的控制上。

操作风险涉及运输系统的供应链，如果流程设计不完善，则很可能引发员工操作上的失误，导致不必要的资金损失或客户流失。针对流程制度方面的风险，吴卉一直提倡财务团队要充分认识流程中所存在的漏洞，并找出弥补漏洞的方法，同时希望通过购买风险管理产品将风险控制一定范围内，比如购买为员工操作过失提供保障的保险。

而所面临的信用风险是很多企业都会遇到的普遍难题，对于这部分风险的控制，吴卉在达飞中国内部采取了双管齐下的管控政策。一是设立专门的信用风险控制部门，对客户进行专业的信用评价分析。达飞中国目前的客户主要是较大的物流、货代公司，这些公司的财务状况比较过硬，而对于拥有货源而财务背景不算强大的公司，在市场规范程度有待加强的环境下，则要求提供公司担保。同时，达飞中国在发展客户时也很看重民营货代企业负责人的个人信誉及信用记录，以最大限度规避潜在信用风险。二是管控政策体现在对客户结构调整上，通常公司销售和财务会出现目标利益冲突，公司销售重视业务量，而财务着重管控，管控过头会阻碍业务，管控不力会引起风险。因此，对于评级较好的客户，吴卉建议财务人员应主动和业务人员沟通，适当放长账期，从而在一定程度上吸引更多的货源，形成良性循环，并且还应该参考客户对企业的利润的贡献度。之所以这样，是出于企业整体的考虑，扼制不良的业务是为了将企业有限的资源有效地用到更好的发展上。通过信用管控和客户资信评估，财务团队对每个客户的背景和特性有了较深的了解，为实行客户差异化管理打下基础，而且还培养了财务人员对不