




博思艾伦咨询公司 《战略与经营》杂志
Booz | Allen | Hamilton strategy+business



CFO
思想领袖
CFO THOUGHT LEADERS
世界著名首席财务官访谈实录

[美]罗布·诺顿 主编
李芳容 译

 上海远东出版社



博思艾伦咨询公司 《战略与经营》杂志
Booz| Allen |Hamilton strategy+business



CFO
思想领袖
CFO THOUGHT LEADERS
世界著名首席财务官访谈实录

[美]罗布·诺顿 主编

李芳容 译

 上海远东出版社

图书在版编目(CIP)数据

CFO 思想领袖:世界著名首席财务官访谈实录/(美)诺顿(Norton, R.)编著;李芳容译. —上海:上海远东出版社,2007

(咨询的视界)

ISBN 978-7-80706-359-9

I. C... II. ①诺...②李... III. 企业管理:财务管理-研究 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 142438 号

CFO Thought Leaders: Advancing the Frontiers of Finance

Copyright © 2005 by Booz Allen Hamilton Inc.

Simplified Chinese edition copyright © 2007 by Shanghai Far East Publishers.

All Rights Reserved.

本书中文版由 Booz Allen Hamilton Inc. 授权上海远东出版社独家出版。未经出版者许可,本书任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

图字号:09-2006-680

策 划:学习事件

责任编辑:李 林 李 英 应韶荃

装帧设计:伍成城

版式设计:李如婉

· 咨询的视界 ·

CFO 思想领袖 世界著名首席财务官访谈实录

主编:[美]罗布·诺顿

译者:李芳容

出版:上海世纪出版股份有限公司远东出版社

地址:中国上海市仙霞路 357 号

邮编:200336

网址:www.ydbook.com

发行:新华书店上海发行所 上海远东出版社

制版:南京理工出版信息技术有限公司

印刷:上海市印刷二厂有限公司

装订:上海张行装订厂

版次:2007年3月第1版

印次:2007年3月第1次印刷

开本:710 × 1000 1/16

字数:194千字

印张:12.25

印数:1—5100

ISBN 978-7-80706-359-9/F · 285

定价:25.00 元

版权所有 盗版必究(举报电话:62347733)

图字号:09-2006-680

如发生质量问题,读者可向工厂调换。

零售、邮购电话:021-62347733-555



CFO思想领袖

世界著名首席财务官访谈实录

在所有的企业角色中，几乎没有哪个能像CFO一样在过去几十年中经历了如此巨大的变化。CFO的传统角色是会计总管和财务技术专家，其职能领域十分狭窄，只要关注公司财务报表和资本结构就行了——不过这一传统职能模式已经是十年前甚至更早之前的事情了。今天的CFO已成为公司领导团队中举足轻重的成员，承担着广泛而重要的职责——运营计划与分析、信息技术、战略计划以及兼并收购，其职责的范围和重要性程度已使得CFO这一称谓不足以概括其真正地位。

博思艾伦咨询公司 《战略与经营》杂志
Booz | Allen | Hamilton strategy+business



咨询的视界

《电子化学习实战攻略》

[美] 尼克·范·达姆博士 著

德勤企业管理咨询 译

《全球顶尖公司转型实践》

[美] 兰德尔·罗滕伯格 主编

《CFO思想领袖》

[美] 罗布·诺顿 主编

李芳容 译

序：今非昔比的 CFO

维奈·库托(Vinay Couto)

伊姆加德·海因茨(Irmgard Heinz)

马克·J·莫兰(Mark J. Moran)

就在不久之前，大部分 CFO(首席财务官)的职业生涯还恍若一个童话故事——一个我们可以称之为“杰克和他的会计师”的寓言故事。那时，公司的 CEO(首席执行官，人们常把他叫作杰克)能维持可预测的、稳定的业务增长。他的 CFO(我们把他叫作会计师)只是负责记录并汇报收入与利润。

像很多民间传说描述的那样，一个巨人迈着沉重而粗暴的脚步出现了——事实上，出现了很多个这样的巨人。其中的三个庞然大物：《萨班斯-奥克斯利法案》(Sarbanes-Oxley Act)^①、全球化和信息技术革命，改变了现代公司的面貌。不断增加的公司复杂性，传统价值链以外的破坏性创新，三心二意的股东，国内、国际监管机构以及始终处于动荡之中的资本市场——在所有这些挑战面前，当代公司逐渐走出了童话，CEO也不再是无忧无虑的杰克了。

不言而喻，CFO也不再是简单的会计师了。

在所有的企业角色中，几乎没有哪个能像 CFO 一样在过去几十年中经历了如此巨大的变化。CFO 的传统角色是会计总管和技术专家，其职能领域十分狭窄，只要关注公司财务报表和资本结构即可——不过这一传统职

^① 2002 年，安然事件后，美国颁布了《萨班斯-奥克斯利法案》，该法案针对上市公司增加了许多严厉的法律措施，成为继 20 世纪 30 年代以来，美国政府制定的涉及范围最广、处罚措施最严厉的公司法律。——译者注

能模式已经是十年前甚或更早之前的事情。CFO正越来越多地扮演着CEO的业务伙伴这一角色,与此同时,CFO已密切参与到了公司战略、运营以及绩效的策划和管理中。

并且,在过去几年中,CFO角色的演变速度突然加快。公司正在纷纷取消COO(首席运营官)这一职位。由美国国家经济研究局发布的一份针对300家美国上市公司的研究表明,1986到1999年,有20%的公司取消了COO这一职位。鉴于越来越多的业务部门经理开始直接向CEO汇报,许多COO的管理职能被委派给了CFO。同时,CFO们也逐渐认识到自己在公司管理团队中的重要地位,综合管理职责^①之间——甚至是直线管理职责之间——的交叉结合是如此紧密,以至于CFO的头衔已远远不能描述其实际地位。处于领导地位的CFO甚至不再仅仅是业务伙伴,而成为积极主动、富于创新、独立自主的变革推动者。

“在大多数人眼中,他们对CFO的印象仍停留在上一代人所熟悉的CFO形象——一个会计师的角色,可能还涉及到税务和财务工作。”辉瑞(Pfizer)公司的CFO戴维·舍拉茨(David L. Shedlarz)这样说道。我们进行了一项最新的关于CFO角色演变的跨行业研究,采访了17家全球领先企业的CFO,舍拉茨是其中之一。“但是看看今天的CFO,他们还承担了运营计划与分析、信息技术、战略计划以及兼并收购这些方面的职责。作为公司高层管理团队的一员,当你身处这一角色位置时,你要能够撇开自己技术专家的身份。”

2004年夏天,我们访问了很多公司的CFO,一起谈论他们对以下问题的看法,包括财务部门在公司战略和运营中的地位变化、CFO职责中最具挑战性的部分、股东价值创造、公司治理、风险管理、绩效管理和CFO在变革中的作用。我们发现,这些CFO不但没有被《萨班斯-奥克斯利法案》以及公司治理和法规遵循状况方面日益加强的监督力度所压垮,反而巧妙地利用了新的法规和股东关注焦点,既加强了内部报告体系,又使内部报告体系与公司战略保持了一致。

诚然,今天的CFO把自己看成是战略活动家。“公司的发展规划和有效的成本管理同等重要,甚至比成本管理更加重要。”强生公司(Johnson &

^① 公司职责通常分为综合管理(Staff)及直线管理(Line)两大职责。综合管理职责的部门为董事会的参谋,从事各项管理工作,直线管理职责的部门直接从事各项具体业务工作。——译者注

Johnson)的 CFO 罗伯特·J·达瑞特(Robert J. Darretta)这样说道。

这本书汇集的一些访谈表明,在很大程度上,CFO 如今已被首席执行官视为推动公司全面改革的重要助手。这一发展变化已经历了十多年或者更长时间,我们观察到,其中至少有八种趋势突出表明了这种演变具有多么深远的意义:

- CFO 比以往更密切地参与到公司业务模式的设计、调整和执行中来。德国电信公司(Deutsche Telekom)的 CFO 兼副总裁卡尔·格哈特·埃克(Karl-Gerhard Eick)博士说道:“我参与了公司所有重要的运营和战略方面的小组计划决策活动。”

- 随着当今资本市场和企业一样开始变得更加全球化,在促进公司业务战略与股东价值模式进行更紧密地联系方面,CFO 们正日益处于领导地位。“我们必须在整个公司范围内传播如何创造价值,如何获得最佳资产回报率这一文化。”雷诺汽车公司(Renault)的 CFO 蒂埃里·穆隆盖(Thierry Moulounguet)这样说道。他曾经作为跨国管理团队的一员,成功地帮助日本汽车制造商日产公司(Nissan)东山再起。

- 为确保战略一致性,CFO 还需要额外担负起“首席考评官”(chief metrics officer)的责任。食品与农产品巨头嘉吉公司(Cargill)的 CFO 罗伯特·朗普金斯(Robert L. Lumpkins)说道:“绩效评估能驱动行为;我们需要确保员工的行为符合期望,并且要确保他们将精力集中于正确的事情上。这是 CFO 工作的一部分。”

- 财务总监们认为自己的职责中包含越来越多绩效管理的内容,因为他们工作的目的是为了获得由股东授予绩优公司的“执行奖励”——援引电信运营商 Sprint 公司 CFO 罗伯特·J·德林杰(Robert J. Dellinger)的说法。

- 在商业运营中,CFO 越来越多地承担了直线管理的责任。比如,除了统管财务机构外,卡特彼勒(Caterpillar)集团总裁道格拉斯·奥伯黑尔曼(Douglas Oberhelman)还管理着伊利诺斯州皮奥利亚市的柴油机制造业务。

●如今，与各种内部和外部顾客沟通的能力已成为 CFO 的关键能力。CFO“应该一半是会计师，一半是战略家；并且在这两个角色中，他都越来越有必要成为有效的沟通者。”德国传媒公司贝塔斯曼集团(Bertelsmann AG)的首席财务官西格弗里德·路德(Siegfried Luther)博士这样认为。

●CFO 们忙于建立一种财务机构，里面的员工不仅具备传统的财务知识和能力，还熟练掌握包括运营知识在内的非传统技能。总部位于孟菲斯的联邦快递集团旗下最大的子公司联邦快递公司(Fedex Express)的 CFO 凯茜·罗斯(Cathy Ross)说：“我鼓励财务部门的员工离开财务部，到公司的其他部门去工作；这对公司有利，同时也能扩大员工的视野。”

●最后，由于高级管理层和董事们正从更宽泛的角度来看待风险，CFO 也随之目睹了风险管理与公司战略规划之间日益增强的联系。美国电力行业中市场资本总额排名第二的南方电力公司(Southern Company)的 CFO 托马斯·凡宁(Thomas A. Fanny)认为：“更合理的价值创造理念——如后‘9·11’(post-9·11)、后安然(post-Enron)、后世通(post-WorldCom)、后泰科(post-Tyco)等观念——都是基于风险与回报同等重要这一认识。”

然而，作为 CFO 角色的最大变化，CFO 向变革推动者的演变所带来的意义也许超越了以上所有这些方面。正如辉瑞公司的舍拉茨先生所说：“日渐高涨的呼声表明，人们要求 CFO 以及管理团队的其他成员们成为变革的推动者。”

新的推动力

当然，近年来 CFO 一职承受了越来越多的压力。据猎头公司 Spencer Stuart 调查，在过去的两年中，世界 500 强公司中的 CFO 每年有 10% 以上的人离职。尽管其中一部分人员的离职属于自然流动，然而有大量事实证明，这个职位相对于过去有着更高的人员流动率，这是由后《萨班斯-奥克斯利法案》

时代的压力导致的。

情况就如《纽约时报》所报道的：“接连不断有公司发布 CFO 离职通告”，但在这一现象之后，却有着另一种背景：CFO 在大公司的管理层级中重要程度正日渐提升，CEO 和董事会对 CFO 的期望也在增加，从而使 CFO 这一职位的求职门槛不断提高。

以日产汽车公司为例。1999 年，卡洛斯·戈恩(Carlos Ghosn)率领一支管理团队来到日本帮助日产汽车公司扭亏为盈，雷诺公司的现任财务总监穆隆盖先生就是其中一员。这个肩负扭转日产命运的团队对症下药，采取了“休克疗法”，将强劲的增长目标与严格的成本控制结合起来。“当我们开始实行日产复兴计划时，”穆隆盖先生回忆道，“我们在短时间内迅速建立了新的财务规范。”雷诺公司帮助日产公司——现今占领日本 44% 汽车市场份额的生产商——东山再起的事例已经成为成功进行变革管理的一个经典案例。

另一个关于 CFO 非传统角色的例子是联邦快递公司。在 2001 年，美国出现了普遍的商业滑坡，联邦快递公司为此设计出一个名为 I-Service 的改革项目，利用这个项目进行业务流程重组，提升联邦快递(美国)公司的盈利能力及员工工作效率。2003 年，公司宣布对美国公司内所有符合条件的支薪员工和管理人员采用 2 个自主激励项目，并采取其他一些方法来进一步协调收入与支出的平衡，比如减少航空订单、合并部门机构、限制招聘和自由账户支出等。联邦快递公司的 CFO 罗斯女士说，财务部门密切参与了变革过程。“我们是变革的核心，通常由我们来推动改革的进行，因为我们拥有工具、资源，并且公司授权让我们从长远角度考虑问题。”

近两年商业环境开始改善，CFO 的首要任务也发生了改变。在联邦快递公司，I-Service 改革项目正在顺利进行，罗斯女士说：“我将我的职责更多地定位在对公司增长进行管理——寻找下一个增长机遇的来源，并探索利用这种机遇的方式。”

宝洁公司(Procter & Gamble)的 CFO 克莱顿·达利(Clayton Daley)也类似地对自己的职责进行了重新定位，“我意识到自己正扮演着双重角色，”他对我们这样说道，“我负责传统的会计事务：现金流、资金和成本结构。但是我的职责越来越多地与战略和运营相关。”

价值创造者

在过去几年里,多数大公司的 CFO 都成功地实现了一种角色转变,即从保持价值的财务总管成为创造价值的业务伙伴。现今,人们日益坚定地将焦点放在创造股东价值上,这也是促使 CFO 将身份从汇报者提升到管理者的另一个动因。

建筑及采矿器材生产商卡特彼勒公司在去年率先采用了一种新的管理报告模式,称为“透明财务报告”。这种模式可以使公司内部管理汇报系统与股东收益紧密相连。“这能让财务报告所反映的信息更具有实时性,因为它能让股东看到正在发生的状况。”卡特彼勒集团总裁兼财务总监奥伯黑尔曼先生这样说。

卡特彼勒公司的另一新举措是,将公司内部各业务单元的目标和财务收益与股东价值的创造对应起来。卡特彼勒公司处于一个周期性的行业,其业务状况也是周期性的,因此卡特彼勒曾经一度将目标设定为:当处于周期谷底时要努力维持公司的盈利状态,而处于波峰时则要获得可观的利润。而从现在开始,这个目标将变为确保每一个周期谷底的利润要超过上一个谷底时期的利润。通过使内部汇报系统和各业务单元的共同目标与股东回报联系起来,“我们将能够不断地改善企业的经营业绩。”奥伯黑尔曼先生说道。

宝洁公司采用了名为“股东总回报率”(Total Shareholder Return, TSR)的股东价值模型,作为战略工具和评估管理绩效、计算奖金支付的方法。在宝洁,这种绩效模型已经被制度化了。达利先生说:“无论你走进公司任何一个总经理办公室,向他们询问‘股东总回报率’模型。他们都会向你解释什么是 TSR,以及他们对这个模型的看法。”达利先生认为,主要是这种关注股东价值的做法,帮助宝洁公司将资本支出占销售总额的百分比从 6% 降到了 4%。“我从没想到,在我有生之年能看到公司的资本支出降低到销售总额的 4% 以下。”1974 年就加盟宝洁公司的达利先生这样说道,“TSR 模型使直线经理不仅仅关注损益表,还能重视资产负债表和运营现金流。”

CFO 不约而同地将人才甄选和组织发展看作最重要的事项。例如,强

生集团 CFO 罗伯特·J·达瑞特认为人才开发是他最关注的。强生集团的业务包括消费性产品、医药、医疗器械和诊断器材，共有 200 多家营运公司，其中每家公司都有自己的 CFO。达瑞特先生本人和整个强生集团投入了大量时间和精力在 CFO 任职者的遴选上，这一遴选过程是从校园招聘开始的。

强生公司为 CFO 这一职位雇佣的每一位新员工都要参加一个为期两年的财务领导能力培训项目，旨在通过精心设计的正式学习过程来挑选未来的 CFO。在挑选 CFO 过程中所注重的特质包括：关注客户、理解市场、团队合作精神、创新精神和积极推动变革的能力。达利先生认为：“在他们的职业开发过程中，我们所做的一切都是为了保证让他们把企业摆在第一位，其次才是财务职能。”

其他一些 CFO 也在很多场合表达了这样的观点，主张积极进取的财务管理者应花些时间参与公司其他业务部门的运作。总部设在德国路德维希港(Ludwigshafen)的全球最大化学公司巴斯夫(BASF)的 CFO 库特·博克(Kurt Bock)博士指出，对一名高级管理者来说，仅掌握某一具体领域(如财务领域)的专业技能是不够的。

“在某种程度上，你需要尽力拓展员工的能力，”博克博士说，“这种能力开发项目有助于我们识别未来的领导者。发现谁有能力成为整个企业的管理领袖，谁将能够成功领导某个职能部门，这就是我们在财务部门中培养人才的方法。在员工担任某一职位 5 年或 6 年后，我们将他们调离原来的工作岗位，让他们承担起与以前完全不一样的职责，这经常包括跨国任命在内。”

风险的演进

风险管理已成为许多公司以及许多 CFO 议程上迫在眉睫的事情。诚然，美国《萨班斯-奥克斯利法案》由于强化了对公司法规遵循状况、内部控制和公司治理的监控，提高了人们对损益表、资产负债表和资本结构的重视，从而使风险管理显得尤为重要。

“如果一个上市公司的 CFO 没有将《萨班斯-奥克斯利法案》作为最重要的五项议程之一，那么，要么是这家公司出了问题，要么是这家公司将要进行私有化。”雷诺(美国)公司(Reynolds American Inc.)的 CFO 迪安妮·尼尔(Dianne Neal)这样说道。该公司由 R. J. 雷诺烟草公司(R. J. Reynolds Tobacco Company)和布朗·威廉姆森烟草公司(Brown & Williamson Tobacco Corporation)的美国业务部于 2004 年 7 月合并而成。

然而，与我们交谈的 CFO 绝大多数都认为，在风险定义和风险控制的变化过程中，《萨班斯-奥克斯利法案》的影响已经比不上由于全球化和技术进步导致的快速变革所产生的影响。

例如，嘉吉公司一直以来都以严密的风险管理著称。朗普金斯先生提到：“风险管理是嘉吉公司的核心能力，是公司思维模式的一部分。”但是总部位于明尼阿波利斯市的这家食品农业公司，由于其充满变化的业务性质以及全球业务的迅速增长，从而其管理者不得不从一个更广泛的背景下来审视风险。虽然嘉吉公司作为全球性企业已经有几十年的历史，但东欧和亚洲很多曾经抵制美国产品的地区只是在近两年才实行了开放。今天，嘉吉公司在罗马尼亚、乌克兰和中国都有分公司，并还在计划进一步的区域扩张。朗普金斯先生认为，全球化的深化促使人们更加关注风险评估和法规的遵循状况。

在发生俄罗斯人债务拖欠问题之后，嘉吉公司于 1999 年设立了单独的风险管理部门，并且从那时起，风险管理部门的职责范围不断扩大，在风险评估技术上的投资也不断增加。目前，嘉吉公司有一组财务分析人士和曾担任过证券交易员的工作人员，他们负责向财务总监进行报告；公司就商品风险和财务风险分别建立了管理委员会；公司还成立了一个全球风险管理监督机构。

对其他公司来说，风险管理是传递股东价值的中心环节。为美国整个东南部提供电力的南方电力公司的 CFO 凡宁先生指出，传统的观点认为股东价值创造“是以创造净收入、每股收益或者股本收益为核心。”但是就能源产业而言，从核能利用前景的不确定性到潜在的环境法令的影响，都使得该产业包含了大量风险，因此风险与回报是很难划分开的。

凡宁先生在阐释南方电力公司的风险管理运作时说：“2003 年的时候，各方面的迹象都表明利率将要上升，对于公共事业类股票来说，这是

个坏信号，因为这类投资是收益导向型的。”南方电力迅速采取了行动，提前购买了相当于5年价值的股权，在年底前将公司股本比率从38%提高到41%，又将短期债务比例从10%以上降低到5%左右。同时，南方电力公司还延长了对外销售的长期债券的平均到期年限，从2002年的8年期延长到了2004年的23年期。

几乎所有我们采访过的CFO都同样感受到，随着企业成长，不断增加的公司复杂程度给他们的工作带来了挑战。他们也指出，技术进步在带来信息技术和业务流程的革命性变化的同时，也增加了管理复杂性。

举例来说，在过去的5年中，辉瑞公司由于核心业务增长和企业并购这两方面的共同作用，公司收入增加到原来的三倍多，员工数量也增加了一倍以上。如此一来的结果是“公司运营的复杂程度呈指数增长。”舍拉茨先生说道。

卡特彼勒公司的奥伯黑尔曼先生认为，信息技术在业务流程方面的快速增长使CFO面临进退两难的困境。“对我而言，技术的变化是会计和财务运营职能中我们惟一面临的巨大挑战。如何确保我们能将管理信息有效地反馈给各分部，从而在最大程度上帮助他们利用如今可以利用的所有资源？几乎没有一家公司可以在不花费巨额成本、不进行大幅变革的条件下，利用当今一切可用的技术。我们如何进行成本与收益之间的平衡？”

不断提高的要求

很显然，对CFO的要求有了实质性的提高。尽管挑战是巨大的，但对于个人和企业而言，潜在的回报却更具诱惑。在目前的环境下，投资者要求公司能实现可持续性增长，对业绩进行准确预测并获得可靠利润，能够帮助公司实现以上目标的管理者将迅速受到重用。过去的CFO角色已经无法适应这个时代，只有能推动变革的CFO才可以满足现代公司的要求。

幸运的是，CFO具备了一些能使他们胜任这种更具活力角色的有利条件。正如本书的采访所表明的那样，传统的工作职责为CFO提供了独一无二的有利机会，使得他们能从中学会如何应对新的挑战。从近万米的高空

俯瞰整个公司,使 CFO 具有观察企业的全局眼光。确实,出色的 CFO 似乎天生具有这样的能力,他们能够理解业务组合中各项业务的成功原因。此外,CFO 在会计领域和遵循法规方面的传统职能也赋予了 CFO 很强的独立性和客观性。

CFO 只有一个核心客户:股东。如果 CFO 能牢记这个事实,并与企业高层建立起信任关系,那么 CFO 就能顺利实现向一个更具有变革意义的角色转型。我们发现,这一新的角色并不是童话故事般虚拟的,而是全球范围内 CFO 角色的真实变化。

目 录

制药和医疗服务业中的增长	1
辉瑞：CFO——变革推动者	3
强生：以人才甄别为第一要务	15
奎斯特诊断公司：转变增长模式	24
动荡行业的经营之道	33
斯普林特：速度和执行	35
德国电信：“玻璃公司”之路	42
变革与创新	49
联邦快递：财务驱动变革	51
宝洁：态度的重要性	61
雷诺美国：重组与增长	73
西门子：CFO与并购活动	82

应对国际复杂性	93
卡特彼勒: 改革报告体系,促进国际增长.....	95
雷诺汽车: 全球化攻略.....	106
巴斯夫: CFO——战略决策者.....	118
受到公众关注的私人企业	129
嘉吉: 成长与风险.....	131
贝塔斯曼: 外部关系管理.....	142
电力行业中的利润与风险	149
南方电力公司: 在动荡行业中创造价值.....	151
美国电力公司: 增强投资者信心.....	161
爱克森公司: 保护股东.....	170
作者介绍	179