

CFO 译丛

公司财富的引擎

希德克·雷德 杰克·罗斯 约翰·邓利威 著
多尼尔·舒尔曼 詹姆斯·布莱梅特
郑德渊 李正 胡波 译 郑兴山 校

中国财政经济出版社

CF0译丛
CF0译丛

公司财富的引擎

希德克·雷德 杰克·罗斯 约翰·邓利威
多尼尔·舒尔曼 詹姆斯·布莱梅特 著
郑德渊 李正 胡波 译
郑兴山 校

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

公司财富的引擎 / (美) 雷德等著; 郑德渊等译. —北京: 中国财政经济出版社, 2003.12

(CFO 译丛)

书名原文: eCFO Sustaining Ualue in the New Corporation

ISBN 7-5005-6966-1

I .e… II .①雷…②郑… III . 电子商务 - 影响 - 企业管理: 财务管理 IV .F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 118850 号

图字 01-2002-0664

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: cfeph@dre.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京新丰印刷厂印刷 各地新华书店经销

850 × 1168 毫米 32 开 13.25 印张 315 000 字

2004 年 2 月第 1 版 2004 年 2 月北京第 1 次印刷

定价: 39.00 元

ISBN 7-5005-6966-1/F · 6093

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

译者的话

电子商务的兴起是 20 世纪末振奋人心的一件事情。电子商务对企业经营的外部环境产生了深远的影响，同时要求企业适应电子商务的需求，对其内部运行机制进行相应变革。在这一背景下，本书着力探讨了电子商务对公司财务职能产生的影响——电子商务的兴起要求传统的财务职能必须发生相应的转变，而且 CFO 必须在这一转变过程中发挥重要作用。

本书采用人物访谈和个案分析相结合的研究方法，对数十个案例进行了详细分析，其中戴尔、诺基亚、惠普、宝洁、甲骨文等 10 多家著名跨国公司的 CFO 参与了访谈。本书认为，旧有的经济规则不再完全适应于新型电子商务的需求，因此我们必须开发出适应这一需求的新型商务模式。该模式的目标依然是股东价值最大化，但是衡量股东价值的方法已经不再采用传统的衡量指标，应当转而采用电子化度量指标。实现股东价值最大化的手段也已经发生了显著变化：无形资产比有形资产更关键；资源吸引比资源配置更重要；放弃预算比采用预算更有效。同时，企业

2 公司财富的引擎

必须采用全新的系统集成方案，必须重新审视成本构成，必须借助收购、兼并及建立战略联盟获取价值，必须建立全新的公司核心，必须采用虚拟的财务职能。在逐渐向新型商务模式转型的过程中，CFO 扮演着至关重要的角色，无论是在采用新型度量指标的过程中，还是在使用新型手段过程中，皆如此。我国的电子商务是在 20 世纪的 90 年代初随着新经济的兴起而兴起的，在随后的近十年中，以门户网站为代表的新经济经历了从狂热到理性的发展历程，而电子商务也逐步从彷徨困惑转变为有序发展。我们将本书介绍给国内的读者，是希望我国企业能够借鉴国外企业发展电子商务的经验和教训。

本书的第 1—4 章、第 10、11 章由郑德渊翻译，第 5—7 章由李正翻译，第 8、9 章由胡波翻译，最后由郑德渊统稿初校，由郑兴山作终稿校对。由于译者水平有限，加之时间仓促，书中翻译不当之处在所难免，敬请各位批评指正。

译者

2003 年 6 月 30 日

序 言

未来 CFO 的职责是什么？电子商务时代如何重新界定这一角色？这两个问题构成了本书的核心。没错，上网经营的公司有来有去，但网络仍然存在。最初对电子商务的兴奋已经荡然无存，而且世界上许多最主要的公司目前坚持既定的电子商务战略。未来，互联网技术对 CFO 和财务工作产生的巨大而持久的影响只会加强。互联网的力量将延伸到运营领域，而且财务做什么和怎么做将不再相同。

财务将会继续存在吗？是的，财务会继续存在，不过不是以我们今天熟知的方式存在。财务将会发生什么变化？答案是每一点都会变化。财务的使命、财务的方法和财务的领域都将重新确定。这里，我们看一看未来的情形。

交易处理完全与网络统一起来。目前的财务职能以采购和应付款项、销售和应收款项为核心，未来这些职能将完全通过网络来进行。财务曾在这些领域扮演过重要角色，未来，这种角色不

再重要，财务的职责主要是监控和维护。

管理物质资本和全部营运资本将变得越来越不重要。作为 CFO，你将成为不同的新无形资产的监护人。如何评价和保养这些资产与当前的会计目标和会计实务有所不同。

传统财务负责提供会计信息、管理会计信息，将来这一责任将会消失。财务将不再是收集数据、保存数据的行政部门。

决策支持或集成分析工具又会怎样呢？像我们普华会计师事务所讲的那样吗？尽管决策支持对 CFO 的新角色很关键，我们相信，互联网再一次催生了一个全新的行业，而该行业是以分析支持为核心的。

简言之，许多已有的财务职能为人们所熟悉，这些职能将以外包手段或自动化手段来完成。那么，明天的 CFO 将做些什么呢？是固守正在变小的企业还是进驻新的未知领域？正如我们看到的，CFO 的职责将不会消失，他们的职责将会演变为我们所说的 eCFO。对公司未来作出决策时，eCFO 是 CEO 的真正的战略合作伙伴，eCFO 将会成为企业内部的风险资本家。

这一理念要获得成功，要求企业具备许多新技能：预测行业重组、事前确定机遇、以投资提供的期权价值为基础评价投资项目，然后将这些期权作为投资组合进行管理。满足这些新要求具有挑战性，同时也会有所回报。

这是摆在我们面前的选择，希望本书能够成为无价的法宝。我们的目标是切合实际地、清楚地指导你走向未来。通过逐章学习，你会找到实践工具、最佳实务、研究数据和成功完成职责所需要的洞察力。你会得到来自第一线的建议，会得到真实的新商务模式、新估值技术、新系统以及新资产累积战略，这种资产累积战略会将财务原理加以重塑。

我们要感谢所有为本书付出努力的人们，特别是那些有眼力

的 CFO 们，他们本人的文章和许多案例研究中，慷慨地与大家分享了他们的思想和经验。这些人包括宝洁公司的克莱顿·戴利，戴尔公司的汤姆·梅雷迪斯，ABB 公司的雷纳多·法斯宾德，亚马逊公司的沃伦·简森，GlaxoSmithkline 公司的约翰·库博，迭戈公司的尼克·罗斯，诺基亚公司奥利匹克·卡拉斯夫，甲骨文公司的吉弗·亨利，美国国际集团的哈佛·斯密斯，美洲航空公司的托马斯·霍顿和 Shell 公司的斯蒂芬·霍奇。

普华会计师事务所内从事全球业务的许多员工也提供了他们的经验和支 持。他们是卡罗琳·斯宾塞、麦克·斯克洛克和约翰·金（第 1 章）；克利斯·胡克、斯蒂芬·莱斯蒂斯和罗宾·利萨克（第 2 章）；利克特·瓦格尔、米切尔·杜夫和杨·邦德度尔（第 3 章）；米切尔·米塔、本·克特尔和利斯·巴耐特（第 4 章）；伍特·文德米尔、马尔考姆·安东尼和亚当·鲍里逊（第 5 章）；布赖恩·利弗和马丁·莫尔（第 6 章）；大卫·林度、约翰·马斯奇和彼得·马科斯德（第 7 章）；克利斯·蒂莫布来尔、约翰·格兰克、麦克·西特和约翰·迪文里克斯（第 8 章）；理查德·辛普森、斯迪文·伍德和博尼·西格尔（第 9 章）；大卫·配迪弗和路易萨·吉本森（第 10 章）；乔恩 Z·本特利、大卫·克耐特、理查德·山德威尔、大卫·那鲁和彼得·赛奇维克（第 11 章）。

我们也非常感谢“财务管理解决办法”团队，特别要感谢约翰·布莱克波恩、董·辛普斯和鲍伯·里克，感谢他们在本书写作过程中的支持与鼓励。我们也向普华会计师事务所内外提供有价值素材的人士、向从事编辑录入工作的人士表达敬意，他们是卡琳·亚伯拉波耐尔、琳达·盖特丽、巴克利·穆利、萨拉·瓦伦丁、比尔·沃特曼、西曼·考尔金和简娜雅·休。特别要感谢我们的外部顾问，他们是 VisionCube 公司的董·多尔特、灰桥公司的安德鲁·坎贝尔、Akasha Media 公司的埃莫丽·霍尔，感谢威利出版公

司出版团队的耐心和专业支持。

希德里克·里德 杰克·罗斯 约翰·邓里威
多奈尔·斯库曼和吉米斯·布伦曼特

2001 年 3 月

目 录

第一章 电子商务世界里的财务	(1)
价值创造的新机遇	(6)
了解网络经济学	(7)
在新公司里应用传统规则	(13)
电子商务如何改造财务职能?	(16)
eCFO 的职责	(24)
eCFO 的清单	(26)
第二章 构建价值创造的新型商务模式	(28)
变革的力量	(33)
成熟的经营单位从网络初创企业那里能学到什么?	(37)
利用网络保持收益同时增加收益	(39)
开发电子市场	(46)
通过协作优化供应链	(52)

2 公司财富的引擎

B2E 的经营框架	(54)
管理商务模式组合	(57)
eCFO 的清单	(62)

第三章 股东价值最大化：由 EVA 向电子度量法转变 ... (64)

价值驱动七因素的再探讨	(68)
价值评估面临的重大挑战	(70)
网络经济学：通过电子商务创造股东价值	(74)
电子市场	(78)
电子商务：价值创造的七种动力	(83)
建立电子商务平衡计分卡	(89)
保持警惕	(92)
eCFO 的清单	(93)

第四章 无形资产：无形资产评估与价值最大化

为什么无形资产会如此重要？	(98)
增加客户价值	(101)
关注品牌质量	(107)
评估并且管理 R&D 的价值	(112)
利用知识产权	(115)
对商誉估价	(121)
培育人力资本	(124)
无形资产：动态目标	(131)
eCFO 的清单	(132)

第五章 配置到吸引：资源配置和资源吸引

资源管理为什么发生变化？	(138)
--------------------	---------

资源配置：目前的最佳实务	(140)
转向资源吸引	(144)
阶段 1：投资前的预评价	(147)
阶段 2：投资评价	(151)
阶段 3：实施	(158)
阶段 4：实施后阶段	(161)
对财务职能的启示	(164)
eCFO 的清单	(168)
 第六章 放弃预算	 (170)
预算错在哪里？	(175)
让经营适应变革	(180)
从多个备选方案中加以选择	(183)
开发新计量方法	(187)
关注预测	(191)
战略满足了业务运作需求	(196)
交易工具	(198)
eCFO 的清单	(204)
 第七章 采用新型系统	 (206)
加速超越 ERP	(209)
新型系统的愿景	(216)
电子商务软件：选择和实施	(220)
增加经营知识	(228)
在系统集成框架内投资	(234)
创建 CFO 门户网站	(237)
eCFO 的清单	(244)

第八章 彻底检查成本基础	(247)
成本分析.....	(252)
评估阶段：1—6 周	(256)
设计阶段：7—14 周	(268)
实施阶段：第十五周以后.....	(278)
培养创新、促进成长.....	(282)
eCFO 的清单	(285)
第九章 借助收购与战略联盟获取价值	(287)
描述新型业务关系.....	(291)
当心出错：一些主要陷阱.....	(295)
交易价值提高：成功的六大要素.....	(298)
正确行动：最优实践逐步形成.....	(299)
评估文化适应性.....	(314)
财务参与并购活动.....	(316)
eCFO 的清单	(320)
第十章 重塑公司核心	(322)
CFO 面临的挑战.....	(325)
警告：核心可能会严重损害财富.....	(327)
公司核心创造价值.....	(332)
价值方案：公司核心的真正职责.....	(333)
快速选择价值方案.....	(337)
改革公司核心.....	(344)
保持警惕：考核核心的绩效.....	(348)
eCFO 的清单	(351)

第十一章 B2F 虚拟化的财务职能	(353)
财务职能的愿景	(355)
交易处理：网络驱动的共享服务	(360)
交易处理：业务外包	(365)
运营资本减少	(370)
虚拟司库	(375)
在线决策支持：整合分析方法	(378)
如何向虚拟化迈进？	(385)
eCFO 的清单	(388)
 索 引	 (391)

第一章

电子商务世界里的财务

拥有全球性品牌产品的公司步入电子世界

克莱顿·戴利 CFO

宝洁公司

作为一家销售品牌产品的公司，我们的挑战在于持续增加客户价值。对宝洁公司而言，这种挑战的核心即是依靠技术进步，为客户开发、销售比竞争对手产品更好的产品。

宝洁公司的市值是账面价值的八九倍，很显然，我们的大部分资产不在资产负债表内。无形价值包含我们的商标价值、我们的特许经营权价值，也包含我们的研发活动价值及企业内部员工的价值。

过去 10 年间，我们一直将股东价值视为统一的概念。我们努力让每个人——财务部门、营销部门、研发部门、产品供应部门员工以及与客户打交道的员工——都明白他们的行为将会直接增加股东价值。我们公司制定任何一项战略规划时，都会问自

己，如果在经营活动中成功实施了这一战略，该项战略是否增加价值？

过去的日子里，由于我们关注长远发展，宝洁公司的财务业绩一直表现良好。这就意味着我们必须投资于研发活动，也必须要在营销组合方面加以投资，而且这种营销要有助于保持公司的特许经营权。去年，我们宣布了公司历史上最重要的重组（我这么认为），先前我们在区域范围内销售产品而获利，该重组方案使得公司在全球范围内销售产品而获利。因为我们认为自己是一家技术公司，而不仅仅是一家从事市场营销的公司，所以我们转而采用了全球产品管理模式。因此，我们的研发费用必须创造出全球通用的技术，无论在已经开发的市场，还是未被开发的市场，这些技术都要有广泛用途。

电子商务将对财务职能产生重要影响。我们采用 B2B 管理订单、应收款项和应付款项，我们将处于 B2B 业务的正中心。

这项重组方案名为“2005 组织”，并已对财务组织产生了重要影响。现在，绝大多数会计处理和交易处理都是在共享环境中完成的，然而我们本土的管理则是在所谓的市场开发环境中进行的。

此外，电子商务正在影响我们的未来。在财务领域中以及 B2B 领域中，这种影响无处不在。尽快接受 B2B 商业标准会对公司有利。通过网络为基础的 B2B 所获得的多数成本降低和营运资本改善依赖于标准界面；针对不同供应商使用不同的协议不会达到目的。

我们正在实施 B2E 战略，这是我们共享服务愿景的一部分，在该愿景指引下，我们的员工可以利用我们的局域网有效管理自己的人力资源履历。

但是，绝大多数媒体通常关注的是 B2C 战略。我们也将参与到该领域中，但是我们会谨慎介入。通常来说，现有的分销渠道是把产品派送给顾客的最好方式。对顾客来说，在沃尔玛超市买 Charmin 牌手纸比在网站订购更有效率。但是有一些产品链更适合于电子商务来经营。事实上，我们公司已经有一些知名的、个性化的皮肤保养产品和美容护理产品经由网络直接销售给消费者。

毫无疑问，电子商务将从整体上对财务职能产生深远影响。未来财务将处于 B2B 业务的正中心，财务负责管理订单、应收账款和应付账款。

为了创造股东价值而进行一项投资时，你所采用的投资分析方法同样适用于电子商务投资分析。与传统的商务投资相比，尽管 B2C 业务的盈利能力和现金流的波动性较大，但是仍须将财务原理作为整个投资组合的一部分。

在市场中增加股东价值也意味着增加无形资产的价值；宝洁公司里，这一价值包括研究与开发活动、营销和人力。对财务部门而言，研发过程对财务来说向来是一个挑战——开发投资组合分析技术、采用实物期权方法以便更好地掌握 R&D 的真实价值。一旦我们开发成功这些技术和期权方法，我们用他们来干什么？我们能够授权他人使用这项技术吗？我们能够出售这项技术吗？我们能够与他人合作吗？我们如何能从研发组合中获得最大的价值？

随着电子商务影响营销，我们也深受影响。我们如何评估各种营销方案的效率和效果？我们的钱是否花在了刀刃上？电子商务广告并不能十分有效地节约成本，也不能提高效率，但这种情形会随着时间的推移逐渐改变。有远见的财务组织能够规划出如何在这个不断演进的行业中先拔头筹，而不是被迫行动。