

和 CEO 看得一样远

——访华润集团财务总监蒋伟

蒋伟，北京对外经济贸易大学毕业，其后取得国际业务及财务硕士学位。1988年加入中国华润总公司做一名普通的财务人员，经过自身的努力，1999年成为华润集团财务部总经理。在2000年获委任为华润集团董事，并在2002年获委任为华润集团财务总监，拥有逾十五年国际金融及企业财务管理经验。

现为集团董事、财务总监兼财务部总经理，负责集团财务及业务策划、财务预算及监控、税务安排、风险管理、投资项目的可行性和参与制定投资决策等。

本刊记者 张春光 / 文

坐在嘉里中心的咖啡屋里，41岁的蒋伟先生侃侃而谈，所谈话题的兴奋点很少在具体的财务问题上，更多的是企业管理。如果没有介绍，很难注意到他的职务是集团财务总监。听着蒋伟先生东西方、国内外最新财务和管理方法的谈论，人们不难理解他为什么能从一名普通的集团财务人员走到现在具有800多亿资产的华润集团财务总监的位置。

新理财（以下简称“新”）：华润集团所涉及的产业非常广，可以说是国内企业中少有的实行多元化成功的企业，您怎样看待企业多元化与专业化的关系？多元化的优势是什么？

蒋伟（以下简称“蒋”）：华润的多元化是历史形成的，我们是在继承的基础上不断创新进步，而不是消极对待多元化。实际上欧美的多元化公司可以给我们提供很多借鉴。在我看来，多元化企业的成功因素至少包括这么几点：1. 专业化管理，2. 注重财务表现，3. 平衡授权与控制，4. 发挥多元化优势。

讲得具体一点，对于华润来说，首先，多元化只是集团的一个整体框架，虽然复杂一点，但仍就是外在的表象，我们对下属



华润集团财务总监蒋伟

公司是绝对要求专业化管理的，而且定位为利润中心，是没有投资决策权的，只有集团才是唯一的投资中心；其次，我们致力于严格财务制度、科学分析与评估资产、坚持以合理的价格并购资产、动态调整甚至出售现有资产以保持资产组合质量，这样的控股公司财务管理是集团始终

追求的，再次，文化上鼓励创业精神的业绩文化，人员上培育、组合最佳管理团队，评价上目标清晰、奖惩分明，管理上资源配置、组合管理等，通过这些战略导向的权责定位帮助我们逐步理清了集团管理方向。最后就是多元化的协同效应了，多元化公司扬长避短的核心就是在公司中怎么找到多元化的好处，也就是集团内部的协同优势。其中财务协同和文化协同很关键，业务协同有时也能明显地体现出来。

比如，我们在深圳做的“万象城”地产项目。第一期12万平方米，还没开业，楼还没盖完，但现在已经租出去80%，当年的回报可以超过10%。总结其中的经验，除了我们集团内部地产业务经营和管理的经验可供借鉴以外，一是以客户为导向，我们在做之前先招商，根据客户要求来设计，免得客户进来后再做改动；二是我们的各种零售业务发挥了很大的协同作用，我们有万家超市、ESPRIT等服装品牌专营店，我们的牌子进去，会对其他品牌有号召力。还有不少其他规划建设的工作都由我们集团

内部的企业来做,通过内部市场化还能更好地实现优质高效。

当然,多元化公司发挥协同作用,要靠评价体系来推动,或者说是用经济杠杆而不是简单的行政命令。还有就是文化,文化虽然是个软资源,但需要文化来沟通、协调。华润文化的核心是以人为本,股东价值和员工价值的最大化。在这个基础上再形成管理体系,把华润这些企业连起来。

新:进行多元化发展是华润集团有意采取的战略吗?

蒋:不是我们有心这样做的,但多元化公司也不能滥用多元化的原理,搞盲目多元化。实际上专业化的公司往多元化走,有很大的风险;但本身多元化的公司管理好了,实际创造的总股东价值可能还高。

美国学者研究发现,多元化能够给股东很好的回报。亚洲的多元化公司一般不是太成功,这就涉及到多元化的基础问题,就是多元化中的每项业务必须有相当大的经营规模,必须是潜在市场足够大,内在的需求足够大。我个人认为,中国目前就具备多元化的经营环境。有份报告表明,为什么美国的多元化公司比欧洲做得好,就是内在市场差别很大造成的。

新:国内的主流意见似乎认为,企业进行专业化更容易发展,因为专业化可以集中人力、物力,做得更深,您怎么看?

蒋:从理论上讲这是对的,但对股东也有很大的风险。就华润集团而言,金融风暴也好,宏观调控也好,对我们影响不是很大,这也说明多元化抗风险能力强。无论是专业化的公司,还是多元化的公司,一定要看TSR,可持续的总体股东回报是一切的根本。但说到底,多元化成功的基础还是专业化。

比如做地产,都是从市场找的专业人士,为什么说我们有问题?从华润集团层面讲,关注的重点可能与别人不一样。上

面关注什么呢?是财务、文化、评价。

世界上做得好的多元化公司有个特点,就是资源配置,很核心的事。从财务讲,就是看公司的价值,价值好,就持有,价值不好,就把它卖掉。最典型的例子,就是李嘉诚卖橙,还有很多其他成功的例子。

还有什么呢?人!把人组合起来,通过内部人才流动把不同专业的人组合起来。比如,开始做啤酒的,现在参与做服装,可能带来翻天覆地的变化。不同的理念,不同的背景,带来很多不同的东西。

新:华润正在集团内推行6S管理体系,6S究竟是个什么样的管理工具,为什么要引进平衡计分卡,是6S不能适应企业发展需要?

蒋:6S作为华润的核心管理系统,是6个System的有机组合,通过5年多的运行目前已成为华润的管理品牌了。6S的内涵很丰富,简单地说,6S是将华润多元化业务与资产划分为战略业务单元,并将其作为利润中心进行专业化管理,同时推进业务战略的制定、实施和检讨的一整套管理体系。它涵盖战略管理的基本思想,其目的是使华润的管理模式与业务种类繁多和资产层次复杂等具体情况相适应,由管理法人企业转到管理主要业务与主要资产上来,由分别多元化管理,转到各自专业化管理上来,并通过集团多元化控股的整体架构推进利润中心的业务整合和战略管理,从而逐步培育核心竞争力和形成行业领导地位。

6S本身是个开放的体系,是在华润控股架构现实基础上形成的一种管理办法,用来解决当初的多元化、信息、评价等很多方面的问题。但这个方法一直在不断的更新,不断的完善。从这一点讲,不是适应不适应,而是从第一天开始,它就在变化当中,是个动态化的体系。同时它还是个组合体系,集成了业务战略体系、全面

预算体系、管理报告体系、内部审计体系、业绩评价体系和经理人考核体系等关键管理环节,形成了一个完整的战略管理循环,远远超出了当初偏重财务的运营范畴。

从与平衡计分卡(BSC)的关系来讲,一有6S,平衡计分卡的思想就有了。当时集团宁总提出了这个6S框架,评价体系由我来组织设计,其中就引进了BSC理念。过去评价注重财务,注重外部,注重短期,实际这是个评价矛盾。短期与长期、内部与外部、财务与非财务、过程与结果的平衡,是矛盾的。实际上,好的评价就是两个都要考虑,两个都要平衡。所以我们一直在思考,后来觉得用平衡计分卡可以很好地解决这些矛盾。当时,在1999年,我们就用平衡计分卡的框架进行评价。所以,平衡计分卡不是才有的,那个时候已经在不自觉地运用。

公司很核心的一个东西就是解决我们怎么实施战略?也就是战略的执行。我们认为最好的思维就是平衡计分卡的因果关系链,是追根究底的执行思维。从华润应用讲,平衡计分是从评价开始的,到2001年,我们开始把它看作是战略的执行工具了,用这个工具来帮助华润去执行战略。

平衡计分卡在华润的运用是和它自身的发展相一致的,就是从评价起步,到作为战略的执行工具。当然也不是6S不行了,而是对它的一个提升和改进,把我们以前那个编码体系,提升为业务战略体系。这个业务战略体系的基础就是平衡计分卡。这样平衡计分卡就从以前的业绩评价体系,扩展到了业务战略体系。6S就跨越到了战略管理层面。这个改起来其实很简单,实际后面已经有一整套东西作基础了。当时我们在搞战略管理会计研讨时,内部有80多人参加,反响热烈。从内部讲就是怎么从传统的管理会计理念转变到战略管理会计上去。

新: 怎样理解战略管理会计?

蒋: 战略管理会计的做法才很短的时间, 没有特别清晰的定义, 但一般讲就是战略管理与管理会计的结合。它与管理会计的区别是, 管理会计强调成本, 战略管理会计强调相对成本, 强调相对成本的控制, 相对竞争对手成本的控制。这个眼光就变了。比如在成本这块, 最核心的是ABC (作业成本法)。作业成本法的分析是价值链的分析, 通过价值链的分析, 到流程优化, 这样就和管理更直接, 和战略结合在一起了。基本上是这样一个思想。回到前面, 我们实行战略管理会计是为了支持业务战略管理体系。

新: 在全面预算管理中, 业绩评价是最难做的, 华润在这方面遇到哪些困难? 怎样解决的?

蒋: 预算与评价在华润是完全不同的两种思路。预算强调过程管理, 强调作为战略落实的工具, 而预算本身的评价并不重要, 重要的是利用预算来激励学习、鼓励问题解决和提高适应性。我们的观点是, 不能因为预算管理而把企业限制死, 要让企业根据市场变化来动态调整, 以适应多变的市场环境。集团在审核年度预算时, 重点关注下属企业的长期战略是否通过年度预算得到落实, 现有预算是否支持行动方案。而在业绩评价中, 强调对战略执行的检讨, 强调财务与非财务等多方面的关键业绩, 反而对预算指标看得不是很重, 我们目前一般不超过20%。评价更多地导向超越历史、瞄准标杆, 是实实在在的进步, 而不是诱导企业通过讨价还价来争得容易达到的虚拟标准。这样经理人们就不会刻意降低预算指标, 真正重视过程管理, 也就有可能避免企业的短期行为。当初我们做评价体系时特别考虑这一点, 目的是要逼着经理们研究市场, 而不是被预算框死。

新: 您怎样认识CFO的角色、地位?

CFO与CEO是怎样的关系?

蒋: 关键是定位。我跟CEO讲, 我希望用世界上最好的CFO标准来要求自己。CFO是CEO的战略合作伙伴, 在战略制订、战略的执行、战略的检讨等各方面都是CEO的助手, 和一般的算账先生完全不一样。战略制订, CFO帮助CEO来进行战略分析规划; 战略执行, CFO应该用他的能力, 动用资源, 协助CEO进行战略实施; 战略检讨, CFO应组织动态分析战略执行情况。比如, 战略管理会计, 资源的配置, 你可以提供很多建议。还有风险的控制, 你也可以提供帮助。

以前我们曾对财务有个定位, 当然不是CFO的定义了。我们把财务定为“财务专家、业务伙伴”。实际上CFO也是这样的, 首先你是个财务专家, 能提出有见地的专业意见。但你也是业务伙伴, 参与战略的制订、执行和检讨, 与CEO是伙伴关系。伙伴意味着你们的利益是一致的, 目标是一致的, 共同承担受托责任, 是我们一起努力的方向。这与以前对财务的定义不同。

新: 与老总发生矛盾和冲突怎么解决?

蒋: 我们有个目标, 是成为战略助手、业务伙伴、诚信大使。在这个总体目标下, 方向就不会出问题, 当然你要遵守你的职业原则, 你的职业操守, 这是不能变的。然后, 要有新思想, 有创造性, 不是因循守旧。其实我们有很多很多创造, 是从我们财务这边开始的。至于与CEO的关系, 财务原则你是不能违反的, 你要坚守并去说服你的CEO。有了这个基础, 你是助手, 你是伙伴, 你要协助和服从。不能太固执, 要顾全大局, 要有灵活性。

做财务管理要有服务顾客的心态, 其实你的领导、你的下属、你的同事都是你的顾客, 你要想到你的顾客需要什么。你去找他最需要的, 找到CEO最需要的东

西, 你去帮他, 这就是战略伙伴关系。

新: 合格的CFO应具备哪些素质?

蒋: CFO要具备很强的领导能力, 这是非常重要的。领导能力是什么, 是在既有的基础上, 去鼓动你周围的人, 发挥他的潜能, 去实现这个目标。CFO不可能什么都能做, 你要鼓动别人, 让他动起来。

还要有前瞻性。战略规划有个方向, 财务发展也有个方向。怎么带着这伙人, 不断促进公司战略发展。

要有开放性, 对管理前沿的东西认识很清楚。要有很开阔的视野, 对世界财务行业的发展看得很清楚。

新: 怎样才能达到?

蒋: 一个是多读书, 还要有敏感性。其实做很多事情, 看你是不是用心。有意识地把你掌握的知识和自身的思考运用到公司的管理实践, 为公司的进步尽一份力量, 我觉得这是最核心的。

素质是一方面。可能每个人追求不一样, 我追求一种成就感。这使你不断关注新事物, 使你去想, 这件事应该怎么做。还有就是自己的定位, 财务最能体现你的专业性, 在专业上发挥到你的极致。你自身有这个能力, 有服务的理念, 同时有个很好的机遇, 只要公司的文化是包容的, 领导的心态是开放的, 你最终会被认同。

新: 看来华润借鉴学习了很多西方先进的管理方法, 但环境不同, 怎样才能有更好的结合?

蒋: 我认为华润比较特别, 是从香港成熟的市场经济中起家的, 外在环境比较好, 内在市场意识由此也被培养得比较强。

管理方法没有好坏之分, 关键是不是适合你, 适合环境。怎么找到适合的? 你要找到公司管理层最需要什么, 管理层最苦恼的是什么? 你要用他的语言去告诉他, 这是方法。还有耐心, 执着。个人的人品也很重要, 不能随波逐流。