中国企业“走出去”

CFO如何从稳步迈向卓越

近日，在英国经济学人杂志社主办的“第十五届亚太财务总监圆桌会议”会上，知名咨询公司埃森哲公司发布了《走向世界舞台——引领CFO跨出国门》调查报告，成为整场会议关注焦点。100多位CFO们纷纷认为，中国企业已经到了对“走出去”的财务战略进行深入思考的关键阶段，中国企业可以借鉴跨国公司以往的全球化经验从稳步迈向卓越。本期“上证商学院”特别摘录该报告部分内容，以期与读者共同探讨有关中国企业CFO的未来转变之路。

CFO成为中国企业“走出去”的核心力量

全球化改变了美国、欧洲和日本经济的传统主导地位，让地球成为了一个“扁平的世界”——一个水平的竞技场。我们把这个新阶段称之为“多极世界”。

在这个新的世界中，存在着多个经济力量和经济活动中心。参与其中的发展中经济体和新兴经济体，其角色不只是用于出口的低成本产品和服务的生产商，它们还是全球经济形态的积极塑造者。它们不再只是生产中心，还成为了资本、人才与创新的输出方，以及海外公司的买家。在这种经济力量四散分布的格局中，全球化是一个双向的过程——而且全球各贸易往来国家相互间高度依赖。

企业要怎样做，才能在这个新的多极世界获得成功？为此，我们调查了超过260家业已或计划进驻中国的西方与亚太地区公司，以及业已或计划在海外运营的中国公司，结果却出乎我们的意料。

针对跨国公司的调查结果显示：

(1)客户、客户、还是客户

这是74%的受调查跨国公司进驻中国的首要原因。与此相对应，只有13%的公司到中国是为了大量且低成本的人才储备。

埃森哲亚太区财务与绩效管理服务线总裁鲍马修表示，跨国公司在寻求中国机会的过程中，这种客户优先的思维反映了它们在这一过程不同阶段的表现。“它们从外包开始，或是出于供应、产品的原因，或是出于IT或财务技能等原因；接下来它们开始追逐终端用户——客户，并开始将中国视为它们全球网络的一部分。”

(2)获得优秀的财务人员成为跨国公司CFO在华的最大挑战

39%的公司将之视为第一位的挑战，紧随其后的是建立并维持在扩张后的市场中运作所必须的治理、控制和合规水平的能力(35%)。一些公司则表示，最大的挑战在于把增长过程中的财务机构、流程和技术标准化(14%)。其次，有35%的受访公司表示，企业最需要的是一个标准化的运营环境。这一比例远超过了后续财务能力，比如处理复杂税务与监管环境的能力(17%)等。

(3)未来两年的财务规划

迄今为止，跨国公司CFO着手处理的主要任务是标准化和ERP实施。而当财务基本措施到位后，未来两年，跨国公司将转向运营的优化。

“随着这些公司在当地感受到成本压力，随着它们接触到更多的客户，它们需要知道要销售些什么，”鲍马修说，“它们需要知道不同产品或渠道的绩效。因此跨国公司现在正运用其分析能力主抓企业绩效管理，这是一种自然现象。它们需要加以分析，以便决定销售什么和在哪里销售，以保持它们的竞争力。”这是它们在中国运营的自然演进。

针对业已或计划在海外运营的中国公司的调查结果显示：

(1)技术、创新以及商业知识与技能成为海外扩张的第一目标

受访公司中大多数都希望获得技术、创新以及商业知识与技能。这是35%的公司的首选。其次，29%的公司称最想获得新客户。这一优先次序反映了中国公司所处的发展阶段。发达经济体在技术和创新领域历来都占统治地位，中国企业希望能迎头赶上。这些公司不再满足于做低成本或低价值活动的源头。它们采取的方式之一就是从外部获得。如果也能获得客户，那将是一个额外收益。

在这一点上中国公司与跨国公司不同，后者进驻中国时往往有备而来，拥有了全球性运营模式、知识、技术、创新以及技能。因此出现了优先事项的差异：跨国公司为获得客户而来中国；中国公司走出去首先是为了获得全球性技术、知识、技能和创新，然后才是客户。

(2)新客户成为意外收获

对于在海外寻找创新、技术以及商业知识这一最高优先目标，仅有44%的企业作出了肯定答复，表示它们事实上已经成功地接触到创新和技术的新来源。但新客户情况如何呢？58%的受访公司表示，在寻找新客户方面它们未能实现预期目标。在资本方面，43%的公司作出肯定答复，表示它们获得了新的资本来源，另外43%的公司则表示现在下结论为时过早。

在“未实现期望目标”这一回答背后暗示着这样一个事实，那就是拓展海外的中国公司对外部市场的理解都要经过艰苦的学习过程。专家指出，这其中可能有两大原因：“国际知识产权的挑战是最普遍的挑战，第二则是市场比它们预料的更为复杂。”

(3)未能实现“走出去”目标的原因何在？

调查的主题再次显现：市场远比预期更加复杂。44%的受访公司表示，预料之外的政府监管和限制，以及新兴市场竞争对手的价格战等是目标未实现的主要原因。21%的受访公司则将客户嗜好和文化方面的差异列为让其未偿所愿的首位或第二位的原因。

发现市场远比预期更加复杂是财务部门进入新文化市场时遭遇的最典型问题。相比之下，进驻中国的跨国公司通常对遭遇的跨文化挑战已有一定经验，但进军海外的中国公司可能是头一次这么做。“中国公司通常将中国大陆的员工派到新地方工作，而不是招募当地人才，”埃森哲大中华区财务与绩效管理服务线合伙人许靖廉表示，“这存在如何利用当地人才、如何在国际企业或国际语言环境下工作的问题。跨国公司拥有业务所在国的团队来接手的系统，中国公司通常不这么做。”

(4)要在海外表现良好，财务部门需要具备哪些能力？

46%的受访公司将标准化的运营环境列为最需要具备的能力；有12%的公司认为，将不同国家各种监管规定和环境考虑在内的风险管理能力是第一位的。另外有14%的受访公司表示，更加注重在企业内推进以价值为中心的文化是第一或第二重要的能力。

“中国仍处在初级阶段，也就是在特定国家设点，确立最佳的运营环境，管理风险并招募、发展员工队伍。”许靖廉说。

“但随着时间的推进，它们发现它们需要加强对成本的关注，从现有业务中获得更多利润。因此，接下来，它们将思考在同样的资源和人力的情况下，如何能让整个企业产生更多价值。”

■点评

中国企业“走出去”仍缺乏提前规划

⊙许靖廉

从目前的情况看，中国的企业“走出去”集中体现了两方面的问题，一是在“走出去”前，大多数企业没有完善的规划——很多企业的做法是，先投资某一个国家，不成功再转投另一个国家；第二，中国企业“走出去”，往往会把中国员工全部带过去。这一做法从短期看，可能没有太大的问题，但长期却会增加相当大的人力成本，此外，企业“走出去”，不可避免地要跟当地政府和文化产生交流。中国公司在这一点上相比外资公司还是缺少经验，需要经历一个渐进的过程，还没有到能够比较好地利用当地人才的阶段。

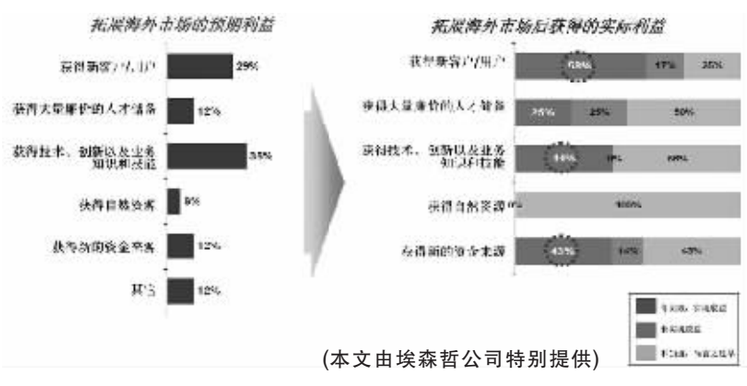
中国企业在“走出去”问题上初衷与结果存在一定背离。从形式上看，中国企业“走出去”，从最初在海外成立销售分公司，到成立研发中心，以及目前较盛行的在当地买一些有技术能力的公司，最终把技术移植到本土公司。但从结果上看，这一做法的实际收益只有44%，而致力于获得新的客户的企业，则能实现58%的目标。所以，对中国企业来说，向外发展的时候如果以拓展新客户作为重点，可以达到比较好的效果，成功的机会相对来说也会比较大。

其次，“走出去”在合规和管理上对CFO是较大的挑战，尤其是在欧洲和美国，监管很严。而中国的CFO在语言问题、寻找适应当地文化又懂得当地文化沟通的财务管理人员上也面临着相当困难。所有的核心事实最终都会指向到公司本身有没有一个“走出去”的完善的计划，如果有，那么相应的财务部门才可以据此制定执行相应的内容。

目前来看，中国本土的CFO大部分还都是做一些基础的工作，比如建立一套标准化的系统、改善监管环境，只有少数CFO能够支持CEO的决策。不过，在过去的两年中，很多企业都实现了国内外的上市，财务管理环境因此也不断改变和加强。接受访谈的CFO们都表示他们对未来将要担负着的对决策的支持工作有所思考。而未来，随着股东们对于企业成本要求，以及对于品牌要求日渐提升，这些问题也将成为CFO关注的新内容之一。

事实上，中国企业“走出去”与过去二十年相比是不同的历史阶段。我们的观点是，中国企业“走出去”和当时外资“走进来”，所遇到的困难很多都具有相似性，因此中国企业完全可以借鉴当年外资企业的经验。应该看到，中国企业“走出去”主要集中于过去这几年中，很多企业通过“走出去”反思自己过去和未来战略之间的差距，可以说“走出去”提供给企业思索战略转型的好机会。比如将国际化的过程作为试验某一新业务、新项目的全新平台，如果成功就可以以此为契机移植到国内，优化国内业务。

（许靖廉为埃森哲大中华区财务与绩效管理服务线合伙人，本文由姚音采访整理）



(本文由埃森哲公司特别提供)

■专家访谈

■全球CEO最担忧的问题在未来一年将突出表现在经济发展要素上；

■CEO们认为，并购活动2008年将有所减少，区域内并购将趋于频繁；

■89%的CEO表示，人才问题将成为其个人议程表上第一关注的问题。

沈德培

普华永道全球CEO把脉“2008年CEO最为关注热点问题”

“人才战略”将成整体商业战略关键词

作为全球四大会计师事务所之一的普华永道，近日推出了第十一届全球CEO年度调查。该报告显示，创造性与创新能力已成为亚太区75%以上CEO群体最希望其雇员具备的技能。普华永道全球CEO沈德培就该结果表示，“人才战略”将作为全球企业未来不可或缺的一部分融入整体商业战略。普华永道自身已经开始转变人才战略，从今年起启动全新的“中国招募行动”，将中国招募经理派驻海外各地，旨在吸引优秀海外华裔人才加盟该公司。

⊙沈德培

第十一届全球CEO年度调查共调查了大约600位全球不同企业的CEO，覆盖了各种行业，其中40%的企业规模都在十亿美元以上，调查主体在2007年年末完成。此次调查集中体现了三个不同以往的趋势，反映了全球不同区域的CEO群体对未来经济格局的基本看法。

首先，CEO对经济发展的信心在发达国家和新兴市场出现鲜明差异。在发达国家(特别是美国、英国和欧洲市场)，CEO们对未来经济发展的信心正在明显下降；而与此形成鲜明对比的是，在发展中国家（特别是在印度、俄罗斯和中国），CEO的信心却在明显地上升。

数据显示，美国最近12个月以来，对经济充满信心的CEO群体从63%降到35%；意大利去年的这一数据是40%，而现在是19%；在西欧国家，包括德国和英国，情况也类似。而相对应的则是印度有90%的CEO对经济前景充满信心，中国的乐观群体也占到了73%——是美国的两倍，而俄罗斯的数据是70%，发达国家和新兴市场的调查结果呈现出两种截然不同的情况。

在我们开展全球CEO调查的这十一年来，CEO们第一次把最担忧的问题放在经济发展要素上，这表明截至去年12月，多数CEO已经对即将到来的经济环境变化预感到不安。而以往调查结果中CEO对气候、恐怖主义的担忧，在今年却出现了不同程度的下降。值得注意的是，发达国家对经济信心指数的下降，多多少少将对包括中国在内的发展中国家产生一定影响。

其次，并购活动2008年将有所减少。调查显示，全球范围内多数CEO都认为今年的并购会少于去年，原因主要是很多企业都会将目光投注于新产品的开发和本土市场的开发上。不过，亚洲的CEO依然热衷于大型的并购项目，有34%的CEO都表示会在今年开展并购活动，而这些并购活动多数是跨国的。此外，CEO们始终传达的一个信息是，区域内的并购活动将趋于频繁，而全球化并没有成为并购活动的一个主题。在亚洲的CEO中，有73%明确表达他们的并购会在区域内进行，在美国，这个数字是50%。因此相比来说，亚洲的CEO更倾向于区域内的并购活动。

第三，CEO们在担心什么？答案集中在两大方面：一是监管环境，另一个是如何吸引人才。今年有89%的CEO都表示人才问题是他们个人议程表上第一关注的问题。当然，不同国家的CEO群体对人才技能的关注呈现出差异性。譬如：在全球范围内，CEO们最关注的是人才应对不断变化的商业环境的能力，但是在亚洲尤其是在中国，CEO们认为最重要的能力是创新和创造性。在中国，有75%的CEO认为创新和创造能力是他们第一看中的人才能力，他们对创新的强调已经超过对技术能力的强调。另一个衡量人才重要能力的指标是“敢于挑战的勇气”，这一能力的重视率达到69%，也超过了企业对人才职业技能的强调。80%的CEO表示，他们亟需改善发展和培训人员的能力，他们认为自己的企业在培训方面有待改进。

值得强调的是，未来的发展人才不仅仅指培训，而将以企业文化、言传身教以及近距离沟通取代过去宽泛式的培训。

(本文由姚音采访整理)

■管理点睛

在旧制度危机下寻求新出路的过程中，参与人可以利用各种预示未来博弈规则的信息，比如可以模仿在其他区域已经成功的做法，从国外经济区域的先进经验中触类旁通，吸取经验。究竟哪一种信念系统最终成为预期收敛的聚焦点，进而成为一种新制度，主要取决于学习、模仿、适应和惰性如何在相关区域之间相互作用。

——比较制度理论大师青木昌彦

我们过去经济的发展是靠实物的投入，对虚拟经济的推动力不够，要重视虚拟经济，要使实体经济和虚拟经济都变成推动经济发展的动力。

——中央政策研究室经济局李连仲局长在首届恩必特经济论坛上的发言

“苏宁在重大决策时是理性的。要想赢得‘马拉松比赛’的最后胜利，企业必须要有持久的体力，也就是单店这个细胞一定要有活力。而苏宁在这方面是领先的。”

——苏宁电器集团董事长张近东表示：“放弃大中的对错，一年见分晓。”

“上证商学院”学术支持单位：

中欧国际工商学院 CEIBS
北京大学光华管理学院
复旦大学管理学院
清华大学经济管理学院
长江商学院
麦肯锡公司 McKinsey&Company
埃森哲咨询公司 accenture
沃顿知识在线
华信惠悦咨询公司
科尔尼管理咨询有限公司
上海交通大学安泰管理学院
美国马里兰大学史密斯商学院