

# CFO的成长路径

## ——访北汽集团财务总监马传骐

本刊记者 周愈博 杨亚彬

马传骐，高级会计师，现任北京汽车集团有限公司财务总监、北京汽车集团财务有限公司董事长、北京汽车股份有限公司董事、北京奔驰汽车有限公司董事、北京海纳川汽车零部件股份有限公司董事。任职期间，他带领团队利用国际金融危机的契机成功以较低成本收购萨博汽车先进知识产权；他和戴姆勒公司谈判，挽回损失约67亿元人民币，奠定北京奔驰扭亏转盈的坚实基础；他大力推进北汽股份的设立，突破自主品牌乘用车业务的体制、融资等障碍。他把“人一定要活出个性，活出差异”当作人生理念，和董事长当兄弟，为下属的过错担责任。近日，马传骐接受记者的采访，分享了他在北汽集团当财务总监的职业历程，就CFO的发展路径和所需的能力谈了自己的看法。

### CFO的职责——三个使命

谈及CFO在企业中的职责，马传骐认为当代CFO的主要使命有三个：风险控制、价值创造和提高财务的领导力。

CFO的第一个使命是风险控制。北汽集团内部有较为完善的控制流程，马传骐尤其注重预算管理和合同管理两个方面。北汽集团财务预算大致分为三种：一是日常费用的预算，二是股权投资的预算，三是固定资产投资的预算。刚开始担任总会计师时，马传骐事必躬亲，审批所有的财务事项，以此增加对北汽集团的了解。随着了解的深入，马传骐开始放权，将100万元以下项目的审批权交给副总会计师。他相信，北汽集团财务制度和配套流程发展已较为完善，项目不会因为审批人员的改变而改变。但是，在“抓大放小”的同时马传骐也会经常关注一些数额较小但是非常重要的财务事项，例如高管人员的职务消费。今年2月，北汽集团品牌公关部临时向财务部提出增加5万元的预算，以此作为董事长参加博鳌论坛



的会务费。马传骐没有同意，他说，预算刚制定两个月就要改变，怎能保证预算的严肃性？预算外多花一分钱都应履行董事会程序。

北汽集团设有较完善的合同管理办法，几乎所有的经济事项如销售、基建、人员聘用等都有对应的合同。合同管理办法规定，对外谈判需要一个团队来完成，不能仅凭个人意志。签合同之前，每个主管部门都有责任去审核所对应的事项，主办部门、法律部、财务部、主管领导等都要签字负责。将把关过程前移，在经济事项发生之前就把风险控制在合理的水平之内。不能仅依靠财务部门把控风险，会计是管钱的，而钱只是最终的一道关卡。

CFO的第二个使命是价值创造，包括间接的价值创造和直接的价值创造。间接的价值创造是指压成本、省预算，通过会计手段为企业省钱。在做好间接价值创造的基础上，马传骐将努力的重点集中在直接的价值创造——财务人员为企业创造价值。粗略算来，从2008年到现在，马传骐为北汽集团带来了100多亿元的财富。

2008年向戴姆勒索赔,马传骐据理力争,使赔偿金额从5亿欧元调整为8亿欧元,为北京奔驰多争取了3亿欧元的赔款。2010年马传骐带领团队和北京奔驰的德方代表谈判,德方提出要按照净销售收入提取3%的技术费和品牌费,马传骐和对手商谈,最终将费用降到1.5%。在协商的过程中,马传骐有了灵感,既然德方可以获取提成费,为何北汽不能提品牌费?随即以经济学理论为依据和对方展开博弈,最终,对方承认北汽集团对北京奔驰的贡献,同意北汽集团从北京奔驰的净销售收入中按一定比例提取“北京”两字的品牌费。

CFO的第三个使命是提高财务领导力。财务领导力,最直观的解释为话语权。马传骐掌控着北汽集团的财务状况,他颇为自豪的是,北汽集团发展至今,从未因为资金问题影响发展。北汽集团现在形成了一种惯例,总经理从来不用担心资金的问题,资金管理的决策均由财务总监独立进行。这既是总经理的信任,也是财务总监领导力提升的结果。近年来,北汽集团的负债率一直保持在67%左右,融资渠道包括政府资本金注入、负债、合理的借贷和北汽财务公司等。北汽财务公司是北京第一家通过银监会审批的公司,对内贷款低于社会的成本,对二级企业的结算都是免费的,实现了内部资源共享。

### CFO的“进化论”——三个阶段

从初入职场,到成为真正意义上的CFO还需经过较长时期的发展和磨砺。在马传骐的CFO“进化论”中,成长为CFO分三个阶段:工匠阶段、专家阶段、CFO。

第一个叫工匠阶段。工匠是技术高超的工人,是技术的领头人。大学毕业生到企业从事会计工作,此阶段可被称为工匠阶段。初入职场即开始新一轮的学习,国家的财政税务法规、企业生产特点、业务流程等都要了解,试着把学到的理论知识运用到企业的实际中。个人悟性不同,这个阶段大概持续五到十年。

第二个叫专家阶段。通过若干年不断的努力,财务人员步入专家阶段,有资格在某种会议上发表职业性的意见。但是很多人才停留到专家阶段,在实际工作中过于专业,难以和领导沟通,也就难以成为优秀的总会计师。

第三个阶段就是CFO。在国外,要成为CFO要满足两个条件:一是成为董事会成员;二是成为CEO的战略合作伙伴。在国有企业中,总会计师或者财务总监进入董事会的,比例可能不会超过5%。如果不是董事会成员,财务总监虽然可以参加会议讨论,但是没有投票表决权,只能是被动的执行者,在企业里充当类似账房先生的角色。而财务总监若是董事会成员,就可以参与决定战略,成为决策团队的一员,那么财务总监的话语权和执行力与单从业务角度去发表意见是区

别很大的。

战略合作伙伴可以用“兄弟”一词来形容,有长幼之分,但没有尊卑之别。中国传统社会讲究君臣父子,这种影响波及到企业层面。在我国,总会计师要列席董事会,要汇报财务预算决算,就容易形成“君臣”关系。马传骐和董事长保持着“兄弟”关系,董事长“官”大,是哥哥,弟弟尊重哥哥。马传骐可以向董事长提不同的意见,甚至可以反对董事长的提议。

### CFO角色转变的关键——战略思维

学校教会学生两种东西:一个是纯理论的知识,一个是纯技能的东西。即使能够将两者结合,也只能充当企业财务主管,仍停留在专家阶段。要想向CFO阶段“进化”,理论加实践基础上的思考就显得尤为重要。身为CFO,首先要面对的是一个文化组织和众多活生生的人。虽然财务总监了解国家政策,也知道宏观经济发展趋势,但是若仅从本职工作的角度思考问题,则很容易陷入处理日常事务的泥潭,思维固化,难以做出既有创新性又有可操作性的高水平决策。CFO在某种程度上要跳出会计思维,培养战略思维能力。

2009年北汽集团以2亿美元的价格收购萨博知识产权。当时北汽集团有两种观点:一种主张收购萨博股权,体现了工业会计传统思维,买了股权就可以使用萨博品牌;另一种主张仅收购知识产权,反映了战略思维,北汽集团发展自主品牌所缺的正是核心技术。

当年国家开放汽车市场,吸引外国汽车企业来华投资,出发点是用市场换技术,经过若干年的努力,实现由制造到创造。第一个合资企业成立于1984年,30年过去了,但成效并不明显,因为外方不会转移自己的核心技术。

在合资汽车企业里,国家在资本方面是有限制的,所以中外股权比例几乎都是50%对50%。如果没有自主品牌,一旦国家政策放开,北汽集团就有可能被外方控股。在研发民族轿车时,外观、车型可以模仿,但发动机、变速箱等核心技术却难“山寨”。相对来讲,市场上的自主品牌轿车当中,上汽的荣威市场化程度更高一点,它买的是英国罗孚的技术。因此,马传骐力主收购萨博的知识产权。事实证明这一战略思维是正确的,由于拥有发动机等核心技术,北汽集团自主研发的汽车已经上市。

### CFO管理能力的核心——人员管理

CFO从某种程度来说是战略家,把握宏观形势;但具备处理日常事务的管理能力同样重要,因为企业是微观主体。管理是软的东西,管理的对象是人,提升管理能力需要足够了解

企业。

马传骐认为,当领导应具备两个条件:第一个叫真明白,第二个叫敢担当。领导在做决策时面临着三个不可逾越的障碍:资源的稀缺性、信息的不对称和未来的不确定性。所以领导做决策是有风险的,不可能每次都做出正确决策。决策失误时就要敢于担当责任。除此之外,CFO还要协调集团内部各种小集团的利益。以发动机厂和整车厂为例,发动机的价格是有争论的。价格稍高,可以提高业绩,发动机厂满意;价格稍低,能够降低成本,整车厂高兴。整车厂卖给销售部,销售的出口再卖给国际公司等,都有成本价格问题。日常管理工作总是在协调类似的事项。企业若出现风险危机,CFO不能逃避责任,应带头为员工解决问题。

马传骐对集团管理层和决策层的人员管理有两个抓手:一是考核,二是述职会。即使是外企、上市公司的员工,也要参加集团财务述职会,汇报自己的财务经营状况。

马传骐希望每个员工都能够北汽集团实现自身价值。为提高财务团队内部的凝聚力,为员工创造愉快的工作环境和互动的学习氛围,北汽集团成立了“神仙会”。顾名思义,神仙会上人人都是平等的,像神仙一样。神仙会是交流纯业务的东西。集团内部的财务人员都可以参加。在神仙会上,每个人都可以随意发表看法,一起讨论,没有绝对权威。此外,北汽集团组建了北京会计学会汽车产业分会,马传骐是会长。各位会员可以在会议上提课题,共同对理论和实践的问题进行探讨。

马传骐为北汽集团打造了年轻化、专业化的财会队伍,财务部除了出纳人员,其他都是拥有硕士学历或者拥有高级会计师、注册会计师资格的高端人才,因为企业最稀缺的资源是合适的人才。在人员素质及知识结构方面,马传骐认为当前仍存在一定的局限性。当研究院提出研发一款车所需经费数额的时候,他和财务部门自身没有能力去判断这个预算是否准确,这是下一步亟待改进的方向。

## CFO 的境界——活出个性、活得精彩

马传骐的人生观念是,人一定要活出个性化、差异化。如果自己的人生跟其他人比没有不同,那么自己存在的价值就低了。马传骐从来不看领导脸色行事,也不怕得罪人,他说过,“保持自己挺不容易的”。但是,在北汽集团内部的年度考核中,他连续几年都被员工评为优。



有些会计做不好本职工作,不受领导重视,是因为他只揭示风险,找出违反规定、有政策风险的事项。提的次数多了,领导也会厌烦。财务人员在揭示风险的同时,应该给领导找出降低或者化解风险的思路和方法。财务人员不能走“中庸”路线,明哲保身,而应该强势起来,为领导提供能帮助其做决策的有用信息。

发展势头较好的企业有一个共同点:一把手都较为强势,强势的人对企业发展有好处,但是同时容易忽略风险。所以财务人员就应该在恰当的时候提醒领导去关注风险。马传骐敢于向董事长提不同的声音:集团已经做大、做强了,但是扩张太快,没有一个准确目标。

马传骐从小就爱读书、思考,积累了深厚的历史知识。在谈判间隙穿插历史小故事可以和对手拉近关系。和戴姆勒公司谈判遇到谈不下去的时候,为缓和气氛,就和对方聊神罗马帝国;和北京现代的韩国代表谈判的间隙,就讲三八线的划分。虽然历史跟会计不沾边,但是历史知识在不经意间就在财务方面发挥了作用。

早年在北京市经委工作的一段经历使马传骐印象深刻。当时某个大牌投行受托为经委做方案,马传骐参与其中,自己也动手写方案。但是自己的方案总是不能通过,修改三遍之后,经委主任说:“老马,你不能总站在一个企业的角度看企业,你得站在北京市工业调整的角度去看。”几年之后到北汽集团当财务总监时,马传骐突然意识到那句话的启示:不能只站在发展北汽自主品牌的角度考虑问题,应该提升自己,把北汽自主品牌的发展放在整个汽车行业来考虑。

2008年向戴姆勒索赔8亿欧元,2009年主张收购萨博的知识产权,2010年向德方提北京奔驰品牌费,2011年北汽集团财务公司开业,2013年戴姆勒入股,2014年北汽股份有望上市。这些年来,马传骐几乎每年都在创新。厚积薄发,这些成果的取得,离不开广泛涉猎,离不开认真有深度的思考,更离不开从业三十年的职业积累。正是这些积累使马传骐成为一名真正的CFO。