

有错。但问题在于，惠普本身是一家美国公司，而Autonomy是一家英国公司，两者在法律环境、经营模式、企业文化等方面都存在诸多差异，因此并购前的风险评估、并购后的管理整合等都是惠普不可回避的挑战。事实也证明Autonomy并购整合并不顺利。尽管并购宣告时惠普将其看作是“一个高盈利的全球受人尊敬的软件公司，有一个良好的管理团队和诸多富有天赋、奉献精神的员工”，但Autonomy创始人迈克·林奇在2012年5月23日因“非常失望”的收入和“典型的企业家挑战”而离开惠普，在此之前Autonomy已有四位管理团队人员离开；2012年11月20日惠普更以“财务造假”为主要理由计提高达88亿美元的减值准备来表达对Autonomy的失望。

（三）减值准备的计提应辩证看待。

需要说明的是，惠普在2012年第四季度计提的88亿美元减值准备中，超过50亿美元与Autonomy严重的会计不当、错误呈报和披露失败相关。但这些指控是由惠普的内部调查发现的，证据是否充分适当还有待市场实践的检验，从某种意义上说该减值费用的余额也许更为真实地体现了惠普的股票表现（从一年多的市场表现来看，惠普的股票并没有因为并购Autonomy出现高层所期望的协同效应）。此外，该项减值损失仅为管理层的估计，其合理合法和公允性还有待审计师的鉴证。还有，惠普公司的首席执行官从2010年的阿普赛克（Léo Apotheker）变更为惠特曼（Meg Whitman），前述计提的巨额减值准备是否存在盈余管理动机尚待观察。

### 三、思考与启示

（一）并购前的风险评估严重不足。

如前文所述，作为一家美国公司，惠普在并购英国的Autonomy时，应充分考虑其潜在的经济、战略风险。尤其是花费117亿美元的巨额并购资金，又是涉及到海外的并购，理应通过专业的中介机构，选择适当的资产评估方法来客观评估投资价值，但从事态的发展来看，惠普在尽职调查方面显然做得还不够。

（二）公司的并购决策流程存在瑕疵。

在内部调查得出Autonomy存在财务舞弊行为后，惠普将矛头对准为Autonomy提供审计服务的德勤会计师事务所，以及在尽职调查阶段雇用的、对德勤工作进行复核的毕马威会计师事务所，但两家会计师事务所均没有发现目标公司的财务异常，并否认惠普的指责。其中毕马威回应称没有参与做任何的审计工作或监控工作；而德勤则回应称其并不负责Autonomy并购的尽职调查，同时否认对Autonomy财务报表中的任何会计不当或错误呈报有所了解，其宣称最后一份审计意见是针对2010年12月31日结束的财年发表的，并以“客户保密原则”为由不对惠普的公告做出评论。也就是说，惠普在开展Autonomy的并购时，并没有雇用愿意负责的会计师事务所专门针对Autonomy进行尽职调查。尽管具体负责该项并购的前首席执行官Apotheker和战略负责人罗比森（Shane Robison）已经离职，但该项交易是得到董事会的批准才得以进行的，也就

是说绝大多数的董事是投了赞成票的。内部调查所揭示的Autonomy财务异常没有被审计师、首席执行官和董事们发现，表明惠普的并购决策存在瑕疵，应追究相关责任人的失职责任。

（三）公司的并购后整合和投资后评价有待改进。

如前文所述，惠普在2012年第四季度计提的商誉和无形资产减值总额高达88亿美元，即使扣除公司宣称的与Autonomy会计不当和错误呈报相关的50亿美元，仍有近40亿美元的“正常”减值，这笔减值占当初买价的30%以上，这可以理解为并购后Autonomy的经营远未达到预期，加上其创始人林奇和其他高管人员的离职，表明惠普在并购后的整合并不成功，至少在“留人”方面存在不足。林奇在惠普发布减值公告、指责Autonomy财务造假之后的数小时后就予以反击，完全反对指控，并指责惠普对其前公司管理不善。尽管谁是谁非还有待监管部门和法庭的认定，但惠普在指责会计师事务所、Autonomy公司管理层的同时，并没有反思自身的不足，尤其是短短一年时间就发生人才流失和业绩下滑、并购目标发生巨额减值的现象且缺乏有效应对措施，表明公司的并购后整合和投资后评价有待加强。

（《财务与会计》2013.4）

## 如何架构“自组织”的管理控制系统

——以苏宁电器和阿里巴巴为例

随着互联网的快速发展，“自组织”越来越多地成为我国企业的选择。那么，何为“自组织”？如何架构“自组织”的管理控制系统？笔者以苏宁电器股份有限公司（简称苏宁电器）和阿里巴巴网络有限公司（简称阿里巴巴）为例进行分析和探讨。

### 一、案例简介

案例1. 苏宁电器的“自组织”：“平台共享+垂直协同”

2013年2月21日，苏宁电器发布的关于组织结构调整的公告称，公司名称拟由“苏宁电器股份有限公司”变更为“苏宁云商集团股份有限公司”，以更好地体现公司线上电子商务、线下实体连锁多渠道融合、全品类经营、开放平台服务的业务形态，以及正在实施的“店商+电商+零售服务商”的“云商”模式转型战略。业务模式的转型还需要组织架构、运行流程与之相配套，为此公司对组织架构和运行流程进行了全面调整和优化。公司总部原设连锁发展、采购、运营、服务、财务、行政、苏宁易购七大经营管理部及人力资源、法务中心两个直属部门。本次调整更加强调专业细分，并注重各业务单元的自主性及灵活性。调整后总部管理层面设立连锁开发、市场营销、服务物流、财务信息、行政人事五大管理部门，负责战略规划、标准制定、计划管控、资源协调；经营层面设立线上电子商务、线下实体连锁以及商品经营三大经营部门，涵盖实体产品、内容产品、服务产品三大类28个事业部，形成“平台共享+垂直协同”的经营组合，支撑线上电子商务、线下实体连锁融合发展

和全品类拓展。

在大区层面,2013年苏宁电器把大区一子公司一营运部三级缩减为大区一城市终端两级管理,并大幅扩充大区和城市终端数量,增强区域化运营和本地化服务能力,提升运营效率。

案例2. 阿里巴巴的“自组织”:“分权+接班人”制度

持续的内部组织变革是阿里巴巴的管理特色之一。如2011年6月阿里巴巴把淘宝网分拆为三个独立的企业,即淘宝网、淘宝商城和一淘网,3个子公司分别负责C2C业务、B2C电子商务和一站式购物搜索。3个子公司独立后获得了更大的权利,每个公司都拥有自己的总裁和董事长。到了2012年7月,阿里巴巴从原有的3家子公司制又调整为7个事业群制,事业群的总裁直接向阿里巴巴集团主席和首席执行官马云汇报,没有了董事长。2013年1月,阿里巴巴又把原先按照对外品牌业务来划分的7个事业群改组为按照商业生态系统中的关键环节来划分的25个事业群,即:①底层共享,包括共享、商家、阿里妈妈、一淘及搜索事业部。②B2C,包括天猫、物流、良无限、航旅事业部。③大集市,包括类目运营、数字、综合、消费门户、互动业务。④无线,包括旺旺、客户端、音乐事业部。⑤本地生活,包括聚划算、本地生活业务。⑥数据,包括数据平台、信息平台、云OS业务。⑦阿里云,包括B2B中国。⑧国际业务,包括B2B国际和B2C国际。阿里巴巴将同类型业务进行整合的目的就是希望在互联网快速变革的时代,把企业拆分成更多小事业部运营,最终实现“同一个生态,千万家企业”的商业生态系统,使系统更轻、更快、决策更灵活。

据阿里巴巴的员工透露,由于以前受到公司利益和考核的限制,跨子公司合作往往是一种“命令方式”,流程复杂且推进困难,细分为25个事业部后则能够变得更加“协同”。

在人力资源方面,阿里巴巴的接班人制度比较有特色。总监及副总监以上级别的中高层管理者每年的一项重要考核指标就是要带自己的“接班人”,并从管理、文化、业务等各个方面手把手地培养,如果没有培养出接班人那就意味着自己没有晋升的机会。

## 二、案例分析

以上两个案例都涉及企业业务模式转型与创新引发的组织结构变革。苏宁电器的战略是从一家成立二十多年的传统家电零售商转型为线上电子商务、线下实体连锁一体综合经营的零售商。倾注全力发展“云商”业务模式的苏宁电器,与之匹配的是组织架构、运行流程和人员配置的调整与落实,标志性的变化是把原有的矩阵式组织转变为事业群组织。“专业、垂直、开放、融合、扁平、自主”是苏宁电器组织结构变革的关键词。而阿里巴巴的战略是以业务为主线进行版图扩张,把公司拆分成更多小事业部运营,并赋予更加充分的权利。公司总部不仅仅考察相关业务的发展,还需要关注每个团队和个人的成长,以把整个公司的商业生态系统变得越来越充满活力和透明。

那么,“自组织”的核心要义到底是什么?什么样的企业可以也应该推进“自组织”模式?如何架构“自组织”的管理控制系统?

首先,从理论与上述案例分析得出,“自组织”就是在企业整体战略目标和制度框架下,内部每个基层组织甚至员工个人能够自主地接收与处理各种信息,管理上自主决策、业务上有序运转、目标上自我达成的独立单元。这种有机体的组织架构与管控机制无疑是对传统科层组织和集权体制的彻底变革,使“一个企业”变成了“众多小组织”。“自组织”管理核心将权利下移,企业的发展与经营着力于一线经理与员工的独立运作与积极性,而非局限于财务资本的投入。“自组织”机制让每个业务单元在市场中都成为经营主体自主决策,并直接参与市场竞争。

其次,在厘清概念的基础上,需要弄清楚什么样的企业可以也应该推进“自组织”模式。笔者认为,“自组织”应该同时具备的条件是:①被分权的内部单元或机构自身应该拥有从研发、供应到生产、销售的完整业务。换言之,“自组织”模式不太适合于内部单位间的业务联系非常密切、缺乏独立业务基础和完整价值链体系的企业。②企业内部各单元有相对独立的产品与客户,如实施差异化与多元化的生产与流通企业、服务类企业和部分金融企业都具备推行“自组织”模式的条件。③企业内部各单元还需要拥有一支能够独立决策、经营能力较强的经理人团队。

第三,在“自组织”模式下,企业总部的职责如何定位。管理结构的扁平化和对“自组织”的授权分权,使得传统科层体系下企业总部的功能和责任必然发生变化,但绝非弱化或虚化总部功能。具体而言,在“自组织”模式下,公司总部的职责体现为:①战略规划。集中统管和抉择企业的经营范围、经营地域、战略整体进程和业务模式等。②集中统一物流配送和信息系统。近年来发展起来的网上现货交易、实物交割以及配套的金融和物流服务创新模式要求企业有一个功能强大的物流和信息系统,才能确保各“自组织”的供产销一体化和上下游信息的互联互通。③会计核算信息枢纽。总部不仅要统一各“自组织”的会计明细科目口径,还要设定会计信息处理与报告、分析的流程。④财务资源配置与管控中心。总部要集中配置企业的财务融资、授信、资本投资、并购、战略性财务资源等。⑤管理咨询服务中心。总部要集中人力资源,针对各下属企业业务单元的问题进行提醒、咨询建议与管理辅导,以持续提高下属企业的组织学习能力,建立“在管控中渗透咨询服务,在咨询服务中夯实管控”的机制。

第四,如何架构各“自组织”的管理控制体系。

1. 总部对“自组织”如何授权。笔者认为,总部对“自组织”的授权是相对的,给予“自组织”充分的权利不是对其放任自流。总部要根据经营的需要不断细分内部经营主体,并下放各项经营权利,包括产品定位、客户开发、具体业务模式、定价、成本费用开支等方面的权利。通过授权保证与促进各单元健全供应商评价管理体系,加快市场反应,激发营销活力,持续推进整个供应链的运作效率。各业务单元要在内部构建以风险监控、资源协同为中心的内部管

理体系,还要构建以财务管控和营运管理优化为中心的全面成本管理体系,梳理成本管理流程,夯实从研发、设计到分销和客户关系管理的系统成本优势。

2. 导入“交互式”的计划预算系统。计划预算系统是企业内部管理控制不可或缺的核心机制。“自组织”模式下的交互式计划预算系统呈现出以下特点:预算程序和Info要得到企业总部及其高管的重视;预算编制过程要求企业内部各层级管理人员频繁、有序地关注;预算编制周期不是固定不变的,一般以一个月或者一个季度为周期;预算编制方法以滚动预算为主;预算数据由总部和下属及相关平行部门进行面对面交流和讨论之后产生。在计划预算数据的形成、适时监控分析、修正调整等方面,为了适应“自组织”数量扩充、组织下沉、管理扁平的需要,企业总部除制定统一的预算制度框架与数据分析模板外,还要引导各业务单元具体地、个性化地实施这些制度,尤其是根据具体的业务模式做好精细化的业务预算。

3. 架构以前瞻性的、非财务指标为主体的业绩评价系统。对于“自组织”模式下的企业来说,业绩评价与激励制度要引导下级组织建立一支能够独立决策、经营能力较强的经理人团队,而不是局限于财务上的“急功近利”或者只专注财务运营、财务绩效上的考评指标。如前所述,“自组织”推进的一个重要条件是企业内部必须拥有一支德才兼备、实战能力较强的管理团队,这支队伍要对业务很熟悉,对企业文化、流程有较高的认同度,这样的团队很难“空降”,只能进行内部培养与选拔。这种非财务类战略性任务特别需要类似于“如果没有培养出自己的接班人是不会有机会晋升”的激励制度来引导与刺激才能完成。

另外,从业务经营上来说,企业每个阶段有不同的业务重点,如苏宁电器谋求“平台共享+垂直协同”的经营组合,支撑线上电子商务、线下实体连锁融合发展和全品类拓展。不同的业务单元也有较大差异,如阿里巴巴把“原先按照对外品牌业务来划分的7个事业群改组为按照商业生态系统中的关键环节来划分的25个事业群”。这些业务模式的调整是战略与组织变革的安排,在内部业绩评价与激励制度方面就必须体现这些变革方针。比如苏宁电器对各业务单元的考核就加大了“大幅扩充大区和城市终端数量,增强区域化运营和本地化服务能力”的考评力度;而阿里巴巴则针对细化了的事业部深度量化“各关键环节”中的重点因素,设立了个性化的业务经营类考评指标。

4. 构建与“自组织”模式相匹配的风险管理控制系统。笔者认为,与“自组织”模式相匹配的风险管理控制系统必须呈现出以下特征:一是信息化的而不是人工手段的;二是事前的而不是事后的;三是全面渗透在业务模式和经营过程当中;四是立体的和多层次的,即在企业文化、企业治理、管理系统、决策流程、业务模式、财务结构等诸多方面与每个环节实施风险管理和控制;五是具有权威性,即企业内部拥有独立的、有权“紧急叫停”的风险管理职能部门与机制。

(《财务与会计》2013.7)

## 递延所得税会计信息的双刃作用

### ——基于攀钢钒钛的案例分析

递延所得税会计是随着我国会计准则的国际趋同而逐步引入的,其目的是提高财务报告信息的相关性,最终提高财务报告信息的质量。2007年我国新会计准则规定只允许采用资产负债表债务法进行所得税会计核算,取消了之前可选择使用的应付税款法、递延法和利润表债务法,其作用具有两面性:一方面使得递延所得税会计信息更符合“决策有用性”的财务报告目标的要求,提供对投资者决策更为有用的所得税会计信息;另一方面递延所得税会计信息的确认具有较大的主观性,容易给企业管理者提供盈余管理的空间。笔者以攀钢集团钢铁钒钛股份有限公司(简称攀钢钒钛)为例,对此进行分析。

#### 一、我国上市公司实施所得税会计准则的现状

2007年,我国上市公司按《企业会计准则第18号——所得税》的规定采用资产负债表债务法进行所得税会计核算,这对我国上市公司的财务状况和经营成果产生了较大的影响。最为明显的表现之一是我国上市公司的递延所得税资产逐年增大,并且增长速度较快。

有关资料显示,递延所得税资产(负债)占总资产(负债总额)的比重大于1%的公司,在2007年之后基本超过了当年上市公司总数的10%,而递延所得税净额占权益总额的比重大于1%的公司则占了上市公司总数的四分之一略多。这仅仅是所得税会计信息对上市公司财务状况的总体影响之一。具体分析个别上市公司也会发现,递延所得税会计信息对企业财务状况的影响较大,尤其是资产数额较大的企业,如宝钢集团、中国石油化工集团和中国船舶等。以下具体以攀钢钒钛为例进行分析。

攀钢钒钛(股票代码000629)在2007年之前采用的是利润表债务法,2007年实施所得税准则后采用了资产负债表债务法。而自2007年开始到2010年,攀钢钒钛的递延所得税资产金额逐渐增大,具体见表1。

表1 攀钢钒钛2007~2012年年末递延所得税资产金额 单位:元

年份	递延所得税资产	递延所得税负债	递延所得税净额
2006	-	-	16 459 516.82
2007	72 056 500.12	57 967 625.79	14 088 874.33
2008	151 022 424.55	47 143 215.12	103 879 209.43
2009	209 234 649.63	44 411 005.85	164 823 643.78
2010	338 950 620.73	19 432 531.75	319 518 088.98
2011	247 119 429.88	32 150 410.93	214 969 018.95
2012	214 488 346.46	22 794 625.12	191 693 721.34

从表1可知,攀钢钒钛2007年末的递延所得税资产为0.72亿元,2008年末则达到1.51亿元,2009年、2010年递延所得税资产持续增长,分别达到2.09亿元和3.39亿元,到2011年和2012年由于按规定部分递延所得税资