

数字经纬

——从账本到资本的价值跃迁之路

王淑德

左手账本，右手资本。回首三十余载财务生涯，仿佛一场穿越企业全生命周期的壮阔旅程。手握徐州煤矿巷道深处的“黑金”算盘，通过安徽高速路网的“五纵十横”，走向安徽建工钢铁丛林的战略转型，我的职业轨迹始终伴随着财务职能的迭代演进。这是一条从精打细算的“账房先生”到运筹帷幄的“运营中枢”，最终跃升为擘画蓝图的“战略军师”的价值跃迁之路。在三家中国 500 强企业的多岗位历练，每一步都浸润着财务数据的厚重力量，也见证了财务价值如何从冰冷的数字升华为驱动企业前行的澎湃“引擎”。

价值筑基： 徐州矿企账房里的觉醒

我的会计启蒙源于老父亲那句朴素的期望：“学会计多好，分到哪都是干部！”带着这份期许，我步入了苏州大学财经学院，读了财会专业。四年后走进徐州矿务集团有限公司，如愿以偿做了一名会计，凭证、账簿、报表便构成了全部世界。我深知矿井深处毫厘之差可能带来的隐患，因此对每一笔进销存单都力求精确无误，这份近乎苛刻的严谨如同支撑矿井的支柱，成为我财务生涯最坚实的基石。然而日复一日的记录中，疑问悄然滋长：这些冰冷的数字如何真正反映井下采掘的艰辛与市场的波诡云谲？它们能否从事后记录变为事前

决策的“指南针”？我心中对价值的渴望开始萌发。

从基层岗位历练至财务科长，再到主管集团二级单位的全面财务会计工作，我的视野逐步开阔，深刻理解了会计信息真实准确的重要性——不仅是数字的准确，更是对企业运营本质的忠实反映。基于此，我开始主动探索财务体系的规范化建设：推动集团财务数据集管理中管理，统一会计科目和核算标准，让分散在各矿、各车间的财务信息首次形成可对比、可分析的“数据地图”；参与早期财务电算化试点，用计算机替代部分手工记账，让财务数据从“纸页上的数字”逐渐向“可挖掘的信息”转化。

1998年，一次岗位转换为我推开了新世界的大门——集团安排我离开财务负责人岗位，转任经营部门负责人。这段经历让我亲历了市场“搏杀”的残酷，目睹成本波动如何瞬间吞噬利润，感受着资源错配带来的切肤之痛。当财务报表上的盈亏数字不再是抽象的符号，而是能真实感受到的心跳时，一种前所未有的冲击让我彻悟：财务的生命力根植于业务之中，会计的价值不在账本里，而在创造价值的战场上。由此我创新推动了“横向到边、纵向到底”的生产经营目标责任制，将管理会计工具运用到绩效考核中，践行“以现金为中心、以盈利为目的”的财务管理理念，实现了企业持续健康发展的良性运转。对价值创造

的渴望像种子一样生根发芽，成为我后续职业生涯转型的核心驱动力。

价值赋能： 安徽高速路网纵横间的资本破局

2007年，通过全国公选，我走上了安徽省高速公路总公司（现安徽省交通控股集团有限公司，以下简称安徽交控）总会计师岗位，开启了职业生涯的关键跃升。面对基础设施建设领域资金需求巨大、回报周期漫长的行业特性，我深知财务部门必须从后台走向前台，从记录者转变为价值创造的推动者，构建起连接集团发展与高效执行的“运营中枢”。

在安徽交控的岁月里，我主导重构了集团财务管控模式，在总部战略财务的统领下，搭建起资金中心（财务公司）和财务共享中心两大管控平台，不仅优化了资源配置，更显著提升了财务效率与风控能力。通过建立集团资金池和融资集中管控机制，集团综合融资成本极大降低，为集团年均节约财务费用近亿元。在此基础上构建了坚实的司库管理体系，对资金流进行全方位监控与调度。

最令我难忘的是在资本市场的三次破冰：一是发行安徽省首单境外债券，成功募资3亿美元。不仅开辟了重要的国际融资渠道，更是一次对企业治理、财务透明度和国际信誉的全面检验与提升。通过与中诚信、标普、穆迪等评级机构的深入沟通，我们赢得了国内AAA、



国际A的评级，融资成本较同期国内低150个基点，每年节省财务费用3 000多万元。这笔资金保障了省内高速路网建设，更让安徽国企首次在国际资本市场发出强音。二是发行全国规模最大公募不动产投资信托基金(REITs)产品，成功募资108亿元。这项工作将沉淀的高速公路资产有效盘活，实现了“资产上市、轻重分离”的战略目标，为集团注入了长期、稳定的大额权益性资金，显著优化了资本结构。该产品不仅是安徽首单REITs，更创下当时中国规模最大的基础设施REITs纪录。三是实现集团旗下设计总院IPO。2021年成功过会后，设计总院成为安徽省属国企设计院上市第一股，标志着安徽省属国有企业首个“员工持股+首发上市”模式的圆满成功，成为安徽省深化国资国企改革的新突破。同时也昭示着在集团所属“皖通高速”(A+H)上市公司之外，又增加了一个高能级资本运作平台。这三项工作突破串联起了“境外债券拓宽融资渠道、REITs激活存量资产、IPO培育新增长极”三层资本进阶之路，使得安徽交控经营性净现金流持续保持行业领先，2019~2021年年均超过30亿元，集团资产负债率从2007年的85%降至2022

年的60%，净资产收益率、经营活动现金流等核心指标始终位列全国省级交通投资企业前五，有力支撑了全省路网扩建的宏图。这些数据印证了一个规律：运营会计的终极价值，是让财务从“成本中心”变为“价值创造中心”。

价值引领： 安徽建工战略转型中的擘画蓝图

2022年，组织安排我赴任安徽建工集团股份有限公司(以下简称安徽建工)总会计师，此时，建筑行业正经历深度转型，市场下行压力加大。从甲方到乙方身份的转变让我深感前路艰辛，财务会计工作必须跃升至战略层，成为集团转型的“资本推手”和“价值设计师”，为企业筑牢信用的基石。

战略会计的核心是通过全面预算为抓手确保全面战略落地，以“盘面指标集约高效、资产结构总体稳定、现金流量由负转正、投资目标精准定向、债务融资结构优化、成本费用合理控降、科研投入有用有效、其他预算适当适配”为预算总原则，纵深推进项目预算体系搭建，精准推进过程目标导向，动态控制偏差，有效提升资源配置效率，进而支持企业的战略发展，通过资本运作等

手段为企业转型提供有力支撑。

面对行业严峻形势，集团党委开启了全面深化改革、推动创新发展的艰辛历程，推出全省、全国、全产业链、全球“四大战略布局”，优化资源配置形成“十大业务板块”，各项经济技术指标逆势上扬，交出了一份展现韧性的答卷。2024年安徽建工合同额突破2 400亿元关口，首次突破营收1 000亿元大关，同比增长超5.5%，增速在全国19家省级建工集团中位列第三，营收规模跃升至全国第八位。尤为关键的是，我们牢牢把握“现金为王”的铁律，保持现金流正向流入，2024年在全国省级建工集团中位居行业前五，成为行业财务健康运行的标杆。支撑这份成绩的是持续夯实的财务根基，尤其是企业信用建设，这既是融资能力的生命线，更是企业核心竞争力的体现。在团队不懈努力下，安徽建工成功获得并稳固了国内权威评级机构授予的双AAA主体信用等级。集团年均融资成本直降近5亿元，成为集团在复杂市场环境中稳健前行的重要基石和无形资产。

时代浪潮奔涌迭代，会计的疆域早已超越借贷平衡的传统边界，它关乎资源的智慧配置、风险的前瞻洞察、价值的深度挖掘，以及战略的坚实落地，成为驱动组织高质量发展的“价值中枢”与“决策引擎”。从“账房先生”到“战略军师”的价值跃迁不仅是我个人的成长轨迹，更是无数财务同仁在时代变迁中勇于担当、创新求变的缩影。财务的价值终将在推动企业转型升级、服务经济社会高质量发展的光荣征程上熠熠生辉。

前路漫漫，我将继续以专业为炬，在数字经纬中锚定方向，穿透数据迷雾洞察发展本质，以笃行作舟，在中国式现代化道路上勇毅前行，用铿锵步履与实干业绩，见证中国经济行稳致远的壮阔前景。□

责任编辑 林荣森