



中国区首席财务官：平衡速度与精度

- 过去几十年，中国已经从一个不受跨国公司重视的市场发展成为它们最重要的市场之一。中国快速涌现的中产阶级带动了产品及服务的需求，使得世界第二大消费市场的消费支出得以不断增长。

但是中国的发展速度并非没有挑战——尤其是对于负责分析、报告和评估业务机会的本土首席财务官们（CFO）。这些挑战并不能仅仅通过数字计算就得出明确的决定。

史宾沙公司最近邀请了一些大型跨国公司的中国区CFO举行了一次早餐讨论。内容包括了在中国经商、向总部汇报的独特挑战，以及对财务知识和技能以外的技能的需求。

快速的意义

在如今，要找到一本不赞同变革的惊人速度的商业出版物简直是一件不可能的事情。但是在中国，速度有着全新的意义，尤其是谈论到数字化渠道的时候。中国的企业和消费者比世界其他国家更趋向于对数字化科技的体验。数字化体验经验丰富的消费者更愿意追求新鲜事物，而要想迎合消费者的这种需求的企业就必须采用创新性的方法，直达目标，在消费者需要的时间和地点传递价值——通常都是通过他们的移动设备。

比如，一个零售业的CFO讲述了世界杯期间举行的一次营销活动。营销活动中，消费者可以记下球员们穿着的服装，然后用电脑或者手机下订单，第二天就可以收到商品。这是针对中国消费者的典型营销活动：因为许许多多的中国消费者都使用数字设备，对可达性和速度都有着极高的期望。因此，企业需要通过多种渠道接触消费者，要想消费者之所想。如果一个公司不能做出响应，其它的公司就会进入并占领市场。

对数字体验的这种关注引发了一种实验型文化，尤其在辨别市场机会时更是如此。CFO说实际上机会一直都在出现，挑战在于追逐哪些机会。CFO在这一点上扮演重要的角色，他们帮助区分最有前途行动的优先顺序，并就与价格、生产及市场渠道相关的事件给出建议。但与世界其它地区不同的是，不能一直依靠数据来评估这些机会。在中国，如果你在等待数据，那么一切就太晚了。

CFO如何在中国取得成功

当然，任何称职的CFO都需要精通数字。在中国的CFO还需要精通财务控制、合规及报告——这些都是对总部具有重要意义的领域。CFO还需要对他的业务及业务运营环境有深刻的理解。一名CFO说道：“我发觉自己在宏观事务上投入的精力越来越多……围绕业务模式的现实战略事件、如何引领潮流以及如何利用金融市场发展的机遇。”

在中国做CFO颇具挑战，这是因为他们需要支持快速决策，有时还缺乏必要的信息。对于通过训练而趋向善于分析及有条理的CFO来讲，更大的挑战可能在于做投资决定时，他们需要如何来思考。这是一个巨大的、几乎违反直觉的变化。CFO在中国需用一种特别的“无效力”感来获得安慰。在此过程中，决策不再是一门精确科学，而能够即时做出决定成了主流。据一个消费品行业的CFO介绍，速度主导的环境已经改变了游戏规则，以至于通常“我们所做的决定非常简单：尝试。”

为了避免因等待所有数据到位而造成的进度追赶游戏，许多中国的CFO转向于信息的数字化经营，以确定市场趋势并帮助制定决策——或通过网站、或通过各种社交媒体渠道。有时会遇到非结构性数据，因此挑战在于弄清楚如何理解这一数据。CFO们也可以自己收集信息，他们融入市场，亲身探索销售的进行——观察畅销和滞销的差异。这种信息不可能用一个饼形图进行表述。但是，CFO们说道，与消费者进行对话交谈，可以了解到比上月份销售数据更加详细的业务发展方向。

向总部解释缘由

中国的CFO们可能已经越来越适应在没有完整数据的情况下做出快速决定，而对于总部管理层来说情况却并非如此。因此，公司的总部与公司的中国业务可能脱节。这些跨国公司的总部通常在千里之外，要么在美国，要么在欧洲。总部决策的观点同成熟市场相一致，并且会将这一观点转加给其它市场。比如，CFO们说道，许多总部的人们不理解电子商务和数字化在中国的巨大影响。一名与会的CFO说道：“我们的挑战之一是向总部解释中国正在发生一场革命。他们认为自己了解这一情况，但这场革命之速度、影响远超他们的想象。”

但是这种脱节也为中国的CFO们提供了一个机会，因为沟通能力强的CFO能够搭建沟通的桥梁。即使不是在本地做出决定，CFO及中国团队也可以通过描述一个有吸引力的市场来影响总部的这些决定，并帮助总部理解在中国取得成功的必需条件。

展望未来

随着中国市场的发展，本地金融领导层的地位将愈加重要。与会者们说道，中国的中层金融人才应整合他们的职业专知、商业头脑以及出色的沟通技巧，如今这一点已经变得越来越重要。中国的CFO们及其团队必须更加清楚地认识到，如今的商业数据并非始终来源于传统渠道。为保持效率，CFO们需要在评价和处理来源于传统渠道的持续出现的信息时保持开放和灵活……而这种灵活包括乐于吸收关于业务的新知识。

在未来十年里，中国很可能将成为许多跨国公司的最重要的市场。当这一场景成为现实，中国的财务部门主管们将成为一个公司最重要的财务职位之一，财务金融界最耀眼的人才将投向中国，这种情况将很快成为现实。最终，各个公司将需要在国内培养全能型的财务金融领导人才，而培养这种领导人才早已是更成熟市场的重要任务。与此同时，当今中国的CFO们在平衡金融严谨程度与快速决策方面的能力越来越强，随着其他国家追赶中国的同时，中国的CFO们可能需要给这些国家的同事们作出指导。

在中国的CFO

如果您想在中国成为一名CFO：

积累基本技能

包括分析与沟通技巧、商业智慧以及全球化业务思维的“核心能力”正在变得越来越重要。

灵活适应

随时准备在奔忙之中做决定。做出决定，然后进行调整。你可能需要临时拼凑出一个决定。

保持好奇心

走出办公室，进入市场，了解销售的情况。尽管你看到的是定性的信息，但这些信息仍然十分重要，可以为你提供有价值的思路，支持决策制定。

重视网络的力量

网络和其他数字渠道生成的是实时的信息，但是这些信息通常是非结构性的，有时还会自相矛盾。但是，能够辨析这些数据的财务主管能够为业务提供实在的价值。

与总部充分沟通

总部的领导通常很难把握中国市场的实时信息。帮助他们理解中国业务的驱动模式以及区别于其他市场的不同之处。

拥抱压力

一方面，你需要金融领域的流程和专业知识，而另一方面你需要通过有限的信息做出快速决定。使压力成为动力。

Roundtable participants

圆桌会议参与人员

Edgar Ho

首席财务官

阿迪达斯体育（中国）有限公司

Jason Lidong Yin

首席财务官

金佰利（中国）投资有限公司

Katherine Limin Wu

财务副总裁，北亚

联合利华亚洲私人有限公司

Thierry Roques

副总裁兼首席财务官

可口可乐中国饮料有限公司

Thomas See Ngai Hung

亚洲首席财务官

通用电气照明有限公司

Yong Shen

首席财务官

铁狮门（中国）

Angela Wei Dong

首席财务官

耐克体育（中国）有限公司

Jasmine Zhong

首席财务官，中国

阿斯利康制药有限公司

James Zhu

首席财务官

汉高（中国）投资有限公司

关于作者

丁海英，史宾沙亚太区的财务高管，公司私募股权及消费品及零售业部门成员。

金佩霞，史宾沙大中华区业务主管，全球资产管理部门成员。

如需复制、分发或分享此文章信息，请联系 permissions@spencerstuart.com.

关于史宾沙

史宾沙深知领导层的重要性。世界各地的组织信任我们，我们帮助他们做出对企业产生持久影响的高层领导决策。从大型跨国公司到新兴企业，再到非营利机构等优秀的客户通过我们的高管寻聘及管理层与领导力咨询服务帮助他们建立并加强高绩效团队。

我们是私人机构，成立于1956年。通过横跨30个国家的55个办事处及50个专家团队的协作努力，我们专注于提供知识、见解和结果。各类组织的管理机构和领导层与史宾沙保持密切合作，以帮助解决他们不断变化的关于领导层方面的需求，例如高级主管寻聘服务、董事会寻聘、董事会有效力、继任规划、深度高级管理人员及组织效能等其它方面的需要。

如需获取史宾沙的更多信息，敬请访问www.spencerstuart.cn 或者 www.spencerstuart.com 。

Social Media @ Spencer Stuart

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.

