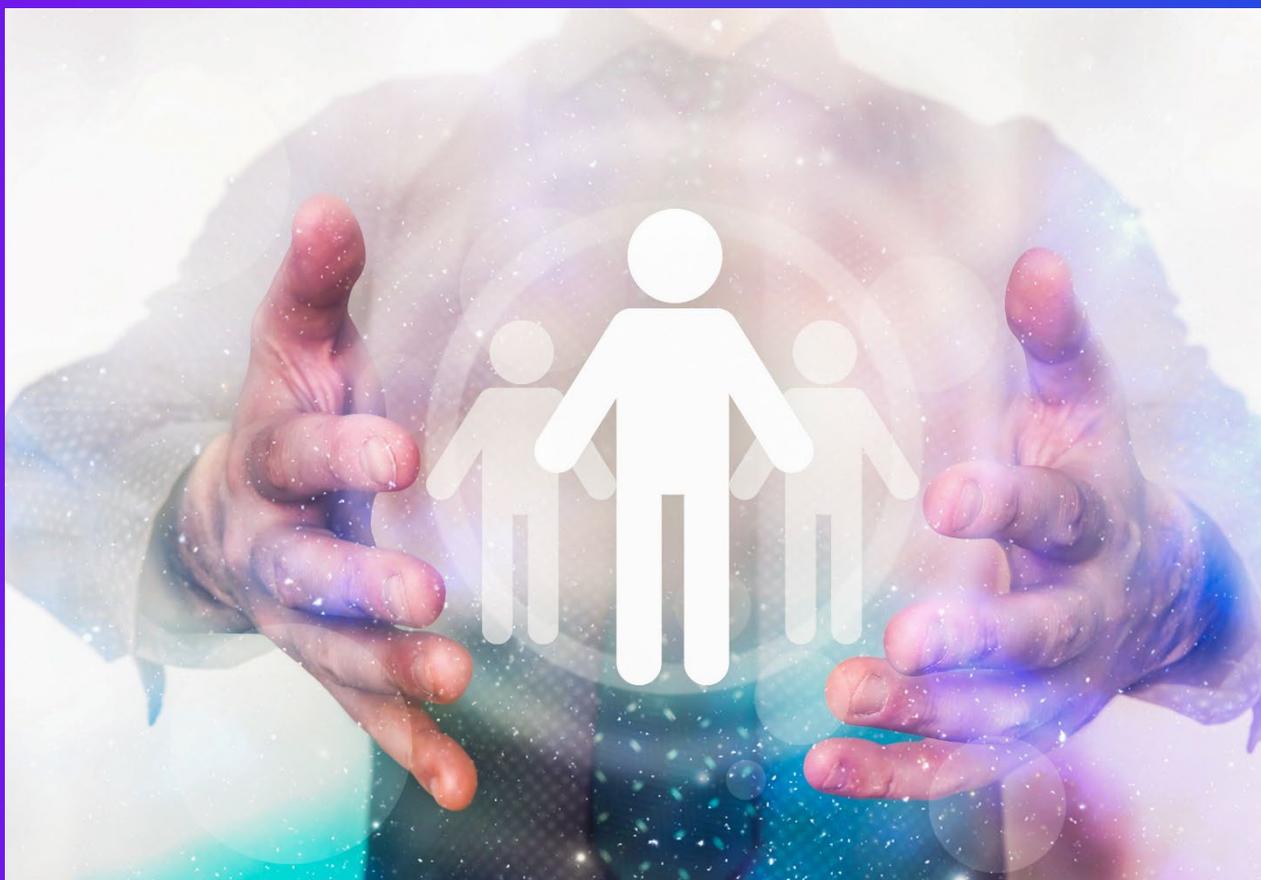




# 汇贤焦点：

能和企业及投资人合作无间的CFO，  
都具备哪些特征？





## 2022年已进入下半场。

在过去的上半年，复杂的国际局势和反复的疫情带来许多不可预测的变数，众多企业面对外部与内部的挑战不断。“危”与“机”总是相伴随行，那些快速行动、敏捷应对的企业，往往能在危机中赢得先发优势。正如F1车手阿尔顿塞纳 (Ayrton Senna)说过：“天气好的时候你不可能超越15辆车，但在阴雨天的时候就可以。”2022年，产业更迭仍在酝酿当中，我们有理由相信必有伟大的公司会在危机中诞生。

无论经济的整体情况如何，有一点是十分明确的：在应对变化或进行“弯道超车”的过程中，CFO将成为许多企业的强大支持者，被寄望于帮助企业渡过难关、破局成长。最近我们有幸邀请到以下六位资深的投资人及企业财务负责人进行对话，倾听了当下他们对财务职能在企业不同发展阶段的展望，借此希望为财务管理专业的人选提供不同视角下的发展思路。

### 投资人



**Emma Wang**  
方源资本董事总经理

**李洁**  
方源资本董事



**陈琰**  
GVC资本实控人  
兼董事总经理

### 企业财务负责人

**王巍**  
资深CFO，  
曾任职于KPMG

**夏正丰**  
开工大吉科技CFO

**郭著名**  
神宇股份CFO  
兼董事会秘书



## 面对企业不同的发展阶段，CFO需要展现哪些特质？

**陈琰：** CFO从字义来说是财务管理，我倒认为它并不仅仅是财务能力，我觉得可以叫做金融处理能力。从资本运作的四个阶段——募、投、管、退来讲，CFO的每一个阶段的侧重点都不一样，CFO所具备的技能应该是不断地有所变化的。

企业的初创阶段，企业整体的财务结构和业务结构都比较简单。在CEO或者实控人遇到了对他感兴趣的资本方时，CFO需要给出相应建议：这笔融资我值不值得拿，性价比是否高，如何找到一个更合理的、适合企业发展的融资计划——我认为这是CFO在初创公司必备的一个核心能力。

企业进入了成长期以后，CFO逐渐从一个融资决策角色慢慢转变，开始转向一些内部的财务规划。拿到投资以后，你需要用性价比最高的方式来处理这笔资金，这就涉及成本的核算、税务筹划、现金流管理，这十分考验CFO对于企业内部的财务把控能力。

到企业稳定期，CFO需要对公司整体的财务状况时刻保持清晰的认知。企业进入了成熟期，也许需要专门聘请一个CRO或CIO，分担CFO的工作量。CFO在那个阶段需要更多关注财务的合规性，财务报表的质量，关注点不再过于侧重投资方面。

企业在资本市场退出的阶段，CFO就相当于一个大管家，他负责的事情会变得非常精细且更复杂，例如企业要退市或是要转让，他的工作需要从更多维度思考，以代表企业的立场给出恰当的决策。

一家企业，从孵化到最终成为一家优秀企业的过程中，不能只看眼前的事物，管理层需要对现在和未来有一个清晰的规划。然而，良好的财务及资本运作是绝不可少的，因为每一步都涉及到企业永续经营的根基。

**夏正丰：** 初创阶段的创始人常常会有很多想法，CFO就需要帮助企业去掌握每一个节奏，避免公司盲目去承担不必要的风险，适时起到及时“刹车”的作用，平衡业务成长中带来的风险。在公司快速发展或扩展的时候，CFO则需要协助企业取得相关资源去加速整个进程。

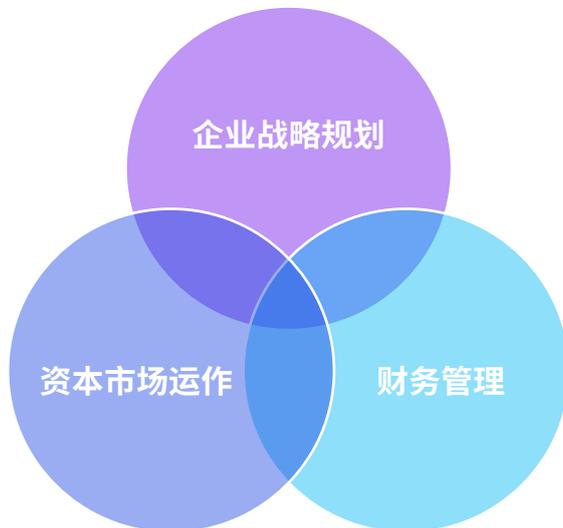
对于一个初创型企业来说，早期该比较关注的是商业模式，先打磨好业务根基。然后，慢慢地会聚焦处理投资者关系和优化商业模式上，再到后面就需要努力去找到能帮助你上市的投资机构，这是一个需要内外兼修的过程。

另外，CFO需要能够和实控人以及内部员工、下属去做好沟通，并和外部的投资机构保持良好的关系及互动，所以优秀的沟通和谈判能力必不可少。要与公司一同成长，抗压性及韧性一定要足，特别是在面对困难时，严谨的逻辑思维及灵活变通的处理方式会显得异常重要。



## 投资人渴望的CFO

**李洁：** 从CFO的角色功能上，我们认为财务管理的能力、资本市场运作的的能力、企业战略规划的能力（下图），是我们最为重视的三大核心能力。财务管理的专业高度肯定是必须的，而对大部分被投公司而言，我们需要CFO同时具备从企业发展角度做战略规划的能力，这样才能和CEO高效配合，对企业的优先任务形成共识。至于应对资本市场，若CFO在资源上稍有缺失，我们作为投资方反而比较容易弥补不足。



**Emma Wang：** 对于CFO的考量，我们觉得非常重要的一点是他和CEO的能力是否能形成互补。我们会结合企业发展阶段对整个核心团队进行考虑，而非仅仅是对个人能力的评估。一旦人选得到初步的认可，我们对人选会有一段辅导的过程，从财务专业能力及战略规划能力的角度，考核他是否有能力把企业带到一个更高的格局，归根究底我们是需要他能满足企业未来发展的需求。

在软性技能上，我们会注重两方面的能力：学习能力和沟通能力。

我们看到许多CFO本身有相对保守的思维模式。我们作为buyout投资人进入一家公司以后，会对CFO角色提出很多新要求，这时就需要他能够与时俱进，学习新的东西，不断更新对业务的理解，从业务发展的角度来转换思维。另外，CFO必须要有良好的沟通能力。我们发现许多CFO仍然会把自己放在一个内部职能的视角上，但如果你能有比较好的同理心，能站在对方的角度去沟通的话，沟通效果是截然不同的。



**陈琰：** 一个自带优质资源的CFO，能帮助一家拟上市公司节省很多成本。资源大致可分为两方面：一方面是投资人、投资机构的关系网络，二是能够应对危机的资源，例如律师事务所、会计师事务所等伙伴资源。这些资源必然成为公司处理矛盾和危机时候的重要武器。

我想分享两个我个人特别欣赏的案例。



一个是我在美国的时候负责一个海外的并购案例，我们是代表买方去和卖方的CFO洽谈。对方企业是一个成长期的公司，对于自身公司的估值有比较高的期望，所以在沟通当中我方出价和对方的报价存在较大落差。

当时卖方的CFO起到非常关键的作用，他不仅仅在财务上面有卓越的分析能力，可以把企业核心的盈利点和财务指标分析得非常透彻，同时他还能用投资人的视角，站在买方的角度来帮我们打消疑虑。他对于整个大市场环境、行业动向的把握，以及整个谈判全局的把握，都是很强大的。

第二个案例是在国内，是一家美股上市公司。这位CFO的背景是四大审计合伙人，他让我印象深刻的是他的学习能力和与时俱进的能力。他虽然是做审计出身，之前没有太多投资背景及资源，也没有在美股或者是境外资本市场运作的经验，但他在自己未知领域的求知欲和自我提升能力非常强，最终能结合企业和自身优势去制定出符合企业利益的投资及谈判策略。



## 哪些是投资人眼中的硬伤？

**李洁：** 我认为是固化思维。当一个人不停地抱怨，不愿意采纳新的意见，这都是一些拒绝改变的信号。我们遇到过知名公司早年的管培生，会发现他的思维是相对固化的。有的人觉得我曾经就职的某家公司是世界上最好的，他离开后去到任何地方都会拿前公司做比较。如果说新公司的状态和他原本的公司不同，他就会想尽办法让它们变得一样。世界上许多公司都存在不同的做事模式，而且都能成功。

另外就是一些人选跳槽后不适应，最后选择离开。分析其本质是他没有办法适应到新的环境去，拒绝改变而不去思考自身该如何调整。如果用开放性思维看待，差异不一定是不好，肯去探索背后的原因和逻辑，就会有截然不同的洞见。

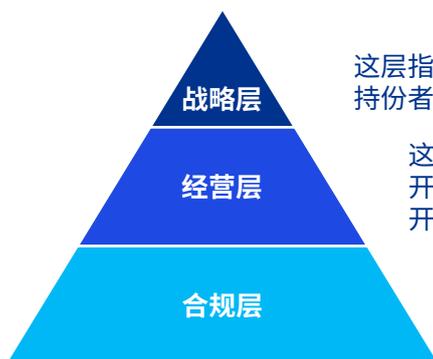
**陈琰：** 第一点是诚信。一个企业CFO若存在不诚实的品质，是非常不能被接受的。在这种情况下，这个企业就等于从根源坏掉。因为企业的财务状况是直接反映给到投资人，甚至以后直接反映给到公众。CFO首要做到的是自己该有的职业操守，对每一项财务数据都抱持认真及负责的态度。

第二点是格局。我认为如果一个企业的CFO格局太小，企业的运作能力或者说它的未来的成长性肯定是有限的。



## 业财融合的实践

**王巍：** 我认为业财融合有三个层级：战略层、经营层、合规层



这层指向公司的中长期发展规划，为包括董事会、股东大会在内的持份者提供决策所需的各方面支持。

这层面向日常经营的赋能，比如销售环节中，财务同事在客户开拓及合同谈判的阶段就参与进去，而不是仅仅从订单落地才开始接触。

这层涉及企业数据治理的状况，所有业财相关数据必是完整、准确、合规且能及时被追踪，财务数据反映了一个企业真实的经营状况和成果。

在创业型公司实践业财融合，有几个事情是CFO需要关注并且需要做到的。首先，在刚加入企业的时候，一定要跟创始人多沟通，因为大部分的创业公司都带着比较强的创始人基因。每天在有序和无序之中快速地切换是创业公司的特征。在业务设计、战略规划、关键任务的梳理上，大家都会有很多的碰撞和分歧，所以需要不断地调整或重新对焦，努力让整个团队达到共识，企业才能扎扎实实地走下去。

创始人请来一位CFO或财务负责人，他的期待往往不只是一个“人”，而是一个完整的“解决方案”。特别是在当今发展飞速的时代背景下，许多行业都是全新的，没有先例可依。资源匮乏，过程不完善的地方普遍存在。CFO需要站在一个战略的高度去看企业该怎样发展，给出的方案不可以只是几页的演示文案，而是实现从业务概念形成到最终实施的全闭环过程，以执行力及结果说话。

你加入了一家创业公司，就代表你是共同创业者，融入公司的文化甚至成为公司文化的一部份是必须的。人会改变环境，但是人同时也要适应环境，在这个过程中一定会有很多学习和收获。



## 投行及四大背景经历的赋能

**王巍：** 毕马威是我的职业起点。我觉得在毕马威或者在四大历练过的人选，在对工作的严谨度，多维度思考能力方面会有不错的功底。

**郭著名：** 我的职业生涯起步于四大，四大培养出了吃苦耐劳的态度及实操落地的基本功。四大和国内事务所的差距依然存在，国内事务所比较多直接用模板做底稿，而四大更多地考验大家的创造性思维，从业务逻辑角度去分析问题并解决问题。

现在我们看到许多企业倾向去找投行或投资背景的人选做CFO，前提是企业需要配备一支专业能力较强的财务管理团队。投行或投资背景人选的优势在于能以项目管理视角推动项目向前，对不同交易所的上市流程、KPI等资本市场的规则或要求有比较成熟的认知，在外部融资及股东沟通等方面有很明显的优势，唯在企业财务管理和内部管理等环节，可能会略显不足。

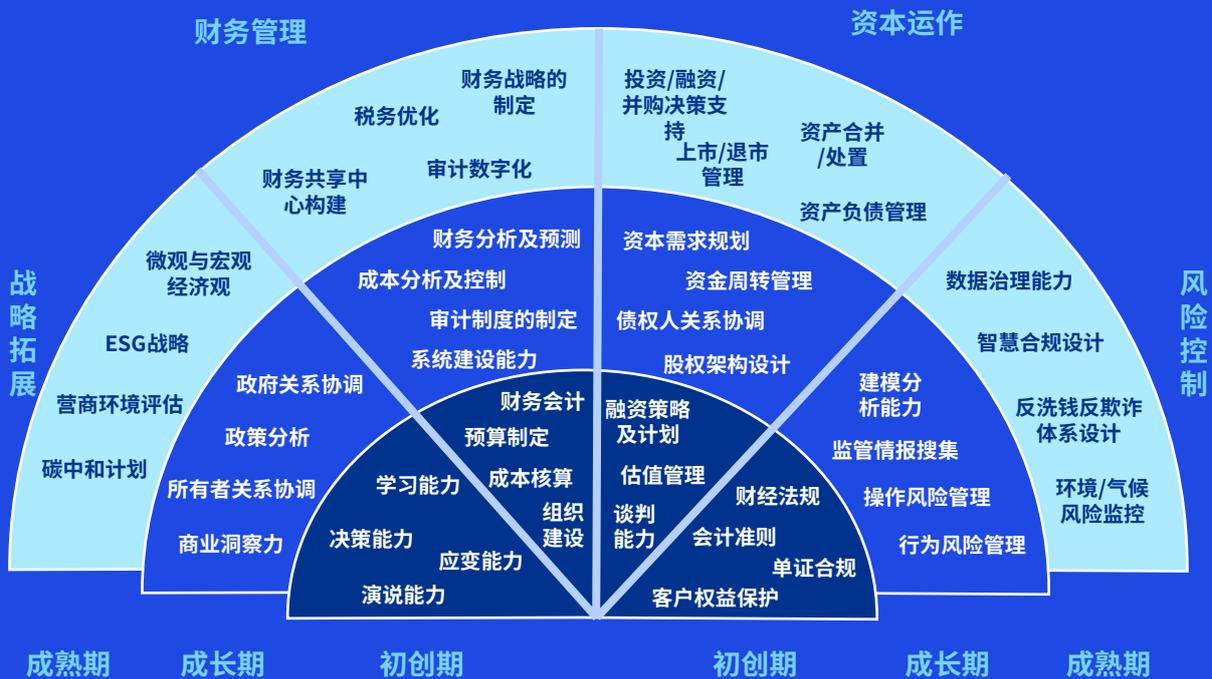




## 毕马威观点

CFO的任命或更替常为外界所关注，这是因为这角色之于企业的重要性、特殊性、以及职能的复杂性所导致。CFO的招聘或变动常常被视为企业发展的拐点或战略调整的信号，亦因此企业在招聘过程中会显得尤为谨慎。

毕马威人才招聘服务深明财务管理角色对企业不同发展阶段的重要性，凭借多年在财务领域的人才积累，我们总结了不同阶段下财务负责人的工作关注重心与关键能力（见下图），始终如一致力让CFO的招聘变得更精准更容易，同时让我们的财务管理人才的发展与时俱进。我们的服务涵盖高管寻访、分析测评等，助力企业决策当下，找对合适人才，协同企业长期健康的发展。





## Angus Leung (梁景辉)

人才招聘服务总监

毕马威中国

+86 (21) 2212 2598

[angus.leung@kpmg.com](mailto:angus.leung@kpmg.com)

[kpmg.com/cn/socialmedia](https://kpmg.com/cn/socialmedia)



所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2022 毕马威企业咨询(中国)有限公司—中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司—毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。