

## 中国首席财务官洞察 宝钢资源首席财务官吴一鸣 谈矿业、并购与风险管理

作为中国最大的钢铁制造商和全球最大的钢铁企业之一，宝钢集团有限公司（简称“宝钢集团”）是重工业领域的巨擘。宝钢资源（国际）有限公司（简称“宝钢资源”）是宝钢集团旗下主营大宗矿产资源开采和贸易的子公司。日前，宝钢资源首席财务官吴一鸣女士接受德勤中国钢铁行业全国主管合伙人谈亮先生的访谈，分享了她在协助宝钢顺应中国经济新常态进程中的相关经验。吴女士还就在华营商提供深入洞见，并谈及首席财务官在中国的角色演变以及成为成功女性领导人所需具备的素质。

**谈亮：**您认为，首席财务官在中国的角色正在发生哪些转变？

**吴一鸣：**以前，首席财务官更像是会计师或簿记员。现在他们已经参与到更多的商务活动中，构建商业模式，关注资产负债表，协助公司提升资产效率。

如今首席财务官的工作不仅限于为业务部门提供支持，还包括为公司创造价值。因此，首席财务官需要关注公司的所有流程和部门，清晰把控公司的整体业务，这点非常重要。

**谈亮：**在帮助公司创造价值的过程中，您主要关注哪些领域？

**吴一鸣：**对我而言，最重要的一项工作是拓展公司的资金渠道，推动海外战略收购。宝钢所有的原材料几乎都来自国外，因此我们其中一项工作就是购买海外矿山，为中国的宝钢工厂供应原材料。为了实现这一目标，我采取了几项措施确保资金到位。首先，打造中国境外融资平台至关重要，我为宝钢集团的海外子公司设立了现金池。



吴一鸣

同时，我们还建立了中国大陆与香港之间的跨境双向美元现金池，可由香港向上海放款，也可由上海向香港放款。

此外，我还积极地为宝钢资源争取信用评级，并于2015年1月获得评级。凭借该信用评级，我们能够以较低成本获得中长期贷款，为2014年收购澳大利亚矿业公司Aquila Resources提供资金支持，在澳大利亚开展矿业项目。我们在澳大利亚的矿业项目获得了来自全球约25家主流银行逾50亿美元的信贷融资。

风险管理是财务的另一项重要领域。例如，决定是否为客户提供资金支持时，需要核定并评估客户的信用。我们还最大程度地降低市场风险。公司的主要原材料是铁矿石与炼焦煤，其价格波动较大。为了把控库存风险，我们对铁矿石业务的每个环节设置了最大限度。如果库存或流动资金超过了风险阈值，企业资源规划系统将自动暂停交易。

**谈亮：**您在Aquila收购项目中扮演怎样的角色？在交易过程中又遇到了哪些挑战？

**吴一鸣：**我负责领导并购流程。公司最初收购了Aquila 15%的股权。2014年，Aquila的股价大幅下跌，我们与澳大利亚铁路运营商Aurizon向Aquila联合发起恶意收购，并最终胜出。这是中国公司对澳大利亚公司进行联合恶意收购的首项成功案例。

**谈亮：**在评估潜在收购项目时，您主要考虑哪些因素？

**吴一鸣：**最困难的事情是预测未来的市场价格。我们进行矿山投资分析时，主要考虑成本竞争力与合作伙伴。同时，我们有一支强大的矿山地质学家和开发人员团队，熟悉世界各地几乎所有项目的成本曲线——我们了解他们的成本，知道他们的项目需要多少资本支出。这才是最重要的。

**谈亮：**鉴于人民币价值近期出现不确定性，您如何应对汇率波动呢？

**吴一鸣：**我们每年都会向董事会提交外汇敞口策略建议，由董事会确定最大敞口。我们遵照指引并进行季度评估。但中国人民银行的运作方式与其他国家的中央银行略有不同，因此，预测汇率调整并非易事，尤其是人民币的汇率调整。

从近期的汇率波动来看，我认为不宜在外汇市场进行过多的投机交易。由于可能发生黑天鹅事件，外汇市场投机交易风险很大，我们需要更加保守一些。

**谈亮：**您在接任首席财务官一职时，有哪些技能或经验上的不足需要弥补吗？

**吴一鸣：**宝钢资源主要从事矿山投资。我在担任首席财务官之前对矿业几乎一无所知，我必须学习和了解相关业务才能和交易人员与技术人员沟通。我不能只从财务的角度跟他们交流，必须将财务和业务结合起来。因此，深入了解行业知识并不断学习，这一点非常重要。

**谈亮：**说到学习，您可否分享一下，作为女性，要在一个以男性为主导的行业担任首席财务官，需要具备哪些素质呢？

**吴一鸣：**在中国，女性担任高层职位其实比较普遍，这可能是因为在中国工作的女性比较多。我认为，拥有战略思维并对职业充满热情对担任首席财务官或其他领导职位的女性而言十分重要。由于需要平衡工作和家庭生活，只是努力工作还不够，还必须对工作充满热情，否则不可能同时胜任好妈妈、好妻子和好首席财务官这三个角色。

**谈亮：**许多北美公司都对对中国感兴趣或在中国有业务。在中国开展业务，首席财务官需要考虑哪些重要因素？

**吴一鸣：**把握中国的“新常态”至关重要。虽然中国经济发展速度有所放缓，但我们预测其增速仍将高于世界其他地区。例如，对美国来说，3%的增速就已经够快了，但如果中国能够保持5%至7%的增速，这也是非常可观的。了解中国员工也非常重要。这就意味着需要聘用更多的本地人才担任高层职位。与在华经营的外资银行进行多次探讨后，我发现聘用更多本地人才的银行，其扩张速度通常更快一些。



**谈亮：**宝钢将如何应对钢铁价格和需求的下降？

**吴一鸣：**我们现在说钢铁行业已经步入寒冬，我们董事长戴志浩也认为这个寒冬会很漫长而且确实很寒冷。对于宝钢而言，最重要的是保持我们的领先地位以及度过这个寒冬。为达成这些目标，我们要制定更具创新性的战略。我们希望拥有更好的技术和价值较高的产品。为了能够随时服务我们的中国客户，我们还建立了即时物流中心。我们销售的不只是产品，还有其他服务。

同时，我们还应提高效率。我们需要审查投资组合资产负债表，缩减部分不良资产，从而提高资金的灵活性。这意味着保留更多现金并保持较低负债比率，为暖春的到来做好准备。

*编者按：本文是首席执行官、首席财务官以及其他高管系列访谈的一部分。吴女士在访谈中基于专业知识表述见解，仅供学习使用，并且仅代表吴女士的个人观点。本文不得视为或解释为旨在为宝钢集团有限公司、宝钢资源（国际）承揽业务，亦非德勤为宝钢服务或产品进行宣传或代言。*

最初于2016年3月28日美国东部时间上午12:01  
在华尔街日报发布

## 联络

### 周锦昌

全国领导合伙人  
中国首席财务官菁英计划  
德勤中国  
电话: +86 10 8520 7102  
电子邮件: [wilchou@deloitte.com.cn](mailto:wilchou@deloitte.com.cn)

### 梁乐媛

全国项目经理  
中国首席财务官菁英计划  
德勤中国  
电话: +852 28521686  
电子邮件: [emleung@deloitte.com.hk](mailto:emleung@deloitte.com.hk)

### 关于德勤中国首席财务官菁英计划

中国首席财务官菁英计划集合了本公司各资深合伙人与经验丰富的专业人员, 协助首席财务官有效应对日常工作面临的挑战和需求。本计划凭借我们的服务能力广度, 交付前瞻性观点和新颖洞见, 协助首席财务官应对自身角色复习性、驱动企业价值增长以及顺应市场上瞬息万变的战略变革。

如欲了解德勤中国首席财务官菁英计划更多详情, 欢迎浏览我们的网站:

[www.deloitte.com/cn/zh/chinacfoprogram.html](http://www.deloitte.com/cn/zh/chinacfoprogram.html)

### 关于德勤全球

Deloitte (“德勤”) 泛指德勤有限公司(一家根据英国法律组成的私人担保有限公司, 以下称“德勤有限公司”), 以及其一家或多家成员所和它们的关联机构。德勤有限公司与每一个成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司(又称“德勤全球”)并不向客户提供服务。请参阅 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about) 中有关德勤有限公司及其成员所详细描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。德勤成员所网络遍及全球逾 150 个国家及地区, 凭借其世界一流和高质量专业服务, 为客户提供深入见解以协助其应对最为复杂的业务挑战。德勤拥有超过 200,000 名专业人士, 致力于追求卓越, 树立典范。

### 关于德勤大中华

作为其中一所具领导地位的专业服务事务所, 我们在大中华设有 22 个办事处分布于北京、香港、上海、台北、成都、重庆、大连、广州、杭州、哈尔滨、新竹、济南、高雄、澳门、南京、深圳、苏州、台中、台南、天津、武汉和厦门。我们拥有近 13,500 名员工, 按照当地适用法规以协作方式服务客户。

### 关于德勤中国

德勤品牌随着在 1917 年设立上海办事处而首次进入中国。目前德勤中国的事务所网络, 在德勤全球网络的支持下, 为中国的本地、跨国及高增长企业客户提供全面的审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。在中国, 我们拥有丰富的经验, 一直为中国的会计准则、税务制度与本地专业会计师的发展贡献所长。

本通信中所含内容乃一般性信息, 任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构(统称为“德勤网络”)并不因此构成提供任何专业建议或服务。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

©2016。欲了解更多信息, 请联系德勤中国。