



中国股权投资 CFO

年度白皮书



目录

一、国内 CFO 发展概况	3
1.1 CFO 的发展历程	3
1.2 CFO 国内发展现状	3
1.3 国内 CFO 发展所遇到的问题	5
二、中国私募股权领域 CFO 职能变迁及发展趋势	5
2.1 中国私募股权领域 CFO 基础工作内容剖析	5
2.1.1 基础工作内容概述	5
2.1.2 基础财务工作	8
2.1.3 内部流程控制	9
2.1.4 资产保值增值	9
2.2 中国私募股权领域 CFO 投资相关领域工作剖析	10
2.2.1 CFO 工作内容概述	10
2.2.2 投前尽调能力	11
2.2.3 风险控制能力	12
2.2.4 投后管理能力	13
2.2.5 公司规划决策	14
2.3 私募股权机构 CFO 未来发展及挑战	16
2.3.1 私募股权机构 CFO 未来发展	16
2.3.2 私募股权机构 CFO 职业道德分析	16
2.3.3 私募股权机构 CFO 未来挑战	17
三、国内私募股权领域 CFO 主导工作实例及评选	19
3.1 评选标准	19
3.2 榜单及部分入选人员实例	20
附录：致谢	23

一、国内 CFO 发展概况

1.1 CFO 的发展历程

自上世纪 60、70 年代开始,为了寻求适宜的公司控制机制,在美国等发达国家的公司治理结构中出现了一个被称为“首席财务官”或“CFO”的重要职位,是全面负责对企业 的财务、会计活动进行全程监督与管理的高级管理人员。随着首席财务官制度的出现,在企业的经营层面,形成了一种由董事会主导、总经理和财务总监双轨运行的格局,其首席 执行官负有监督职责,大大改善企业信息不对称现象。

这种制度向欧洲和亚洲渗透发展,也逐渐得到了广泛的推崇和运用。到了 20 世纪 90 年代末,随着金融市场全球化以及信息技术的普及,CFO 职责也在摆脱传统意义上的定位,从较多地从事财务会计工作逐步转变为管理控制及财务监督工作,侧重扮演着财务总监职能角色并与首席执行官一起进行规划并执行企业的新战略。可以说,此时 CFO 已经将更多的精力投入到上下游一些更具有战略性的经营活动中,而在各项财务活动中所耗费的时间越来越少。

进入 21 世纪以来,欧美等国家机构投资者成为股票市场的主力军,使得机构投资者对公司的影响力越来越大,机构投资者更加关注所投资公司的股东利益,而 CFO 与机构投资者都会采用财务数据来理解公司的战略位置,这也使得 CFO 成为公司与股东沟通的中间人。同时,由于公司全球化、创新性、经营节奏及成本等原因,使得公司不断探索优势领域及扩张方向,其中包括兼并收购、产品定价、营销、战略投资等方向,而 CFO 作为公司中枢 的财务管理者,在公司的战略实施、内部沟通及推广、公司战略与股东价值联系方面起到核心作用。

1.2 CFO 国内发展现状

中国的财务工作者可以说由来已久,他们在社会经济、政治、文化及其传承方面担当着重要的角色,他们被人称为“账房先生”,可以算是中国古代的特色。在人们的印象中,“账房先生”是一个拥有记账、结算技能的员工,而这样的定位一直在中国社会的漫长发

展中延续下来。

新中国成立以后,账房先生的角色有了明显的转变,但是他们的工作职能仍然是以记账和计算为核心。超出财务范围外的事情是不能僭越的,所以财务工作者仍然处于一个尴尬、矛盾的境地。在这一阶段可以总结为,企业由国家和集体经营,不需要也产生不了 CFO。

近年来,随着我国市场化改革的深入以及经济迅速发展,传统财务管理体系制度的种种缺陷日益凸显。为了建立良好的公司管理机制,国内的一些上市公司开始率先探索现代化的财务管理模式,财务工作人员在公司日常运营及管理中的地位和价值发生了很大的变化,CFO 正式出现在中国商业的舞台上。CFO 的职能赋予了处于该位置的财务专家能全方位了解所在企业(包括但不限于金融大环境对行业及企业的影响以及财务数据对企业决策的影响等),所以很多 CFO 在企业决策和企业价值创造过程中开始扮演着越来越重要的作用。随着跨部门经验的不断拓展和深入,CFO 这一职能的顶层职业规划路径越发清晰。

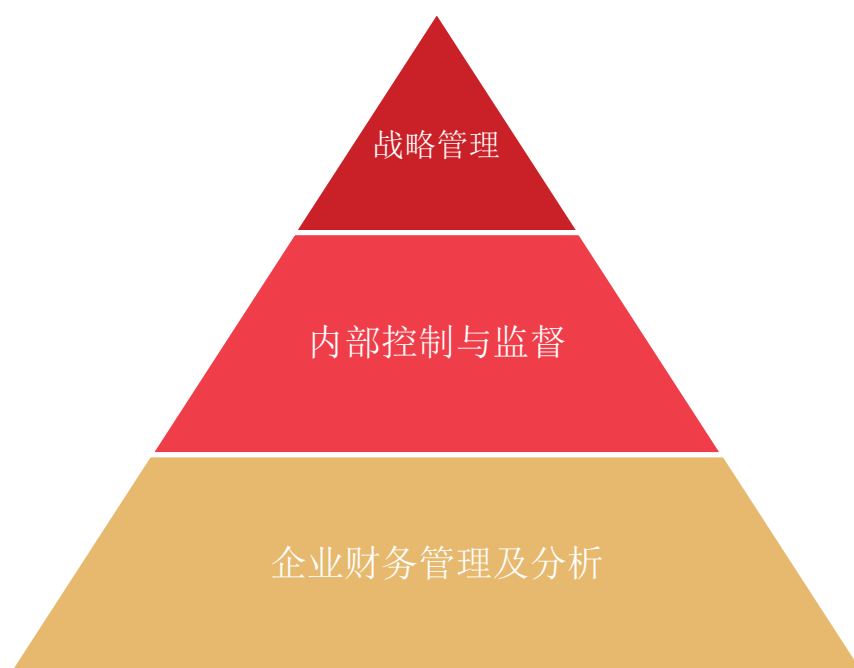


图 1: 国内 CFO 工作发展路径

1.3 国内 CFO 发展所遇到的问题

作为掌握着企业重要资源的 CFO,需要具备和满足诸重要的素质及要求。对于一名 CFO 合格与否的判定标准可以归纳为如下几点:应具备开阔的管理视野、超前的理财观念、高超的管理技能和卓越的领导能力。一名优秀的财务总监,应从战略的高度,以全局的眼光制定企业的财务策略和管理方案,在提升企业资本效率的同时,有效控制企业各项风险。

尽管中国的经济发展大大的带动了 CFO 人才的数量增长,但是,我们依然面临着相当严峻的问题。

第一、风险意识较弱:企业运营过程中存在着包括运营风险、财务风险、市场风险、战略风险在内的诸多风险;CFO 针对企业财务架构所实施的各项控制,除为了实现企业资产运营效率提升的目标外,更重要的是实现企业各项风险控制的职能。

第二、CFO 制度不完善:美国在《萨班斯—奥克斯利法案》中明确把 CFO 高到与 CEO 同等重要的法律地位。而在我国的《会计法》中,虽然要求设立总会计师,但是却并没有将其地位及职能升到更高层次,在法律上仍处于尴尬境地。

第三、职业化能力不强:目前国内大部分 CFO 在企业中只是作为重大决策的建议者和信息提供者,而不是决策者和制定者。这说明,在多数中国企业中,财务方向和企业战略的匹配度仍需要提高,CFO 需要在企业发展中发挥更大的作用。

二、中国私募股权领域 CFO 职能变迁及发展趋势

2.1 中国私募股权领域 CFO 基础工作内容剖析

2.1.1 基础工作内容概述

就私募股权投资领域而言,CFO 不仅要负责基金管理人财务方面的决策,还要参与经营方面的决策,同时其职能的外延不断拓展,逐步涵盖投前风险识别、投中风险控制、投后风险管理以及对投资者关系维护相关。从角色定位上来看,私募股权领域的 CFO 们正在成为

CEO 的战略合作伙伴,在企业管理和全球经济的发展中发挥着越来越重要的作用。

财务职能	基本财务职能	财务会计核算
		财务报告
		税务管理
		财务制度建立和完善
		成本控制
		预算管理
		现金流量控制
	高级财务职能	财务战略
		投资管理
		内部决策支持
		流动性管理
		利率风险管理
		企业信用风险管理
		财务业绩评价
企业管理	机构运营管理	
	企业财务流程制定及审核	
	投资者关系维护	
	参与公司战略规划	
	提供对内信息及决策支持	

根据公开信息整理,2015

表 1: 中国股权投资 CFO 主要工作职责分类

投中研究院通过对私募股权机构 CFO 进行访谈后总结发现,目前国内私募股权机构的 CFO 传统工作内容主要为公司的基础财务工作、公司内部财务控制、机构自有资金及待投资资金的保值增值和企业的预算、成本及税务管理工作。就本职工作而言,目前国内私募股权机构的 CFO 的传统工作重心仍然放在基础财务工作方面,另外公司内部财务控制以及机构自有资金及待投资资金的保值增值也是 CFO 的主要工作范围。

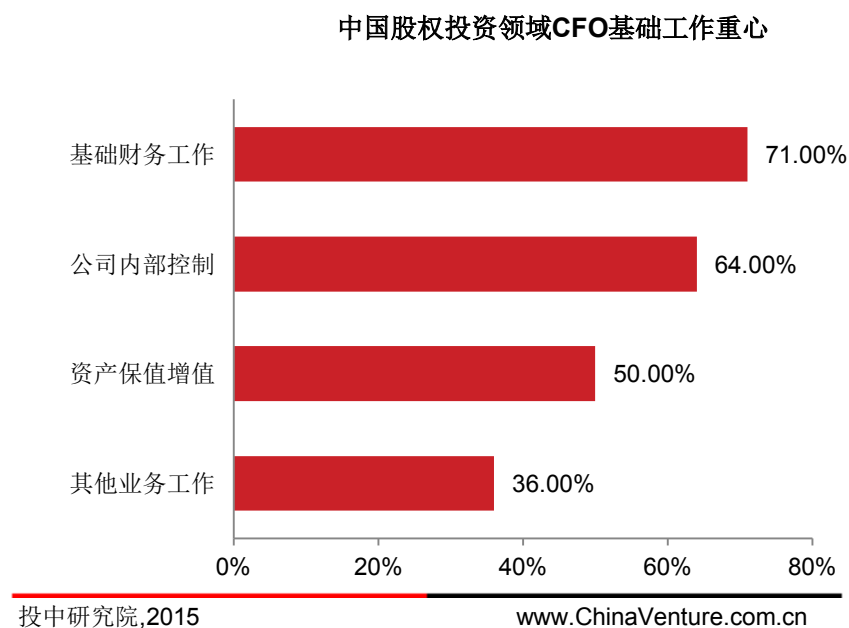


图 2：中国股权投资领域 CFO 本职工作范围

根据投中研究院的调研表明，过半数的 CFO 选择了“沟通协调能力”作为其首选的能力素质，位居第二位的是“资金募集能力”。另外“系统分析能力”、“行业经验”等成为 CFO 们其余的能力选择因素。

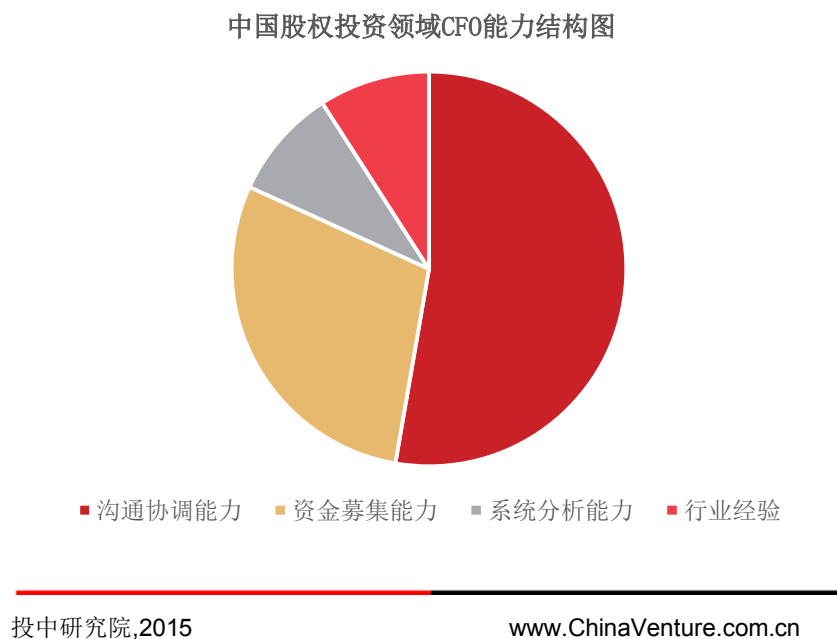


图 3：中国股权投资领域 CFO 能力结构图

另外，从 CFO 所必须的知识技能来看，首要关注的知识技能为“财务会计知识”。其

次是“政策法规”、“资本运作”和“行业知识”。

中国股权投资领域CFO知识结构图

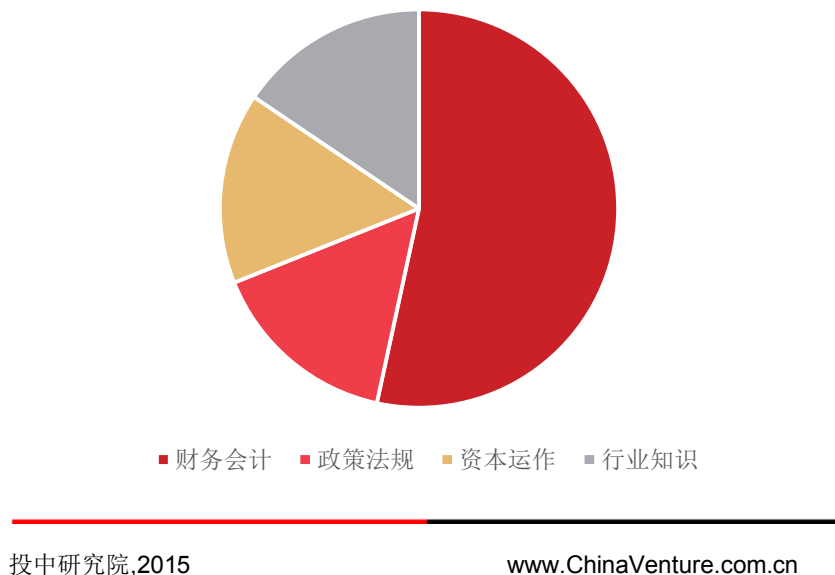


图 4：中国股权投资领域 CFO 知识结构图

投中研究院认为，由于国内私募股权机构成立的时间短且发展速度快，制度建设大大落后于经营发展，这也造成目前 CFO 主要精力放在了诸如制度建设等工作上，对于企业的长期战略规划、财务规划、重大投资项目决策等方面投入精力较少。

2.1.2 基础财务工作

财务工作是 CFO 的基础工作，所以 CFO 会在日常工作进行财务管理和财务控制，同时向企业决策者和外部需求者提供全面、正确的会计报表，并确保财务管理过程的科学、合理和及时。

企业财务管理需要大量业务专业知识进行判断，没有系统的财务、会计和审计知识是不可能完成这项工作的。财务数据应可靠并事前服务于业务部门对企业而言作用甚大，其可提供战略决策信息以及帮助制定投资战略，从而在企业价值创造中发挥较大作用。财务部门提供的决策信息还可以确保资源的有效利用，还可以帮助实施公司治理、风险管理。

就私募股权机构来看，CFO 不再埋头于财务数据和解析过去，更多的重点是放在了加工财务数据并据此预测未来的风险、收益和资金及其他关乎企业生存和发展的关键点。另

外, CFO 还需要每个季度对项目的估值变化进行复核, 这也是基金财务核算的重要环节, 在每季度的内部管理报告及对外的投资人报告中会详细描述项目经营情况, 财务状况, 融资进程及上市和退出安排等信息。从财务角度及时了解到基金所投资项目的最新经营情况 和投前判断之间的差异, 最终反馈到基金的财务报表。这些工作虽然繁杂与基础性, 但是 却能够及时发现机构所投资项目的异常, 以便机构能够及时发现相关风险并制定相应的风 险应对策略。

2.1.3 内部流程控制

作为私募股权机构的 CFO 在公司内部财务控制方面经常会面临比平常更加复杂的选择, 他们需要考虑每项决策对其他决策的影响, 而这些决策不仅会对机构内部产生影响。CFO 需要制定的这些决策可以为能够影响组织的人接受, 并要保证这种决策不会耗用过多的资 源。另外, 还必须清楚有关建议的可行性, 以及相应的成本和收益, 他们还必须考虑时间 问题, 决策的延误将会耗费时间, 决策的有效落地也需要时间。

2.1.4 资产保值增值

私募基金从通知缴款到账至投资完成付款之间存在时间差, 、临时闲置资金存在现金管理需求, 所以, CFO 需要熟悉和了解各项现金管理工具, 包括但不限于货币市场基金、交易所回购、银行结构化理财产品等; 目前相关行业监管规定闲置资金仅可配置一些流行 性较强的短期理财工具, 所以在募资金额较大的时候, 需注意在《合伙协议》投资范围中添加一个“现金管理条款”, 允许基金投资一些风险较低的现金管理工具。

另外, 由于国内短期金融产品的各项风险在不同程度上高于基础现金管理工具, CFO 在寻求投资利益最大化的前 下, 需要熟悉和了解各项短期金融工具, 并对其各项风险有充分的认识和判断。

2.2 中国私募股权领域 CFO 投资相关领域工作剖析

2.2.1 CFO 工作内容概述

由于私募股权投资机构需要更多接触投资项目及投后管理的特殊性, 所以这些 CFO 们不再局限于后台支持, 他们的工作开始逐步拓展新领域, 以参谋甚至以决策人的身份参与到私募股权机构的经营决策。CFO 开始利用他们特有的专业知识提高企业的管理水平, 为企业直接或间接地创造巨大的价值。

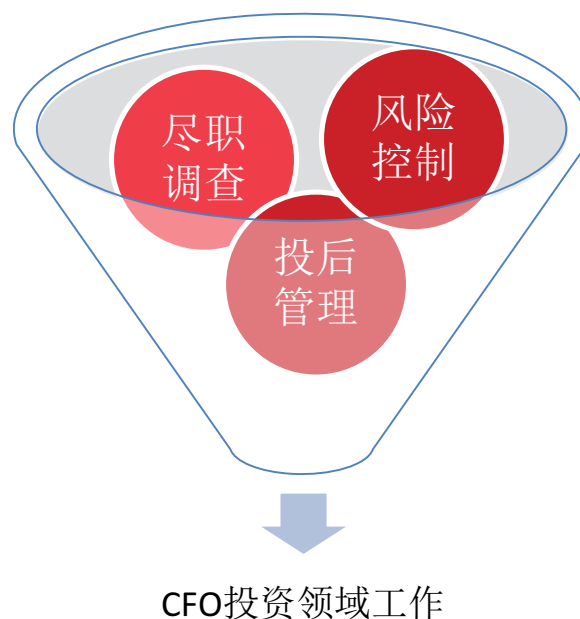


图 5：国内股权投资 CFO 投资相关工作

根据投中研究院调研统计发现, 目前国内私募股权领域的 CFO 及其领导的财务运营及风险管理团队作为整个管理公司中对于各支基金所投项目情况信息掌握最全面的团队在信息披露方面也做了不少工作。从项目投前的尽职调查, 到具体的项目执行, 再到投后管理, 财务运营及风险管理团队均参与其中, 对整体情况都非常熟悉, 能从宏观层面给予客观的评价, 因而在基金定期报告(含年度报告)、投资组合管理及披露、基金业绩计算、投资人关系维护方面游刃有余地发挥了巨大的作用。

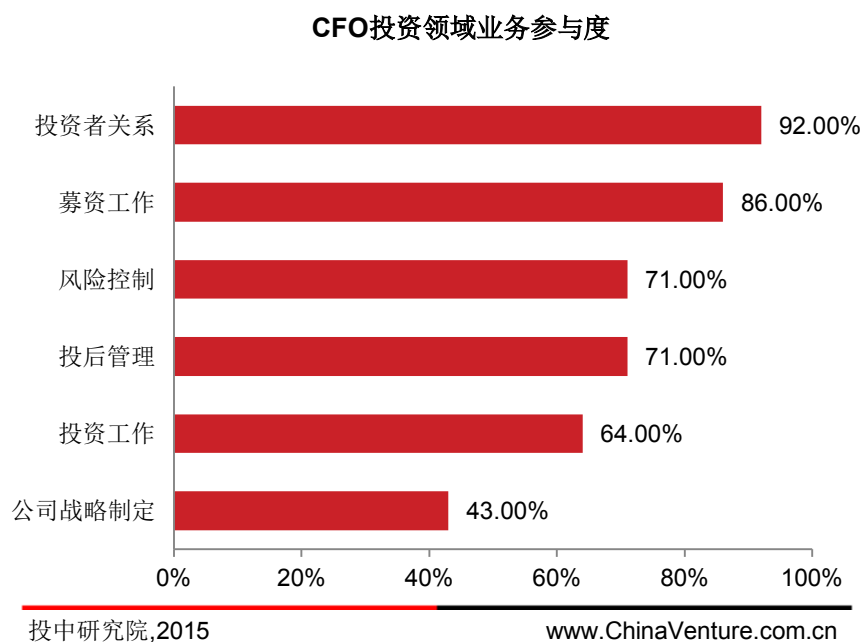


图 6: CFO 投资领域业务参与度

2.2.2 投前尽调能力

投中研究院发现,根据私募股权机构的业务线,在投资环节,CFO 们的工作重点绝大部分集中于投资前阶段。CFO 往往要配合投资团队,对于投资标的企业的财税方面的风险把控出自身角度的意见和观点,并亲自参与到投资架构的设计上。

具体来看,CFO 最为注重的是投资标的企业的财务风险方面,会重点把控项目筛选过程中的风险问题,包括一系列的财务尽职调查以及合规风险的识别和评估。其主要目的是,一方面摸清被投企业的具体情况,清楚了解企业的盈利模式与发展思路,甄别未来发展中的风险因素和生存隐患,认知企业目前及未来在行业中的定位;另一方面,针对已掌握的信息,需要充分有效地与目标企业进行沟通,存在的问题要尽早发现并寻求各方接受的解决方案,推动实施,高企业在面临危机时的应对能力。部分 CFO 还致力于推动项目风险在投资决策过程中的有效披露和风险解决方案最终纳入投资协议,以切实有效化解风险。

另外,对于拟投资项目所处的不同时期,CFO 们关注的方向也不相同。

1) 针对早期项目

由于公司尚未产生利润或利润不具规模和延展性，财务会着重关注合规层面的风险，例如企业自身的法律情况，是否存在重大诉讼和法律纠纷、股权结构是否合理、是否违反行业监管规定以及是否违反交易涉及的其他监管规则等。

根据调查结果，CFO 有时会联合法律专业人士，梳理出一份合规问题清单，以供基金管理人内部讨论及与被投企业的沟通。此外，现金流管理对于早期发展项目也至关重要，在项目投资前期，CFO 需要就投资款的计划使用情况与被投企业进行深入的探讨，并确定投资款项的支付方式及频率、后续融资计划等具体问题，以应对项目投资后可能面对的任何风险和危机。

2) 针对成熟期项目

对于非早期、相对成熟的项目，财务尽职调查的核心在于审核企业的目前的利润状况是否真实完整及对未来的盈利预测是否合理有效。一方面，目前的利润数据反映了企业目前能否健康运营，是否与领导者的企业发展思路相吻合；另一方面，当前的财务数据是盈利预测的基础，而盈利预测直接影响着投资人对标的企业的估值，因此需要对当前财务数据进行充分的检验和核查。

2.2.3 风险控制能力

风险控制也是 CFO 的重点工作。公司在基金临时闲置资金的投资策略方面侧重安全稳健，主要投资无风险或低风险的货币市场工具，例如公募货币市场基金、场内的买入返售金融资产，做好现金管理，确保本金安全，并获取一部分的市场溢价。

在基金运营层面的的投资风险控制方面，财务运营及风险管理团队积极参与投资决策过程并发挥重要作用。我们调查发现，越来越多的私募股权基金要求财务、法律等专业人才全程参与项目投资过程，多数机构建立了一整套投资管理制度、流程和决策质量控制体系。财务部门作为信息集中处理部门，往往更关注投资项目过程文件的形成和存档，每个投资项目的保密协议、投资备忘录、财务尽职调查报告、法律尽职调查报告、项目投资价值报告、框架协议等文档均要求内容完整、项目齐全，不存在形式上的瑕疵。财务团队必须确认每个投资项目均按照内部制度规定履行了完整的投决会审批流程，并形成一系列归

档文件，才会划转投资款，完成项目交割。

此外，财务运营及风险管理团队对投资项目的每份投资协议都会进行严格审核，尤其对于各项条款的可执行性和落地可行性会有仔细考量，例如在制定具体的回购及对赌条款时，财务运营及风险管理团队会同基金未来的存续期限进行匹配，以防止出现基金清盘时可能还未触发回购或对赌协议时点的情形发生。

在不同基金的公平交易方面，CFO 也要求考量各支基金的剩余可投资额度，并通过合理设置交易架构、财务团队给出专业意见、不同基金事前沟通达成一致等方法，确保公平交易的执行，维护各支基金投资人的利益。

2.2.4 投后管理能力

投资协议的签订只是投资的开始，真正能够为投资机构创造增值的关键环节即是投后管理，CFO 在这个一阶段要有所投资企业提供有附加价值的东西。投后管理为项目持有期的风险控制负责，对应得回报的兑现负责，以“资产增值”为核心理念。投后过程注重的是投资机构与被投企业的共同成长，彼此建立信任关系，通过畅通坦诚的交流，投资机构为企业提供专业化的服务和平台资源，企业为投资机构实现投资增值，创造退出机会。投后管理的互动过程实质为双方共同成长且实现双赢的动态平衡。

国内股权投资CFO投后管理工作重点

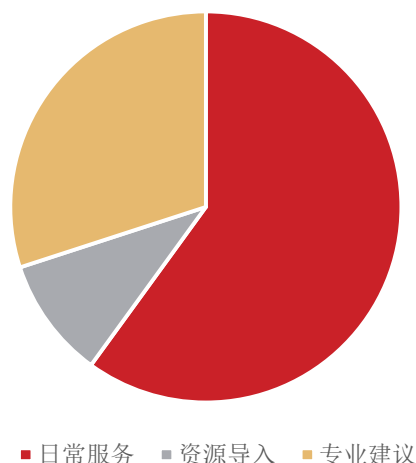


图 7：国内股权投资 CFO 投后管理工作重点

1) 日常服务

CFO 经常会为被投企业提供会计核算、财务报表科目整理、税务处理、信息披露等方面的标准化模板和日常咨询服务，尤其对于准备上市或申报新三板挂牌的企业，帮助审核财务数据的规范性、合规性，梳理历史沿革问题，理清股权架构，与第三方机构共同探讨并给予财务合规方面的专业意见。

对于投资金额较大、企业欠缺自主管理能力的被投企业，私募股权投资机构往往会派专业财务人员（财务负责人）定期入驻现场，帮助规范公司的管理制度，尤其是财务相关制度，例如企业的预算、决算、日常账务处理和财务报表的编制审核等内容，最终起到协调企业的管理并提升企业的运作效率的目的。

2) 资源导入

利用私募股权投资机构的平台资源，为被投企业提供专业人才输送和其他资源对接。一方面，积极为企业提供合适的职位人选，解决企业的人才需求；同时，定期开展一些行业培训、专业培训，或安排被投企业代表参与行业内权威机构（如国际四大会计师事务所）主办的讲座等。

3) 专业建议

积极参与企业的重要决策并给予专业的建议，比如：企业的下一轮融资、上市或挂牌计划、兼并收购等。目前很多被投企业有挂牌新三板的意向，虽然具体的挂牌步骤由专业的券商、事务所等主导，但是，由于私募股权机构投资企业时间较长，伴随着企业成长，最为了解企业的具体情况和历史动向。是作为企业与其挂牌或上市中介机构之间桥梁的最佳人选，可以促进双方有效、充分沟通，并给予专业的意见和建议的。

2.2.5 公司规划决策

在机构的战略大方向上，CFO 也发挥着非常重要的角色。大多数卓越企业的实践表明，CFO 应站在整个公司的战略角度考虑问题，财务数据要能为公司发展起到决策支持作用。CFO 要力争成为 CEO 的战略合作伙伴。所以，无论是基金管理公司宏观方面的发展战略

投资布局、项目的可行性分析，现金流管控；亦或者是具体到每一项项目的前期立项、估值、并参与谈判，都需要 CFO 的专业性部署规划，为管理公司的战略发展奠定了稳固的基础。

1) 内部控制能力

无论是基金管理公司还是基金运营，在内部控制方面都需要有深厚的行业经验，将行业内的最佳实践充分运用到实际工作中。在内部财务控制方面，管理公司建立了健康完善的财务管理制度和体系，从最基础的财务合规性工作到预算、决算的制定、费用支付的授权审批、薪酬规划及发放、税费控制等环节都有明确的内部规章制度和流程。

在成本控制方面，机构需要在预算方面制定明确的授权审批流程，预算需定期进行执行情况分析和报告反馈以提升公司整体业绩；在费用支付方面，也制定了明确的内部财务制度用以规范授权审批流程，加强对公司成本控制的力度。

2) 决策能力

财务运营及风险管理团队始终通过不同维度的不同职能努力实现企业的战略。具体来说，团队通过基金管理公司财务、基金运营财务及基金投资项目这三个维度和方向进行人员团队建设和制度优化，使得管理公司整体的财务风险进一步降低，以提升整体的信息质量。

在基金管理公司财务层面，团队注重内部控制流程及财务合规建设；在基金运营财务层面，基金运营专员通过事前建议来优化项目资产配置，并通过提供各项财务咨询服务，投资回报预测，进行投资人风险承受能力匹配等工作以降低投资风险；在基金所投项目层面，团队负责各项目的投资风险，积极参与投前、投中和投后的风险把控。

通过以上不同职能和层面的专业分工，以实现企业的美好愿景，即给投资人提供最优服务的同时努力帮助被投企业提供各种增值服务，共同成长，无论是助其加速下一轮融资进程，亦或是成功登陆资本市场，进而降低投资风险，提高投资回报。

2.3 私募股权机构 CFO 未来发展及挑战

2.3.1 私募股权机构 CFO 未来发展

私募股权投资行业 供了更广阔的资本运作空间,进而对私募股权投资机构的财务领 导力 出了更高的要求和挑战。私募股权领域中的 CFO 这个角色也逐渐成熟,从最初侧重 管理公司的财务管理职能渐渐转型为了综合型人才,需要对包括基金运营财务和被投企业 的财务在内进行全面管理。

通过学习国际上先进国家的行业发展历程和具体的业务发展模式和制度,建立适合自 己国情和企业的基金运营标准,并将各类国际成熟的行业惯例及税制操作落地。实际上, 就是将各个模块专业领域的东西打通,形成一个解决方案。比如资金供应链、领导力发展、 高绩效组织、投资前后支持、收购兼并的解决方案等等,形成面向业务的解决方案。CFO 要转变在企业中的角色定位,从传统的“账房先生”走出来,站在管理的高度,再结合自 身的财会背景,为 CEO 供有效的决策信息,帮助公司做出科学的战略性决定。

私募股权领域中 CFO 角色也逐渐在向着行业专家的方向发展,通过不断自我学习和积累的 行业经验摸索,在业务实践中探索出了各类最佳实践,例如对于公允价值的确定、基 金合规的把控、适格投资人的鉴定、基金业绩的计算模式等;同时 CFO 角色也不断地从参 与项目初期的尽职调查工作,延伸到参与项目的投后管理工作,甚至更多地扮演着被投企 业的财务咨询顾问的角色。

2.3.2 私募股权机构 CFO 职业道德分析

根据投中研究院调研显示,目前 CFO 对职业道德的看法主要有以下几个方面:

第一,将公司的利益放在第一位,认同公司的价值,从公司的大局出发思考问题,在 不违反法律法规和重大原则的情况下为公司谋利。CFO 们作为企业的高层管理人员,而且 又是财务工作者,更需要一丝不苟的对企业财务工作把好关,否则出现差错和问题,将会 损害公司和 LP 们的利益。

第二,遵纪守法、公正诚信、不做假账、坚守制度和原则、敬业奉献等等。其中,最为重 要的是不做假账,究其背景主要是国家前总理朱镕基在视察上海国家会计学院时题词不做假

账,由此会计界将其列为首要的职业操守。

投中研究院认为,目前我国私募股权投资领域 CFO 能够做到守法、诚实、敬业、正直等基本准则,但是从政策高度来看,却还是停留在号召和教育上,尚未形成一套规范的 CFO 道德规范体系,也尚未形成良好的约束控制机制。

2.3.3 私募股权机构 CFO 未来挑战

近年来,包括创业板和新三板的推出,为私募股权机构带来了许多机遇。目前,国内多家私募股权机构挂牌新三板,根据投中研究院数据显示,2015 年私募股权机构融资额 250 多亿,占整个新三板融资额的四分之一,几大新三板上市 PE 机构的市值均超过百亿元。这些变化为机构 CFO 带来了更多的挑战。投中研究院经过调研后,认为目前 CFO 主要面对的挑战有以下几点:

1) 价值变化及融资

2014 年 4 月九鼎投资挂牌新三板,成为首家新三板挂牌私募股权机构。随后,行业掀起挂牌新三板热潮,中科招商、同创伟业、信中利、硅谷天堂等多家知名私募股权投资机构相继挂牌。投中研究院认为,借助新三板市场,私募股权机构可以通过定增等方式快速募资,为大资管平台的打造储备资金,募集资金的方式发生了根本性的变化。也可以搭建完善的激励机制巩固投资团队的稳定性,以及提升 PE 机构的品牌形象和影响力。

当机构登陆新三板后,它不仅获取了券商、会计师、律师和股转公司的隐藏背书,而且将公司更多的在一个全国性平台上公开展示。所以, CFO 在整个过程中扮演重要角色,他们会重点关注企业内部结构对企业价值评估的影响;在公开市场融资的种类、途径及技巧;如何从银行或投资人等利益相关者的角度来观察企业运作及管理;透过财务报表来表现公司价值。

2) 投资者关系维护

投资者关系管理是西方国家特别是美国证券市场发展和股权投资兴起的产物,是为了促进投资人(LP)对机构的了解和认同,实现机构价值的最大化的战略管理行为。投资者关系维护能够建立与投资人(LP)良好的关系,提高投资者满意度,增强投资者对公司的满意度。

CFO 如何利用其专业知识对公司业务发展产生深远影响至关重要，因为私募股权投资机构的特殊性，其要通过定期报告及会议来跟投资人进行沟通，而定期报告的编制是 CFO 的基础工作。所以，CFO 需要通过定期报告等法定信息披露来降低上市或挂牌公司与投资者之间的信息不对称，提高投资人（LP）对投资机构的了解、信任，也接受投资人的监督。

另外，通过好的投资者关系维护，也能起到采纳投资者的合理化意见、改善公司的经营管理和治理结构、提高公司核心竞争力，最终实现公司价值最大化。

投中研究院认为，投资者关系维护信息披露水平紧密相关，评价有一部分指标带有很强评价者的主观性，比如对投资机构与投资者（LP）互动沟通质量。总体来看，投资者关系是一项长期而系统的工作，综合性强，需要涉及金融、市场营销、公共关系、公司的发展战略规划、财务及法律知识等多方面，这也是对 CFO 的一大挑战。

3) 规范治理

虽然新三板挂牌流程已经大幅精简，但其复杂程度仍是一个简版的 IPO。在这个过程中，企业潜藏的瑕疵和风险将得到解决，规范的治理结构将得以建立，这些工作也需要 CFO 们的参与。根据投中研究院调研总结，目前 CFO 需要面对许多历史问题，这些都需要 CFO 来进行规范。

第一，改制税务问题。在企业整体改制中，将会涉及到大量资产的转让行为；另外也会存在企业为了享受区域性的税收优惠，实施了税收迁移，但是企业法人营业执照、实际办公地址、税务登记证存在不一致的情形。所以，CFO 基于规范化管理要求，在财务数据上进行调控的可能性也会大大减少，税务支出增加不可避免。

第二，股权及税务架构设计。上市后，私募股权机构将由幕后转到前台，变为公众公司，公司要公开财务报表和经营情况，竞争对手、LP 客户都会看到。所以，作为 CFO 要做到财务公开，履行完备的信息披露义务，接受第三方监管，企业的经营状况、盈利水平都处于外界关注之中，同时财务信息公开式的、企业难以通过调整报表来降低经营业绩的波动。

第三，风控要求提高。挂牌或上市后，可以促进公司规范运作、增加融资渠道，但是，相应风控要求也在提高。投资机构和其他机构不一样，其管理的资本量以及对应的管理能力，如果资本量迅速扩大，PE 对投资项目的风险把控和内部管理，很容易出现不匹配。

总体来说，中国特有的私募机构挂牌新三板的情况，使这些机构的 CFO 自觉不自觉地完成了从后台、中台至前台的华丽转身，成长为一名兼具管理公司财务管理、基金运营的风控管理及辅佐前台被投企业的财务咨询等综合职能的高素质人才。这部分代表了未来私募股权领域中 CFO 人才的发展趋势。

三、国内私募股权领域 CFO 主导工作实例及评选

3.1 评选标准

1) 评选简介

投中研究院根据当前国内私募股权机构 CFO 的主要工作，着重观察以下 5 大标准，并评选出 10 位中国私募股权投资领域最具影响力 CFO，并在“投中 2015 年度 VC/PE 机构最佳 CFOTOP10”榜单中予以公布。

2) 评价标准

标准 1：企业战略调整和规划能力

重点考察：1、利用财务核算与会计管理原理为公司经营决策提供依据，协助董事会、总经理制定公司战略，并主持公司财务战略规划的制定。2、参与公司重要事项的分析和决策，为企业的经营、业务发展及对外投资等事项提供财务方面的分析和决策依据。3、建立、健全各项规章制度，推动公司财务系统管理的规范化和不断进步。

标准 2：投资机构资金管理及资本运作能力

重点考察：1、制定公司资金运营计划，监督资金管理报告和预算；2、参与基金融资方案设计、融资情况，投资资金安全管理情况。3、协调公司同银行、工商、税务等政府部门的关系，维护公司利益。

标准 3：机构内部控制体系建立能力

重点考察：1、建立和完善财务部门，建立科学、系统符合企业实际情况的财务核算体

系和财务监控体系，进行有效的内部控制。

标准 4：投资把控及退出支持能力

重点考察：1、主持对重大投资项目和经营活动的风险评估、指导、跟踪和财务风险控制。

标准 5：投资者关系维护能力

重点考察：1、在投资者管理维护过程中，主要的沟通内容、渠道数据及效果、实施状况。2、实施投资者关系管理的结果，既投资者关系管理为投资机构所带来的价值。

3.2 榜单及部分入选人员实例

投中研究院根据评选标准及调研结果，评选出 10 位中国私募股权投资领域最具影响力 CFO，制作出“投中 2015 年度 VC/PE 机构最佳 CFOTOP10”榜单如下：（按音序排列）

姓名	机构名称
陈华	软银中国资本
郭伟仪	红杉资本中国
何志成	IDG 资本
马翠唯	高瓴资本
聂巧明	九鼎投资
邱阳	德同资本
杨力	中金佳成
杨莉	景林资产
张大春	复星浙商成长基金
朱一凡	联创永宣

部分入选人员实例：

1) 德同资本财务总监邱阳：

作为公司“战略规划管理者”，邱阳的主要工作贯穿募资、投资、管理、退出一系列重要方面。邱阳负责制定、建议并监督实施公司财务战略，以支持公司经营战略实现。全面参与基金架构设计、项目交易结构设计及项目退出安排。由于德同资本财务团队人员较少，下半年又启动新三板挂牌工作，邱阳在团队建设方面，率先垂范，确保工作高效无差错运行，起到关键性作用。

2) 中金佳成财务总监杨力：

不墨守成规，拥有强大的创新意识。全面负责基金融资、投资及其管理。擅长投资架构设计和创新；对财务尽职调查和企业风险管理有丰富的实战经验；带领 IT 开发定制了适合本基金特殊架构的基金管理报告数据库。频繁深入企业，甄别可能的运营风险，为企业运营提供资深的专业指导和咨询。参与贝因美、吉艾科技、天江药业、百川燃气和春雨医生等多个项目，累计参与 VC 投资金额 15 亿元，PE 投资金额约 20 亿元。

3) 联创永宣财务总监朱一凡

朱一凡在投前管理中，主要负责财务风险管理，在项目筛选、决策过程中，积极投入到财务尽职调查中，注重财务、合规风险的识别、评估和化解。在投后管理中，为被投企业提供会计核算、财务报表优化、税务处理、信息披露等方面的支持，利用平台资源，为被投企业提供专业人才输送和其他资源对接。参与投资和投后管理的代表项目有：新游互联、笃影传媒、暴走漫画、麦旅旅行、派宝机器人、8868、熊猫自媒体、丽维家、吃货三国、宅米等，累计参与 VC 类项目投资金额超过 5 亿元，PE 类项目投资金额超过 20 亿元。

4) 复星浙商成长基金财务总监张大春：

张大春参与多个新设基金的方案设计、募集和 LP 管理工作；在投资组合管理中积极推动项目分级分类管理和退出机会的主动管理，2015 年成功退出中技控股、红旗民爆、红星美凯龙等多个项目，退出总额超过 10 亿元，取得超预期回报，协助多家投资企业完成 A 股上市或借壳上市。

5) 软银中国资本财务总监陈华:

陈华作为“公司的价值管理者”，财务总监的职责是将价值与财务管理融为一体，成为沟通部门主管的战略经营重点，是公司投资者财务要求的桥梁。陈总主要承担着对公司战略的参与、支持、计划及管理，对资源的确认管理、价值创造以及在此基础上的利益协调，对流程的价值导向创造与控制提供支持性服务，对业绩评价创建激励机制，建立风险控制系统并进行管理。另外，也被要求全过程地参与公司价值创造战略的制定，并与 CEO 一起，全方位培养公司的价值管理能力。

附录：致谢

本报告在撰写的过程中，得到了中华股权投资财务总监协会 (www.cvcfo.org)以及多位私募股权基金 CFO 的支持，在此，投中研究院对他们表示真诚的感谢，感谢他们为本报告提供的独特观点和建议。

本报告为投中研究院第一次关注私募股权投资领域 CFO 岗位的相关工作，受编写水平及时间所限，难免存在不足之处，望广大读者对本报告提出宝贵意见。未来，投中研究院仍将继续发布年度报告，为中国私募股权投资领域从业者、创业者提供有深度的研究成果。同时，我们希望得到您持续的关心与支持，为中国私募股权投资行业的研究助力，共同推动中国投资市场发展。

研究垂询

张祥 Aaron（分析师）

Email: aaron@chinaventure.com.cn

媒体垂询

徐丹 Linda（品牌总监）

Tel: +86-10-59799690-678

Fax: +86-10-85893650

Email: linda@chinaventure.com.cn

关于 CVSource 投中数据终端

CVSource 投中数据终端是股权投资领域专业、准确、全面的金融数据产品。

CVSource 投中数据终端由投中集团倾力打造，为国内外股权投资从业人员提供专业的数据服务以及高效的研究工具。

关于投中研究院

投中研究院隶属于投中集团，致力于围绕中国股权投资市场开展资本研究、产业研究、投资咨询等业务，通过精准数据挖掘及行业深度洞察，为客户提供最具价值的一站式研究支持与咨询服务。。

关于投中集团

投中集团是一家领先的中国市场金融数据及商业信息服务提供商。通过旗下数据产品 CVSource，为活跃于中国市场的投资机构、投资银行、战略投资者、资产管理公司等各类金融客户提供专业的数据、资讯及分析工具，同时运营中国 PE/VC 行业第一门户网站 www.ChinaVenture.com.cn，并举办各类投资会议。投中集团成立于 2005 年，在北京、上海和深圳设有办公室。

投中研究院隶属于投中集团，致力于围绕中国股权投资市场开展资本研究、产业研究、投资咨询等业务，通过精准数据挖掘及行业深度洞察，为客户提供最具价值的一站式研究支持与咨询服务。

投中集团是一家专注于中国投资市场的领先信息咨询机构。投中集团为致力于中国市场的投资机构、投资银行与企业等客户提供专业的第三方信息产品及研究咨询服务。投中集团成立于 2005 年，在北京、上海和深圳设有办公室。

法律声明

本报告为上海投中信息咨询有限公司（以下简称投中集团）制作，数据部分来源于公开资料。本公司力求报告内容的准确可靠，但并不对报告内容及引用资料的准确性和完整性作出任何承诺和保证。本报告只作为投资参考资料，报告中信息及所表达观点并不作为投资决策依据。

本报告包含的所有内容（包括但不限于文本、数据、图片、图标、LOGO 等）的所有权归属投中集团，受中国及国际版权法的保护。本报告及其任何组成部分（包括但不限于文本、数据、图片等）在用于再造、复制、传播时（无论是否用于商业、盈利、广告等目的），必须保留投中集团 LOGO，并注明出处为“投中研究院”。如果用于商业、盈利、广告等目的，需征得投中集团同意并有书面特别授权，同时需注明出处“投中研究院”。

上海投中信息咨询有限公司
China Venture Investment Consulting., Ltd.

北京市东城区东直门南大街 11 号中汇广场 A 座 7 层, 100007
电话: +86-10-59799690 传真: +86-10-57636090

上海市南京西路 1266 号恒隆广场 1 座 1201 室 200040
Tel: +86-21-61919966 传真: +86-21-61919967

深圳福田区金田路 3037 号金中环商务大厦 3302 室 518048
电话: +86-755-33067695

媒体支持：投资中国网数据支持：CVSource 投中数据终端

