



东莞设立工厂,则是希望利用东莞电子制造业的区域优势,拉动苏泊尔小型电器的发展,从压力锅转型。每一步资本布局都是依战略规划来实现。

而资源的整合更需要落实在每一个细节。在陈康平看来,被收购的工厂固定资

产、渠道和人员没有利用起来,才会产生负担,如果收购后不能有效地整合,也会形成负债。“为了降低整合成本,如果我们已有的工厂需要对外招工,现在可以不用招了,而将已收购工厂冗余的工人转移过来,从而再收购工厂的土地、固定资

等资源进行再利用。”苏泊尔的做法以较低的成本解决了人员负担,还可以增加收购的谈判筹码。

“作为CFO,你当然得很清楚战略发展的方向,也要就目前碰到的一些不同层面的财务问题,我们企业的经营思路是都要围绕经济规律来做,任何活动都要围绕效益来做。从这个角度来看,财务是各项经营活动的主条线,它不是孤立的,企业的经营活动都要通过财务主条线。”陈康平说,“我们公司把财务管理作为核心,一切业务行为都要引入财务管理。”

苏泊尔的这种财务与战略动态管理,由内到外地改变了企业的创富性格。

陈康平自信今天的苏泊尔很讲究资产创收能力。事实上,当地政府,尤其是台州市政府,对苏泊尔的评价是,这家公司的资产质地属于“优质”。“质地在他们的概念中,就是资产的盈利能力,而不是比大。现在台州很多企业规模做的很大,但给人的感觉却很不踏实,因为战略与财务管理距离太远,而前方不确定性因素又太多。”一位地方官员如此感慨。

相关链接二

家族企业 CFO 的三个基本功

家族企业 CFO 要想成功“软着陆”,至少需要练好三个基本功。

取得掌门人信任

一般家族企业,都有一位精神领袖式的掌门人。对这些掌门人来说,企业是他们多年来精心抚育的“后代”,是他们内心世界的重要组成,是他们身份的惟一象征。让他们将企业交给家族外成员打理,是一个痛苦的过程,但他们更不愿意亲眼看到企业在自己手中夭折。没有他们的思维,职业经理人不可能进入到企业中来。

职业经理人进入家族企业,大多数受命于危难之时。他们能够登陆企业,并不完全代表他们获得了企业掌门人的信任。他们惟有用“事实说话”,通过力挽狂澜,内部革新与外部拓展并举,为企业获得新生,才能真正得到“赏识”。在一个由职业经理人管理的企业里,约束的“矛头”所指少不了掌门人本身。如果出台的制度对掌门人没有约束,职业经理人就很难信任他,这个企业也就不可能真正形成职业化的管理。这是一个两难抉择。这就既要职业经理人才华出众,维护企业既有的良

好运行的同时,探索出企业未来发展新鲜可行的路子;又需要他具有一系列综合能力,诸如良好的品质和忠诚感,能够做到功高而不震主。

赢得各部门支持

经理人在企业中推进职业化管理,仅仅获得企业掌门人的重视是不够的,必须尽可能在短时间内建立起牢固的组织基础——这是企业制度化成功的关键,也是建立现代企业治理结构的重要环节。

当经理人作为“新人”进入家族企业时,几乎不可避免地会在新旧人员之间发

“计划经济时代是生产主导企业方向；市场经济时代，生产已不再具有核心优势，这就需要积极开拓市场，经营市场重要，逐步占据主导地位；家族企业要进一步发展，财务肯定要占重要地位。”陈康平从某种高度向记者诠释财务管理的“与时俱进”，让财务管理与业务战略协调互动。

“我认为目前中国公司的财务领域，CFO 应该做到财务体系对战略的预测、评估等支持，通过各种图形、模型和复杂的调查去评估未来。但现实是国内企业的 CFO 在这方面目前还是薄弱环节。”当年仅有中专学历的陈康平讲起 CFO 经验娓娓道来，其能力与思维深度即使与海归派的博士 CFO 们相比也毫不逊色，“如人民币升值，我们企业内部要通过体系去评估，不是说我财务总监一个人在担心未来，而是一个团队在思考如何应对人民币升值，而且我们早在去年就跟所有部门一起讨论过。”

先行一步的苏泊尔深深地尝到了财务与战略互动、从财务角度出发重塑企业核

心业务竞争力的甜头。当然这只有在很成熟且管理相对职业化的“家族企业”才能够深化下去，否则，此种财务战略体系必然会对家族领袖的独断行为构成掣肘，亦同样会引起家庭式管理受惠者的抵制，反之，财务与战略互动的管理体系又会进一步促进这个家族企业制度化、现代化。

“7月份这次人民币升值，我们公司没有被动，这是因为此前我们应该做的准备都已经足够充分了，而当时95%以上的企业还没有相应的动作，因此有些措手不及。对待不确定汇率的变化进行准备，主动与被动就会化为优势跟劣势。”陈康平说。

从2004年人民币升值的舆论气氛开始弥漫时起，陈康平就将其纳入财务筹划范围，“对于苏泊尔这样的品牌型企业而言，CFO 理应用金融工具规避金融风险，为公司创造‘稳定’财务环境。”

2004年中期，陈康平组织人员做调查，把国内情况、与国外可比较的情况对比分析，再咨询专家、专业的机构，把公

司财务今年的可能性、改革方向确定下来，在模拟的环境里边做评估，而且波动因素和幅度还要量化，究竟在一年的时间内会上浮3个百分点还是5个百分点，再分析受国际汇率影响后的成本需要降3%还是5%，才能保持稳定盈利；同时陈还比较参考了国外知名企业应对汇率问题的决策，最终决定开始用期货将远期汇率锁定。

更多民营企业对于宏观的汇率问题只能听天由命——当汇率低时，过着低成本出口的好日子，一旦人民币升值，也只好听天由命。苏泊尔采取的却是一种积极主动但高成本的“求稳”动作。陈康平2004年就锁定了2005年和2006年上半年的远期汇率上升0.2%~0.3%之间，因此在国际谈判中已将这3%的上浮计入未来成本，因此如果人民币在两年内升值3%或更多，可以说都对苏泊尔的出口没有影响。但是如果人民币没有升值，那么苏泊尔就需要用相对于竞争对手高2%~3%的锁定成本。事实上，陈康平追求稳健的应对手段，让苏泊尔成功抵挡了汇率突

生冲突，在一定的时间内形成一种动态博弈均衡。“新人”也在这种博弈中逐步认清家族企业，开始改变急于求成的工作方式，慢慢与“旧人”达成一致，并与自己一道前进。这是一种较为理想的状况。

更多的情形是，一般的家族企业不可能在短期内同时引入可观数量的经理人员，不仅在“新人”与“老人”之间难以形成一种平衡，而且由于“新人”推行改革不可避免地对“老人”的利益带来影响，当面对短期内共同利益受损时，“老人利益集团”很快“萌生”，并对经理人的工作形成或明或暗的阻碍。特别是

企业掌门人欲引入经理人员来调和企业内部已有的利益主体之间的矛盾关系时，经理人纵使具有浑身解数，制度化也难以推进。因此，对于经理人来说，融入企业，争取到企业内各部门的支持，不可掉以轻心。

准确自我定位

家族企业作为当前市场中的企业主体，潜力巨大，只要增加新的管理力量，短期内就会收到明显效果。但是在职业经理人准备向更深层次改革推进时，不可避免会触及一大批人的利益。原有的企业生态被破坏，而新的可预期的秩序暂时又没

有建立。为了平息企业内部的怨气、维护公司内部的团结，在“新人”和“老人”权衡取舍时，很多掌门人会选择牺牲掉“新人”的解决办法。

面对这种情况，经理人普遍怀有这样一种心态：我在这个位置上能呆多久？许多人在心力交瘁之下，只好主动选择离开。但对于大多数人来说，到了另一个舞台，并不能保证以往的故事不会重演。在中国，家族企业管理职业化还有一段很长的路程，毕竟它们还是一个新生的企业群体。●

(文/刘平青)