

## Headline

### The Wisdom in Finance to Resist Crisis

#### Publication

CFO World

#### Date

04/01/2009

#### Reporter

Ms. Lv Dan

CFO PRACTICE CFO 实战

并购中管理风险最好的方法是继续按照流程执行，而不让“看似”不错的交易来改变遵循流程的方式。没有交易要比失败的交易好。

# 抵御危机的财务智慧

文/吕丹



Foster：并购中管理风险最好的方法就是按照流程执行。

当你享受UPS提供的便捷的包裹运送服务的时候，可能根本不会想到UPS所需的油压混合动力汽车是伊顿的产品，它能够大幅改善燃油经济性和尾气排放水平。

而你在高尔夫球场和朋友们

纵情欢笑的时候，你很可能也不会注意到你的高尔夫握把也出自伊顿。实际上，作为全球领先的多元化工业产品制造商之一，总部位于美国俄亥俄州克利夫兰的伊顿公司（Eaton Corporation）还生产许多与人们日常生活、工作和娱乐息息相关的工商业产品。

在经济低迷的2008年，伊顿的财报显示其全年销售额达154亿美元（亚太区达到了近20亿美元），较上年增长18%；净收益达10.6亿美元，较上年上升6个百分点。在2008年第四季度，伊

顿赢得了两项重要订单，一项是为中国的公交车提供油电混合动力传动系统，另一项是为塔塔汽车公司的“世界卡车项目”提供传动系统。

伊顿是沃伦·巴菲特2008年购入的四支新股之一，其多元化的业绩增长模式使公司即便面临危机也仍然能“东边不亮西边亮”，成为博得“股神”青睐的原因之一。

实际上，创始于1911年的伊顿，近百年中已经有近60项的并购和业务剥离的记录。不断通过资本运作优选的业务模式令伊顿成功化解了数次危机。20世纪90年代中期，为了避免当时汽车零部件行业的全球滑落对公司业绩的冲击，伊顿从原来以卡车和零部件为主的制造公司，成功拓展为在宇航、电气和液压等业务上都取得不俗成就的多元化公司。

自1993年进入中国市场并设立首家合资企业，伊顿仍然不断通过并购、合资和独资的形式迅速发展其在中国的业务。为探求伊顿历经数次全球经济衰退而历练成百年老店的“长寿基因”和危机应对之道，《首席财务官》杂志特别访问了伊顿亚太区CFO傅智伟（David Foster）先生。

《首席财务官》：在全球金融危机下，很多跨国公司纷纷把注意力转移到新兴市场，特别

是相对而言增长仍然强劲的中国市场。您在危机爆发前不久的2008年5月被任命为伊顿亚太区CFO，到目前为止已经有将近一年的时间，您如何看待中国市场的现在和未来？

**David Foster:** 对我们大多数人来说，职业生涯正处于全球经济最富挑战性的时期。过去的六个月经济更是极为动荡。总体而言，与2008年相比，中国经济在2009年虽然增长幅度会相对放缓，但仍能保持增长态势，并呈现出新的机会。政府已经采取了一系列措施来刺激经济，银行也已增加放贷。因此，问题只是在于这些措施要多久才能转化为实际的经济增长。我认为这预示着中国国内将保持良好的经济环境，同时基础设施建设，汽车行业等将有很多机会，但在其他贸易伙伴的经济状况未出现好转之前，与出口相关的行业今年会持续低迷。

### 坚持战略方向

**《首席财务官》:** 伊顿历来没有停止过自己的并购步伐，即便是在备受考验的2008年第四季度，伊顿的并购交易依然为其带来了13%的销售增长贡献。2009年被认为是全球并购的好时机，好企业会以比较低廉的价格拿到心仪的公司，但如何规避并购蕴含的风险？

**David Foster:** 并购的增长和内生性的有机增长都源于伊顿的多元化战略。在危机面前，伊顿的多元化战略优势显现无疑：大大分散了业务风险，避免了经济周期对公司发展的剧烈波动。2009年，伊顿会继续整合前几年并购的业务，并不断遵循既有的业务发展流程，以寻求市场潜在机遇。并购中管理风险最好的方法是继续按照流程执行，而不让“看似”不错的交易来改变遵循流程的方式。伊顿将继续寻求符合其成为全球动力管理公司战略的机会。我们的原则仍然是“没有交易要比失败的交易好”。

### 关注资金和风险

**《首席财务官》:** 您已经在伊顿供职15年，您如何看待财务专业人士的职业发展路径，从您个人的实践看，从基层到高层需要技能的变化有哪些不同？目前经济环境下，哪些技能是企业CFO“迫切需要的”？

**David Foster:** 首先，我的回答是基于在伊顿这样的工业或制造业企业中从事财务工作的职业发展路径。我认为作为专业财务人员，在其整个职业生涯中能够在不同地方、经历具体业务集团和总公司层面的不同工作是非常重要的。这些工作能够帮助财务人员锻炼专业技能，学习业务知识并能够更好的了解公司总体运作的要求和分工。我认为每个财务人员都应尝试轮岗并承担成本会计一段时间，因为从该岗位上学到的经验和技能将会在整个职业生涯中被反复运用。

至于财务人员从基层到高层所需的技能变化，我认为需要在以下三个方面培养卓越的才能：业务合作能力、专业知识能力以及组织领导能力。毋庸置疑，财务主管需要成为一个得力的业务合作者并不断获得成功，他们需要锻炼自身良好的商业敏锐度，即了解市场、产品、竞争对手等，拥有优秀的书面沟通能力并能有效地影响那些不属于自身直接管辖范围内的人员。需要像对待自己的客户那样去对待公司中其他部门的人员，要从财务的角度去理解他们的需求，而不是把财务数据直接“推”向他们。此外，卓越的专业能力也是不言而喻的，但我想强调的是，营运资金管理和风险管理（运用对冲手段）是现阶段非常需要的技能。最后，组织领导能力是必须拥有的，它对于财务人员能在公司不断升迁而非仅仅局限于其部门内部起着关键的作用。培养整个组织的财务敏感度是每个财务主管的职责，这种敏感度在公司内传播得越广就越容易维持一个有效的

内部控制环境。

### 强化“业务伙伴”角色

**《首席财务官》:** 许多CFO都强调财务和业务部门的沟通，尤其在目前的局势下这种沟通更加显得意义重大，有什么制度性的保障来确保这种沟通的顺畅，这是目前国内财务经理人通常遭遇的困惑——想深入业务却不得其法。

**David Foster:** 我不认为有一个单一的系统或者措施能够保证财务部门和业务部门之间流畅的沟通。我们需要回到刚才提及的得力的业务伙伴关系上来。财务部门只有在业务运作中才能赢得信任。财务部门需要在会议上不仅拿出差异分析来指出公司的问题所在，而且应该对业务有着深刻认识并能提出对公司业务有实质改进的建议和想法。在伊顿，我们希望所有员工都了解伊顿商业体系（我们独有的业务整合体系），而且更关键的是我们财务部门的员工也融入该体系。同时，财务人员在介绍财务信息时要能够使用公司的通用语言，以便让每个人对公司的财务状况有清楚的了解，并知道他们各自如何去影响它。

**《首席财务官》:** 对于搭建高效的财务团队，您有哪些宝贵建议可以跟我们的读者分享？

**David Foster:** 搭建高效的财务团队的关键在于对人才的精挑细选。在我职业生涯里早期得到的最有效的建议之一是：在招人时，寻找你能帮助他工作的人，而不仅仅是寻找那种可以成为榜样至少应该涨两级工资的人。一旦你的团队组建完成，我认为给他们尽可能多的具有挑战性的任务是十分重要的。你应该愿意承受可能发生的错误，并在出现错误时花时间来指导你的团队。必须给你的员工公正及时的反馈，来确保他们的发展计划能实现职业技能、领导机会和目标的互相平衡。●