

必要的纠纷。■

(摘自《投资与理财》)

弗兰卡的财务密码

佚名

弗兰卡(FRANKE)在瑞士诞生,100年来其始终专注于国际性厨房设备系统制造,年销售额超过30亿美金,产品质量与品牌定位世界顶级。1995年弗兰卡集团进入中国,从最初的厨房水槽到水龙头,2009年弗兰卡开始为中国消费者提供家庭整体不锈钢厨房设备。

坚持高端

2004年弗兰卡中国加入了中低端价格战的行列,这种中低端策略不仅没有带来期望中的销售增长,反而对弗兰卡的品牌造成了损害。直至2007年新管理团队接手,才为这个最受挑战的事业部带来了转机,原来担任其他事业部财务总监的万贝西接任了CFO这一至关重要的岗位,为了关注中国,他一度放弃了亚太区CFO的职位。新的管理团队上任后,迅速调整了战略并积极争取与总部沟通,作为高端厨卫品牌,弗兰卡如何在中国拓展市场并和同类产品竞争?万贝西告诉我们一个秘诀,“在市场开发的时候,我们更注重打造终端和渠道。厨卫产品是一种特殊的产品,用户在店里的体验很重要。”所以弗兰卡会把大部分的营销精力放在终端卖场上。虽然说在广告投入上很“省钱”,但在产品研发上,弗兰卡却不吝啬。

中国策略

中国市场虽然巨大,但是“分散”这个特点使得弗兰卡从刚开始就设定了稳健的发展姿态。在中国很难形成集中的垄断,消费者可选择的类似产品很多,很难有一个品牌能有超过两位数的市场份额,因此如何定位与适当划分市场,在细分市场建立独特的优势成为企业最关键的决策之一。而稳健对于弗兰卡这样的瑞士企业来说是一个合适自己性格的方



式,万贝西表示,“弗兰卡是很典型的瑞士企业,精密、谨慎。弗兰卡在集团层面要求没有银行贷款,这在很多企业是不可想象的。”弗兰卡经历了百年风雨,也跟这种保守和谨慎有着密不可分的关系。在过去的三年中,万贝西不断地寻求着并购的机会,这已经成了这位CFO的一项主要工作。很多跟万贝西谈过并购的中国公司,刚开始都有点受不了欧洲公司的各种严格的审核和条件。万贝西对此表示,“合作的初期会觉得很麻烦,所有资料的文档化处理,各种审核和近似严苛的规章制度,会让别人感觉压力特别大,但是一旦合作成功,之后的事情就会很顺畅。”万贝西认为弗兰卡的做法是对契约精神的尊重与发扬,在当下的中国非常值得提倡。

技术结合艺术

相比传统的CFO,万贝西更愿意这样表达财务管理:“财务管理在我看来有时候很像是艺术,虽然传统上认为财务管理是技术。如果说财务管理是艺术的话,那么就会让人感觉要‘抓大放小’。把复杂的东西变简单叫做技术,把简单的东西变复杂叫做艺术,对于一个企业来说,最初要用技术的眼光把复杂的财务信息变得简单,然后就会发现可以提炼出很多无法量化的问题,对于这些问题,再用艺术的眼光来看待和解决。”很多时候企业

管理遇到的问题都是感性的,但是通过财务分析,就可以把问题进行量化的计算,把“我觉得这样可以”用数据的方式来证明,这样用数据就可以证明很多看似有道理其实却不可行的解决方案,从而使企业的管理少走弯路。

财务的价值

跳出现有的框架思考问题是对财务人员的另一个要求。以每个公司都非常关注的成本控制为例,有些固定成本看似不可能削减,但事实上,很多企业都会遇到类似产能过剩的问题。万贝西表示,“我们会经常考虑一个问题——是否所有的产品都要自己生产?如果可以通过代工生产的话,在管理到位的情况下,完全可以将固定成本变成可变成成本。”除了在固定成本上做大胆的削减,万贝西还积极着手于压缩看不见的成本。万贝西认为,财务工作一方面要保证公司在出问题的时候风险仍然是可控的,另一方面财务的职能应该更加前端化,不仅仅是能够设计体系,通过财务汇报体系发现问题,更重要的是要能在决策发生时避免错误的发生。因此对于CFO来说,万贝西要求财务人员更多地参与到决策中去,“通过对各种各样的数据分析以及和运营部门的同事进行探讨,来发现企业可以提高的部分,这是一个很有趣的事情。”■

(摘自中国财务总监网)