

战略转型视角下的聚美优品 财务资源管理浅析

王晶琦

聚美优品是国内最大的垂直型化妆品网上特卖商城。2010年3月,聚美优品在成立初期首创“化妆品团购”模式,以正品低价打开市场,在避免同行恶性打压的同时吸引了大量的客户群。2011年,随着自身资金的积累以及风险投资者的加入,聚美优品合理调配财务资源,成功地完成了由销量领先的团购模式向精准营销的B2C模式的战略转变。目前,聚美优品拥有300多万注册用户,占女性化妆品团购市场份额的80%以上,开创了一个以团购模式转变为专业垂直型B2C电子商务网站的奇迹。那么,聚美优品是如何利用财务资源管理完成华丽转身的呢?

一、战略转型期的财务资源配置与整合

财务资源的合理配置与整合是聚美优品实现平稳转型的关键,聚美优品转型期的资源配置与整合主要包括以下三个方面:

1. 维持产品与服务领域的资源投入量。产品与服务始终是聚美优品财务资源管理的核心。在战略转型期,聚美优品继续将大量的资金、人力投入到产品和服务上,并通过塑造品牌价值强化财务软资源管理。在产品方面,聚美优品根据20/80法则,只经营最畅销的约20%的美妆产品。与此同时,聚美优品

配置大量的人力资源于质检部门,对产品的质量进行严格检查,确保产品的品质。聚美优品将财务资源集中投放到最具盈利潜力的产品领域,很大程度上节约了财务资源、降低了后台财务资源管理的复杂程度,从而可以抽出更多的资源去做服务。在服务体验方面,聚美优品自成立之初就向消费者承诺“100%正品”、“假一赔三”、“30天无条件退货”等条款,高品质的美妆产品和服务得到了消费者的认可。客户的高满意度通过口碑相传等模式快速地传播,在降低营销成本的同时也帮助其树立了品牌,品牌效应进一步帮助聚美优品赢得了大批客户群。强大的用户基础是风投参考的重要指标,品牌效应的塑造强化了聚美优品财务软资源的实力,增强了聚美优品的融资能力。战略转型期,为避免“大而全”模式下的投资风险,聚美优品坚持“小而精”的财务资源配置原则,提高了财务资源的配置效率。通过维持产品与服务领域的资源投入量,聚美优品保持了原有的竞争优势,降低了转型期的资源配置风险,使其在行业巨头面前实现了“四两拨千斤”的资源配置效果。

2. 加强渠道建设的财务资源投入力度。在战略转型期,聚美优品加强渠道建设的财务资源投入力度,凭借自建物流和分仓的优势进一步拉大与细分市场对手间的差距,从而实现了品牌的

全国化扩张及重点市场精耕细作的营销布局。聚美优品还致力于建立起采购、销售和配送为一体的垂直型化妆品网上商城。为了提供更好的客户体验,克服第三方物流服务质量不佳带来的经营风险,聚美优品投入大量的财务资源于渠道建设,旨在增强企业的长久竞争优势。在资金方面,聚美优品将风险投资注入的大量资金,投向上海、广州、成都等重点城市的仓储和物流建设。在智力资源方面,聚美优品利用研发团队根据客户的需求优化网络商城的界面,优化后的购物界面更加柔和、便捷,大大减少了顾客下单的繁琐程度,节约了顾客从搜索到下单的时间成本,提高了顾客的满意度。在人力资源方面,CEO陈鸥聘请国内一流的物流管理人才,并亲自参与物流体系的设计与构建,在全国重点城市加强了对一线物流配送人员的培训工作,提高了物流人员的服务意识和水平,节约了配送的时间成本。“速度快、包装好、服务好”是对聚美优品配送目标的完美诠释。目前,聚美优品已建立起了一套高效的全国物流配送体系,大大提高了客户的满意度。加强渠道建设方面的财务资源的投入迎合了聚美优品战略转型的需求,加快了战略转型的步伐,提高了聚美优品的长久竞争优势。

3. 完善投资与经营现金流的协同

整合。完善投资与经营现金流的协同整合是聚美优品战略转型期财务资源管理的重要方面。聚美优品在财务资源管理上,将价值链各环节的采购、营销、配送、组织管理等过程的财务资源和业务管理协调整合,以保证其在财务资源有限的情况下,取得投资和经营现金流的协同。在经营方面,聚美优品在投入大量资金拓展网上商城业务的同时,仍保留了部分资金周转较快的团购业务,使得经营期内的自由现金保持在适当的水平。聚美优品利用与上游供应商建立起来的良好关系,在很大程度上延长了信用期限,减轻了短期应付账款的还款压力。在投资方面,根据资金状况,聚美优品选择分步骤分批次地在重点城市首先进行仓储和物流网点的建设,在财务状况稳健和资源调配适度的条件下逐步将战略推向全国,避免因短期资金投入过多而陷入财务资源不堪重负的尴尬处境。聚美优品张弛有度的资金配置策略,使得投资和经营现金流实现了良性循环,在不影响战略转型速度的前提下,保证了充足的自由现金流维持企业的正常经营。现金流的协同整合取得了预期的效果,聚美优品在战略转型期实现了平稳过渡,优秀的经营业绩和品牌价值也增强了外部投资者的信心,风险投资的注入进一步加大了聚美优品对内部资金调配的灵活性和自由度。

二、启示

1. 坚持以产品与服务为核心,强化原有财务资源管理优势。战略转型期往往伴随着大量的资源需求,企业在进行财务资源配置时很容易顾此失彼,产生负效应。因此,如何在培养新的竞争优势时兼顾原有财务资源管理优势是电子商务企业在转型期面临的挑战。对于小型电子商务企业而言,坚持以产品与服务为核心,强化原有财务资源管理优势是实现平稳过渡的保障。首先,无论是团购模式还是垂直的B2C电子商

务,高品质的产品始终是企业的核心竞争力。其次,优质的服务是提高顾客满意度的一剂良方,顾客购买到高品质产品的同时体验了热情、便捷和专业的服务,这一做法大大提高了客户对企业的忠诚度,激发了顾客的重复购买行为,进一步降低了销售成本,节约了营销环节的财务资源配置量。最后,优质的产品与服务帮助企业塑造了品牌,增强了企业财务软资源的实力,提高了资源的配置效率。转型期的电子商务企业在维持产品与服务领域财务资源配置时,也应在综合平衡的基础上寻求适度 and 适量,避免因过度配置而影响战略转型的整体节奏。

2. 拓展和完善供应链建设,满足战略转型资源配置需求。拓展和完善供应链建设,满足战略转型期的资源配置需求往往是企业创造新的竞争优势的关键。物流配送环节是连接客户和电子商务企业的桥梁,也是企业销售业务的终端环节。物流服务的质量,直接影响着顾客的购买行为。对于小型电子商务企业而言,技术上没有大门槛,较易受到新进入者挤占市场份额的威胁。自建供应渠道虽然要耗费大量的财务资源,但从实质上把下游供应管理内部化,使企业摆脱了第三方物流的限制,很大程度上能缓解销售旺季爆仓现象的发生,提供给顾客更快捷和更低价的配送服务。这一做法增加了进入行业的壁垒,从长远角度看可提高企业的竞争力。然而,自建供应渠道往往需要大量的财务资源作为支持,因此,对于财务资源相对紧张的电子商务企业而言,可以通过加强与第三方物流企业的战略联盟完善供应链的建设,提高客户满意度。总之,转型期的电子商务企业需根据自身的财务资源状况选择适合的资源配置途径拓展和完善供应链建设,在保障战略转型需要的前提下提高财务资源的配置效率。

3. 促进内外部资金良性循环,实

现财务资源的协同效应。资金链断裂是电子商务企业战略转型失败的最大诱因,这一时期的电子商务企业应充分发挥财务资源的协同效应,促进内外部资金的良性循环,维持企业内部平稳的现金状况。根据聚美优品财务资源管理的经验,建立基于战略和管控的财务资源循环管理模式是实现成功转型的关键。首先,根据战略转型的需要,电子商务企业要权衡转型期的现金需求量和现金持有量,合理安排经营和投资的节奏,保障融资取得的资本以及经营活动产生的净现金可以满足战略投资的需要,避免因过度扩张耗尽企业的财务资源。其次,电子商务企业应该建立严格的资金配置审批程序,加强对资金使用的管理控制。最后,在具体实施层面,企业在资金配置过程中应尽量以最少的资金投入取得最多的客户单。企业通过利用产品与服务领域的资金投入打造品牌,品牌效应可以进一步地节省营销环节的资金投入量,企业再将节省的资金投入到提高客户满意度的其他领域,加强客户的购买欲望,提高销售量,缩短资金的回收期,良好的业绩可以增强企业的融资能力,提高财务软资源的实力。如此一来,内外部资金得到了良性循环,财务硬资源与软资源之间的灵活转换在最大程度上实现了协同效应,保障了电子商务企业成功战略转型。■

(作者单位:东北财经大学会计学院)

责任编辑 达青

参考文献:

1. 张丽,魏玲丽,魏顺泽.2011.我国中小企业财务资源配置的现状及其对策研究.会计之友,2
2. 周云凌.2010.构建与企业战略转型相匹配的财务资源管控模式.财会研究,2
3. 李洪心.2010.电子商务案例.第二版.北京:机械工业出版社