

发力资金管控 引领行业变革

——访拜特科技股份有限公司副总裁王成

本刊记者 周愈博

资金管理是一门科学，更是一项艺术。经过时间沉淀，她的魅力愈发吸引越来越多的精英加入，拜特科技副总裁王成便是看好这个细分领域的市场空间，一头扎入这个行业，一干就是十几年。而他任职的拜特科技则是这个行业的先行者，在资金管理方面做出了较多卓有成效的探索。本次采访，拥有十余年中国企业集团资金集中管理经验，对财务公司、结算中心等各种形式的资金管控平台及对应的管理模式有着深入研究的他，道出了资金管理的魅力所在。

记者：您认为资金管理软件与普通管理软件相比有什么样的特点？在当前市场环境下资金管理软件的发展存在哪些机遇与挑战？

王成：从信息化管理角度来讲，资金管理软件的特点是将企业内部资源与外部资源融通整合，而普通管理软件关注的主要是企业内部资源的整合。这里所讲的企业内部资源是指企业的业务流、信息流、财务流等相关的资源，外部资源是指合作银行、非银行业金融机构、供应链上下游资源等。资金管理软件的作用是将这些与企业经营相关的资源通

道打通，最终对汇聚而成的企业最核心的资金流进行管理。

在当前经济增长放缓的环境下，原来一些不缺钱的企业现在开始也缺钱了，为加强财务成本的节约、财务风险的管控和管理效率的提高，他们会更加重视资金管理和IT投资。再者，从国家相关的鼓励政策到银行金融产品的完善再到企业信息化的逐渐成熟，让越来越多的企业认识到资金管理的重要性，这对于资金管理软件的发展也会产生正面的影响。但也有少部分企业在资金管理与财务管理的认识上存在一定的错误，在企业变革动力上还存在一定的不足，在资金管理理念上还需要进一步加强。

记者：您觉得我国企业集团资金管理处于什么样的水平？资金管理未来发展的重点与方向是什么？

王成：国内资金管理行业目前已处于第三个五年发展阶段，如果把第一个

五年比作资金管理扫盲期，第二个五年比作资金管理普及期，第三个五年则属于引领变革与提升期。现在有不少企业都建立了自身的资金管理机构，但是很多资金管理机构采用的还是处于粗线条的管理方式，还有少部分企业通过传统的网上银行结合财务系统的方式进行管理，资金管理的重点还停留在“看到钱，管住钱”的阶段；很多企业仅仅满足了资金的监控、资金收支结算管理，而资



金风险管理、资金预测、资金综合分析等方面管理欠缺。资金管理的精细化和智能化程度不足、覆盖面不全，并没有发挥到最大的功效。

在这种情况下，我认为企业资金管理未来发展的重点应该是精细化和智能化，简单来说就是以资金预算管理为核心，充分应用数据挖掘、商业智能、“云计算”等适应未来企业转型的高技术系统，通过与银行系统、ERP、业务等外围系统紧密结合，提供资金信息的智能展现和预测，提供资金风险的智能提醒与控制，提供对资金管理各项业务的便捷操作。未来的企业资金管理应该是往覆盖面更广、管理更深入的方向发展。企业集团的资金管理在管理手段的先进性、资金操作的安全性、业务数据的自动化、业务协同的高效率等方面都将有较大的提高。

记者：当前集团资金管理的主要模式有哪些？您认为企业集团应该如何选择适合自身发展的资金管理模式？

王成：当前企业集团进行资金管理的平台主要有两个，一是资金结算中心，二是财务公司。资金结算中心作为集团的内部管理部门，不具备法人资格，运营成本低廉，不需要直接接受外部监督，管控力度比财务公司强。但是，由于其偏重于内部资金的集中管理，因此其发展只能局限于集团内部。财务公司是非银行业金融机构，具备法人资格，需要受银监局、人民银行、税务局、外管局、股东等多方面的监管，尽管也承担资金集中管理的职能，但作为法人主体，更多地体现服务精神。财务公司是金融企业，服务种类和服务内容上比资金结算中心更有优势，虽然运行成本相对较高，但对于集团深入推动产融结合具有战略意义。可以这样讲，财务公司是集团资金管理机构的高级发展形态。

资金管理发展至今，其重点已不仅

仅是降本增效，更主要的是进行集团的风险管控。资金管控作为集团管控的重要板块之一，是最核心的风险管控措施。成本控制、降本增效等是部门需要考虑的问题，而作为企业集团层面需要考虑的最重要的应该是战略资金管理。即企业集团应根据发展战略，决定集团采用什么资金管理平台，再结合企业文化、行业、管理水平等相关情况，决定部门资金管理的具体模式。一般来说，当企业还处于发展阶段时，可考虑先建立企业内部的资金结算中心模式；当企业发展到足够规模时，可考虑成立独立的财务公司对集团资金进行统筹管理。

记者：在帮助企业实施资金管理的过程中贵公司提供了哪些服务？拜特科技在提高服务质量方面有什么战略规划？

王成：目前企业集团在资金管理方面需要的不是一个软件，而是一整套的解决方案，以克服其发展过程中所遇到的障碍与困惑。拜特科技正是扮演着这么一个综合服务商的角色，将“软件即服务理念”充分展现在服务客户当中，为顾客提供全方位咨询和“交钥匙工程”。具体而言，拜特科技主要是从以下几方面来为客户服务的：

首先是帮助企业提升资金管理的整体水平。例如，厦门航空有限公司在2009年建设资金管理系统时，已经有了初步的资金监控、资金池和内部银行，当时他们考虑的重点是如何提供智能化管理来辅助战略决策和风险管理。通过与拜特科技的合作，形成了以资金调度为核心的运作模式，有效地将资金预测、资金结算、投融资管理、风险管理、分析决策等功能有机结合在一起，创造了智能资金管理系统。

其次是辅助中国企业实施“走出去”战略。例如，中冶集团随着海外业务的比重增加，原有的境内资金管理模式已

无法有效控制和管理复杂的跨境资金流及网络。因此，在与拜特科技合作建立的资金管理系统中加强了外汇信息查询、风险管理、交易管理等功能的研发。通过提供外汇风险管理、外币资金运营分析、汇率风险管理等决策层关注的各项外币资金管理决策数据，便于领导决策；通过提供外汇资金监控、头寸管理、审核流程管理等，为中层资金管理者提供了一套完整的资金管控工具，便于对日常资金的运营管控；通过对交易牌价管理、结售汇管理、外汇结算管理、外汇资金池管理、境外资金划拨管理等业务的支持，为基层资金管理人员提供了一套便捷的资金管理工具。

此外，针对连锁企业门店众多、经营风险较大、上下游资源高度分散等特点，拜特科技还专门对连锁企业的资金管理进行了研究，助力连锁企业提升整体管控水平，降本增效。例如，苏宁电器通过与拜特科技的合作，建立起了“小核心、强应用”的资金管理平台，明确了集团资金管理中心是集团现金中心、融资中心和财务控制中心的定位，通过共享服务模式对集团的资金进行高度集中管理，实现了资金实时监控，控制资金风险；由总部资金中心集中统一收付，有效降低操作风险；通过与SAP、SOA、银行系统等多系统的集成，使资金管理业务自动高效处理；与B2B等系统对接，提升了客户满意度和工作效率；通过在线办理投资理财，有效提升了资金收益等。

拜特科技在提高服务质量方面的战略规划主要有：①优化内部管理，将原有的营销体系调整为营销服务体系，针对客户提供服务的销售、顾问、实施、售后等职能全部纳入营销服务体系。②进一步提高产品质量，完善标准化产品，强化个性化产品交付能力。③继续完善服务网点建设，让客户对拜特科技的服务看得见、摸得着、感受得到。■