

客户关系视角的资金管理策略

■ 孙莹

管理大师彼得·德鲁克曾说过，企业经营的真谛是获得并留住顾客。客户是企业产品和服务的需求者，是企业投入产出实现价值增值的最终途径，也是企业重要的外部利益相关者。客户关系不仅影响到企业盈利能力的提升，而且直接影响企业资金的管理绩效。客户关系视角的资金管理是利益相关者视角的资金管理的重要组成部分。

一、客户关系视角的资金管理策略

近年来，我国制造业企业生产能力不断提高，市场供求状况发生了很大的变化，大多数产品和服务都由“卖方市场”转向了“买方市场”。在买方市场环境下，企业面临的最大难题是如何将产品和服务销售出去，企业管理的重点正在经历着从以产品为中心向以客户为中心的转变。下游客户掌握着需求信息和订单这些关键性资源，因而在交易关系中处于优势地位，对上游企业的影响力和控制力逐渐提升。企业与下游客户建立良好的合作伙伴关系，可以通过客户信息平台快速掌握市场需求信息、保持稳定的客户群，还可以加速货款回收等，进而也会对企业资金管理绩效产生重要影响。制定基于客户关系的资金管理策略成为企业战略性提升企业资金管理

绩效的必然选择。

客户关系视角的资金管理的核心思想就是通过客户关系管理，尽可能更加接近客户、了解客户，与客户建立共同实现价值的目标，促进企业资金管理水平的提高，达到企业与客户“双赢”的结果。客户关系视角的营运资金管理的实现需要两个前提条件：其一是解决管理理念问题，即管理层应深刻认识到客户参与企业资金管理的重要性；其二是搭建客户信息平台，为客户参与企业资金管理的这一管理模式提供信息技术方面的支持。这两个前提条件缺一不可。其中：管理理念是客户关系视角资金管理实施的首要条件，若不重视客户参与的重要性，客户关系视角的资金管理就无从谈起；而客户信息系统是客户关系管理的基础，没有信息技术的支持，无法建立客户与企业之间便捷的沟通平台，客户关系视角的资金管理工作的效率与效果将难以保证，利益相关者参与企业资金管理的财务管理理念的贯彻也就成了“空中楼阁”。

企业与客户的主要关系模式可以根据企业与合作程度不同分为买卖关系、优先供应关系、合作伙伴关系、战略联盟关系四种。其中买卖关系是最基本的客户关系，其余三种不同优化程度的客户关系会形成不同的资金管理策略。由此，客户视角的资金管

理策略可以分为基于客户关系的资金运用策略、基于客户关系的资金筹措策略以及基于客户关系的资金运用与资金筹措并举策略。

（一）基于客户关系的资金运用策略：优先供应关系下有效客户反应的品质管理模式

优先供应关系下有效客户反应的品质管理模式是在制造商与零售商建立优先供应关系的前提下，以终端客户的需求为导向，通过信息共享平台，建立完善的品质管理系统，以缩短制造商及零售商的交货周期、降低其库存占用、提高客户满意度，最终提高整个供应链的运作效率的一种商品流通模式。有效客户反应（ECR）主要是通过制造商与下游客户通力合作，快速且低成本满足最终端客户的需求，目的是建立一个具有实时反应能力的终端客户驱动系统。品质管理是ECR的具体策略之一，传统的经营模式下，制造商和零售商通常以店铺或品牌为依据来制定经营策略，在获取产品信息方面存在不可避免的遗漏现象。品质管理打破传统的制造商和零售商各自为政的单纯供需关系，以实现更高利益层面的“双赢”。实施品质管理模式，零售商通过销售点信息系统可以全面掌握终端客户的需求情况，再加上由制造企业收集的终端客户对于产品的需求信息，在此基础上对消费者的品质需求进行

综合分析,然后由制造商和零售商共同制定产品品类目标,如商品品类组合、存货数量管理、新产品开发及促销活动等。实施品类管理的重点在于企业与客户建立优先供应关系以及完善的品类管理信息系统。

对于制造商以及零售商而言,优先供应关系下有效客户反应的品类管理模式可以更好地进行采购、增加销售量、降低缺货率、减少库存占用、提高存货周转率。从供应链整体来看,制造商和零售商这两个环节的信息畅通,可以显著提升供应链最终端客户的满意度。一方面,订单信息在品类和数量方面都更为准确,且配货及时,缓解了缺货的现象,降低了存货周转期,减轻了整个供应链上的存货无效占用;另一方面,制造商、零售商及客户的需求都得到了较好满足,客户关系融洽,回款的数量和质量都较高、降低了坏账损失率,减少了应收账款的资金占用,提高了资金运用能力。沃尔玛等连锁超市都较好地运用了优先供应关系下有效客户反应的品类管理模式。

(二) 基于客户关系的资金筹措策略: 合作伙伴关系下的直销模式

合作伙伴关系下的直销模式是在企业与客户形成长期稳定的合作伙伴关系的前提下,以实现最快满足客户需求为目的,通过简化、消除中间商来减少商品销售环节的销售模式。在传统的非直销模式下,企业为满足下游分销商和零售商的供货需要,要保持较高的库存量以备不时之需,导致库存资金无效占用;而在直销模式下,相当于客户直接安排生产活动,既最大程度地满足了客户的个性化需求,又避免了大量库存资金的占用,为客户提供了更有价值、更及时的产品与服务,增加了产品的销量。直销模式带来大量的预收账款,一定程度解决了资金的筹集问题。

合作伙伴关系下的直销模式下,作

为企业的外部利益相关者,客户实质上参与了企业产品研发和生产经营的决策。企业和客户之间良好的合作关系有益于解决应收账款拖欠、产品售后服务的问题,而且还可以产生大量的预收款。直销模式的管理要点是与客户建立合作伙伴关系、增强物流配送能力以及建立快速的信息反应平台。戴尔一直是合作伙伴关系下直销模式运用的典范,取得了较好的资金管理绩效。

(三) 基于客户关系的资金运用与资金筹措并举策略: 客户战略联盟关系下的“大企业”模式

马丁·克里斯托弗曾指出: 21世纪的竞争不再是企业和企业之间的竞争,而是供应链和供应链之间的竞争。客户战略联盟关系下的“大企业”模式是指企业与下游客户在近期目标和愿景上达成高度一致,结成正式或非正式的长期联盟关系,通过相互持股或成立新企业的形式,以争取最大的市场份额或利润为目的,同时解决资金运用与资金筹措问题的资金管理模式。客户战略联盟关系的“大企业”模式是“外部关系内部化”的体现,最大程度地体现了目标的一致性。客户战略联盟关系下的大企业模式可以较好地解决资金的运用与筹措问题,从而达到共赢的目的。

例如,2003年双汇集团正式牵手其客户企业广东温氏集团,双方共同投资3亿元在清远开发了肉品屠宰加工基地,成立了广东双汇温氏食品有限公司,顺利完成了屠宰加工企业向养殖、销售等上下游产业链条的延伸,借力打开了广东市场。强强联合一方面开辟了筹资渠道、带来资金筹集的规模优势和信用优势,有效解决了资金来源问题;另一方面进一步扩大了市场,增加了销售利润,跨越了生产与销售的中间环节,缩短了营业周期,降低了存货的占用,带来资金运用的效率化,形成了良性循环。

二、客户关系视角的资金管理案例

海尔集团一直致力于关注利益相关者关系,通过与客户搭建信息共享平台,采用BTC、“大客户直销直发”、应收账款保理等策略,改善企业资金管理效率,效果显著。

1. BTC模式。BTC模式(Business To Customer, 又称B2C), 顾名思义,是企业直接对接客户。在传统的物流模式下,产品的流动路径是从海尔的生产线运送到经销商,再由经销商送到客户手中;BTC模式下,海尔与经销商实现了信息平台对接,销售终端的客户订单传到海尔后,海尔直接按照订单要求将产品从生产线运送到顾客手中,实现真正的一站式配送。BTC模式的推行得益于海尔与经销商关系的深化。海尔集团从2003年起启动“大经销商联网工程”,全面构建客户网络平台,陆续实现了海尔营销网、物流网、服务网,覆盖全国大部分的城市社区和农村市场。通过虚实网的融合,既保障了企业与用户的直接对接、“零距离”服务,又提高了企业对市场需求的预测能力。

2. “大客户直销直发”模式。针对海外市场,海尔集团积极推行“大客户直销直发”商业模式。直销直发模式要求把客户需求放在第一位,与经销商合作,共同参与市场需求分析和预测。与此同时,海尔不断进行物流、运营组织体系的改善,以提高客户需求响应速度为直接目的,减少从制造到配送之间的非增值环节,实现了产品下线直运、PTD(Product To Door) 门到门配送,极大地提高了成品存货的周转效率,降低了库存资金占用。2012年海尔集团继续推进以自主经营体为基本创新单元的“人单合一”双赢模式,倡导每个海尔人都以用户为中心成为自主创新的主体,以适应时代的特点,

基于投资者关系的资金管理策略

■ 杜媛 王竹泉

投资者是为企业提供资金的利益相关者,主要包括股东和债权人。在企业运营过程中,股东和债权人都在通过多种资金管理策略协助企业拓展其经营边界,以获得价值增值。在信息技术、网络经济飞速发展的背景下,体现利益相关者合作共赢理念的基于投资者关系的新型资金管理策略应运而生,并成为助推企业发展的重要力量。

一、基于股东的资金管理策略

即需即供,快速响应与满足用户需求,促进了企业高效运转。

3.应收账款保理。海尔集团在步入国际化战略阶段以来,面对的国际客户日渐增多。由于客户多为世界500强企业,在付款环节话语权较强,付款周期较长,因此,为确保海外回款安全,海尔利用国际资本市场,针对具体客户情况,开展应收账款保理,降低了应收账款坏账风险,加速了资金回收。此外,针对部分海外客户规模小、信用等级较低,国际保险公司拒绝投保的情况,海尔与中国出口信用保险公司共同创新了“海尔+客户”捆绑投保模式,海尔的客户可在中国出口信用保险公司投保,使得这些小客户的应收账款也可以得到国际商业银行的保理,从而加快了海尔海外销售的收款速度,有效地化

解了全球化品牌战略进程中可能集聚的应收账款风险。

可见,海尔与客户搭建了良好的信息沟通平台,形成了稳定的合作伙伴关系,通过综合运用有效客户反应的品类管理模式以及直销模式,积极开展应收账款保理,较好地实践了基于客户关系的资金筹措与运用策略,实现了资金管理效率的提高。

三、结论与启示

客户作为企业重要的利益相关者,客户关系是影响企业资金管理效率的关键性因素之一。客户参与到企业管理能够提高企业资金管理的效率。企业应该与客户建立不同程度的合作关系,合理运用优先供应关系下有效客户反应的品类管理模式、合作伙伴关系下的直销模式、客户战略联盟关系下的“大

定着企业发展的可持续性。而这些重大事项的最终决定权在内部利益相关者即股东手中,因此,要善于利用基于股东的资金运用策略制定解决企业资金管理难题的战略方案。

(一) 基于股东的增资、增信策略

1. 丰富和扩充权益资本的来源

过去我们对资本的理解仅限于物质资本和财务资本。十八届三中全会提出的“要紧紧围绕使市场在资源配置中起决定性作用深化经济体制改

企业”模式,以达到企业与客户共赢的目的,提高企业资金管理效率。■

[本文得到国家自然科学基金(71172099、71372111)、中国海洋大学基本科研业务费青年教师科研专项基金项目(201413069)的资助]

(作者单位:中国海洋大学管理学院/中国企业营运资金管理研究中心)

责任编辑 周愈博

参考文献:

- 秦书亚.2012.基于供应链联盟的营运资金管理创新研究.中国海洋大学硕士论文
- 王竹泉.2013.重新认识营业活动与营运资金.财务与会计(理财版),4
- 王竹泉,孙莹,祝兵.2011.全球化企业营运资金管理模式探析——以海尔集团为例.中国科技论坛,8