

海尔集团营运资金管理体系的构建与运行

彭家钧 王竹泉

海尔集团的营运资金管理体系是一个包括从营运资金战略、目标、执行、业绩评价和激励整合的管理控制体系。海尔通过推进需求链管理、渠道与客户关系管理、资金集约管理、供应链融资以及国际营运资金管理等方面的创新，同时对组织和流程、商业模式、机制等方面进行变革以提供一个有利于营运资金效率提升的平台支持，构建了一个全面整合的营运资金管理体系。

一、海尔集团营运资金管理体系的构建

1. 营运资金管理目标：零营运资本

海尔对营运资金管理提出了“零营运资本”的目标，即在满足企业对流动资产基本需求的前提下，通过对流动资产尤其是应收账款和存货等占用的管理和控制，使营运资金趋于最小。

1998年，海尔就在中国市场率先实行“现款现货”政策。2008年7月，海尔在“现款现货”政策的基础上，又提出防止“两多两少”策略：防止库存多、应收多、利润少、现金少。具体措施就是探索“零库存下的即需即供”，取消仓库，推进按订单生产，避免库存。

2. 从供应链管理向需求链管理的转变：零库存下的即需即供

供应链管理与需求链管理的区别在于：首先，两者的导向和重心不同。传统的供应链管理是以保证生产和供应为重心，以效率和成本降低为导向；需求链管理则是以顾客需求为中心，以市场为导向，强调对顾客的个性化服务，强调与顾客的交流以及顾客的满意度。其次，供应链管理是推式管理，而需求链管理是拉式管理。海尔提出，创造用户需求、满足用户需求，按市场订单生产，实现需求链管理。具体做法是：

(1) 从按库存生产转变为按订单生产。在传统商业模式下，由于不知道市场和用户在哪里，企业是按库存生产的，

由此产生了较多的应收账款和库存，导致折价损失。针对此问题，海尔提出了零库存下的即需即供模式。从客户角度来讲，就是第一时间满足客户的需求，不断货、不压货。从企业角度来看，就是按订单生产。海尔和大部分其他企业的不同就在于，海尔是先有订单后生产，将商品销售到终端用户手里。

(2) 从以企业为中心转变为以用户为中心。传统模式下的供应链管理更多是以企业和生产为中心，由企业驱动渠道和供应商。在这种模式下，渠道将库存压力施加给企业，企业进而将库存压力传导给供应商，带来整个供应链上对营运资金管理的博弈和无序管理。海尔推行的零库存下的即需即供策略，以市场和客户为中心，通过提供用户满意的产品和解决方案，引导渠道对于商品的快速流通，进而引导供应商对相关原材料按订单有序生产和供货。

(3) 从大规模制造转变为大规模定制。新经济时代，顾客需求日益多样化和个性化，如何根据顾客需求变化迅速做出响应，已经成为企业赢得竞争的关键因素。面对众多的个性化订单，如何实现低成本和即需即供？海尔的解决方案是从大规模制造向大规模定制转变。海尔对于大规模定制的理解是：低成本提供用户所需的个性化产品，高质量地帮助用户找到它。为此，海尔推进了模块化策略来实现大规模定制。

(4) 从模块化设计到模块化组织。模块化是大规模定制的重要基础。模块化的演进遵循“技术模块化→产品模块化→产业模块化→组织模块化”的发展道路。模块化的产品设计思想和方法直接促进了模块化组织的产生。在产品模块化设计与生产方面，海尔整合供应商参与前端设计，通过设计基本模块与可变模块实现组合变换成多种型号，从而实现对内模块化、标准化，对外个性化、多样化。在组织模块化方面，海尔将市场开发、产品开发与制造等流程和组织进行模块化整合，推进业务流程再造，提升了组织响应速度。

(5) 供应商管理库存与供应链前端建设。海尔在推进供



应商管理库存(VMI)方面进行了实践和探索,VMI是以实际或预测的消费需求和库存量作为市场需求预测和库存补货的解决方法,供货商可以根据市场变化和消费需求做出更有效、更快速的反应。供应商通过采用海尔VMI模式,可以省却原来需要的装卸、仓储等操作程序,同时降低库存的占用。海尔供应链管理优化的另一方面体现在推进供应链前端建设,实现产业集群。目前,海尔工业园区周围聚集了大量供应商,实现了信息共享、“线到线”供货,减少了供应商库存。

3. 渠道与客户关系管理创新:零距离下的虚实网结合

(1) 从推式营销向拉式营销转变。通过以客户为中心的战略与管理,海尔在全国县、镇、村建立专卖店和用户社交网络,充分了解、满足用户需求,从传统的“等客上门”推销产品模式转变为提供满足用户个性化需求的产品和解决方案的营销模式。

(2) 从传统营销向虚实网融合的营销转变。海尔通过零距离下的虚实网结合,与渠道和用户实现一种双赢的关系。“虚网”指互联网,通过网络社区快捷了解和满足用户需求,形成用户黏度;“实网”指营销网、物流网、服务网,通过实网第一时间提供用户满意的产品和服务。

同时,通过全国物流网络的建设,加快了对渠道的物流配送速度。渠道可以由原来的少次多量的定货模式转变为多次少量的下单模式,加快渠道的存货周转效率,从而降低渠道的营运资金占用。

4. 财务公司:集约化的营运资金管理与供应链融资创新

(1) 集约化的营运资金管理。如果说商业模式创新和需求链管理优化对营运资金的流量加快和增量提升有重要贡献,那么,如何对营运资金存量和结构进行合理配置以降低资金成本,则对资金的集约化管理提出了需求。

海尔早在1999年就将原来的财务部门从各单位分离出来,整合成立当时的“资金流推进本部”,设立按流程进行横向资金管理的部门,对集团资金和财务资源进行统一配置和

管理,推进集约化的财务管理。2002年,海尔设立了财务公司,进一步推进集约化金融服务。针对资金沉淀、闲置、配置不均衡和融资需求不对称等问题,财务公司根据集团发展的需要集中、统一管理集团下属500多个公司的资金,通过有偿调剂集团内部企业资金余缺,优化配置集团资金资源,激活了集团内部的闲置和沉淀资金,满足了成员单位的内部融资需求,实现了集团对外流动资金的“零”贷款,节约了大量资金成本。在资金账户的管理上,海尔财务公司提出“一个账户”的资金集中管

控模式,未获集团批准不得擅自自在财务公司外开立新账户。

(2) 供应链金融延伸:以供应链为纽带的全流程营运资金管理。供应链金融是金融机构站在供应链全局的高度,为协调供应链资金流,降低供应链整体财务成本而提供的系统性金融解决方案。根据核心客户性质以及在供应链上的位置,主要分为保理融资、预付款融资及存货质押三种模式。

为支持产业的发展,海尔财务公司以“供产销”的供应链为纽带,开展对供应商、经销商的营运资金管理和金融服务。海尔供应商中有许多为中小型企业,伴随企业的成长,这些供应商面临着营运资金短缺的问题,但由于其规模小又导致从银行融资难度大。为解决此问题,海尔财务公司以对供应商的应付账款做质押为供应商提供融资,同时推出“买方信贷衍生产品”业务模式,解决供应商的营运资金融资问题,使产业链的上下游合作商在营运资金管理方面实现资源互补和共赢。

5. 国际营运资金管理创新

国际营运资金管理主要包含以下几个领域:国际应收款和信用管理、国际现金管理、国际汇兑风险管理等。

国际应收款管理对大多数出口企业来说是一个长期面临的问题,海尔从统一结算政策、大客户直销、应收保理和出口信用保险等方面进行整体解决。

在结算政策方面,海尔首先统一了全集团各成员单位在全球的客户结算政策和商务政策。海尔规定,海外原则上首选风险较小的即期付款信用证等结算方式,同时,统一设定有资质的全球即期付款信用证网络银行,防范不确定风险。

在海外营销与客户管理模式创新方面,海尔推进海外大客户战略和直销直发模式,减少与规模小的客户和信用评价不合标准的客户之间的业务。提升对客户直销模式的比重,通过对客户直接发货,缩短供应链环节和库存,加速回款。

在金融工具创新方面,海尔推行了应收保理与出口信用

保险组合的金融工具创新,整合中国信用保险公司、跨国银行等资源,创新了应收保理模式。通过将保险公司和银行融合到一起,中国信用保险公司为海尔海外公司当地客户创新设计了信用保险产品,保险公司授信银行买断海尔在海外的应收账款,这样海尔可以实现提前收汇,考虑人民币升值带来的汇率差,提前回款的成本是非常低的。

为有效管理海外公司的营运资金,海尔在全球海外公司实施“收支两条线”管理,从而实现了营运资金的有效控制,加快了资金周转。

二、海尔营运资金管理体系创新的启示

1. 整合的、全面的、侧重营运改善的营运资金管理系统

可以看出,海尔不是简单地对营运资金的某个项目进行孤立管理,而是从战略创新、商业模式转型、流程再造、组织变革、机制创新等方面进行综合设计,对需求链管理、分销渠道与客户关系管理、资金集约管理等进行全面优化,从而从根源和动因上减少影响营运资金效率的因素和不增值环节。海尔营运资金管理系统具有整合性与全面性。同时,海尔的营运资金管理侧重“营运”效率的提升来实现“资金”效率的提速和增值。“营运”改善是因,“资金”提效是果。

2. 营运资金管理边界的打破

从海尔营运资金管理的实践来看,海尔在营运资金管理方面打破了以下边界:

(1) 打破企业内部的水平边界:海尔推进业务流程再造,推进从订单创造、订单获取到订单执行的产供销全流程快速响应,从而降低营运资金占用。

(2) 打破企业内部的垂直边界:海尔将传统的“正三角”科层制组织转化为“倒三角”的扁平化组织结构。一线员工直接面对客户为客户创造价值,同时对库存和应收账款负责。

(3) 打破地理边界:随着全球化的拓展,海尔的营运资金管理由国内延伸到全球。

(4) 打破企业的外部边界:海尔通过对供应链和金融资源等进行整合,与客户、供应商、金融机构等外部利益相关者共同进行营运资金管理。

海尔的营运资金管理体系打破企业边界,在开放共享的平台上进行内外部资源整合,是跨组织、跨流程、跨利益相关者的营运资金管理体系。

3. 供应链融资与产融结合的金融服务创新

国际经验表明,在大企业成长过程中,产业资本与金融资本的融合是一条重要规律。国际型大企业大都具有金融功能,财务公司在为本集团和产业链提供营运资金管理和金融服务、促进产业发展方面起着重要作用,是银行等外部金融

机构无法替代的。海尔财务公司的金融支持不再是服务于单一企业营运资金管理的模式,而是以产业链体系整体营运资金管理支持为目标,构建产业链营运资金管理多赢模式。在供应链营运资金管理延伸方面,海尔财务公司的做法提供了有益的启示,即:产融结合与供应链融资提升了营运资金管理的内涵与外延。

4. 权变理论的体现

海尔从1998年的“现款现货”政策到2008年的“取消仓库”政策,从业务流程再造到“零库存下的即需即供”,从国内营运资金管理到全球营运资金管理,从单个企业的营运资金管理到整个供应链的营运资金管理,体现了海尔根据不同的战略发展阶段、不同的市场环境采取不同的营运资金管理策略,这些都是权变理论的体现,即:海尔的营运资金管理体系随外部环境与内部环境的变化不断权变和演进。

5. 机制设计理论的应用

许多公司都会根据销售人员实现的销量或销售额给他们支付报酬。这种做法存在诸多弊端,销售人员会不惜一切代价向客户赊销、降价,给予更多优惠条款,并大量持有库存。而海尔通过推进“人单合一”的自主经营体管理机制,销售人员对销量、库存、应收等各项指标负责,库存、应收账款按资金成本计入销售人员的损失。这样,员工像企业家一样主动关心和规避库存、应收账款。这种机制的制度效应很明显,对员工的激励效应与约束效应得到有效平衡与提升。海尔不断进行机制创新实现“激励相容”,将营运资金管理和优化转化成为每个员工自觉主动的日常行为。■

(作者单位:中国海洋大学)

责任编辑 刘黎静

参考文献

1. 杜胜利. 2005. 国际财务公司的发展趋势与海尔财务公司的发展模式. 会计研究, 5
2. 毛付根. 1995. 论营运资金管理的基本原理. 会计研究, 1
3. 芮明杰, 张琰. 2008. 模块化组织理论研究综述. 当代财经, 3
4. 汤谷良, 穆林娟, 彭家钧. 2010. SBU: 战略执行与管理控制系统在中国的实践与创新——基于海尔集团SBU制度的描述性案例研究. 会计研究, 5
5. 张晴, 王勇. 2007. 需求链管理: 基于市场导向的DCM. 商业研究, 7