

# 基于供应链的营运资金管理新解

■ 丁淑芹 刘成立

关于营运资金管理的研究最早始于20世纪30年代,研究的内容主要有:以John J. Hampton&Cecilia L. Wagner(1989)、毛付根(1995)为代表的对单项营运资金管理的研究;以Richard V. D. 和E. J. Kuglhlin(1980)、James A. Gentry, R. Vaidyanathan 和 Hei Wai Lee(1990)、杨雄胜等(2000)为代表的对营运资金管理绩效评价的研究;以Keith V. Smith(1973)为代表的对营运资金管理方法的研究。随着营运资金理论研究以及管理实践的深入,在20世纪90年代后期众多学者开始将营运资金管理的研究与新产生的供应链管理理论进行了结合。比如,自2000年开始REL咨询公司和CFO杂志一直倡导将供应链企业关系作为营运资金管理重点;王竹泉、马广林(2005)提出了“将跨地区经营企业营运资金管理重心转移到渠道控制上”的新理念,并倡导将营运资金管理研究与供应链管理、渠道管理和客户关系管理等研究有机结合起来。从目前的总体研究情况看,整个理论体系还处于研究的初始阶段,对营运资金与供应链管理结合的研究主要还是集中在某一个单一的方面,缺乏系统、整体的研究。

## 一、供应链导向下营运资金的重新界定

### 1. 现行营运资金界定分析

营运资金也称营运资本,通常认为是一个企业维持日常经营活动所需的周

转资金。但理论界对营运资金概念的分析不尽相同,George William Collins(1945)认为营运资金是指流动资产超出流动负债的部分;毛付根(1995)认为营运资本是指企业流动资产总额,而净营运资本则是企业流动资产与流动负债之间的差额;王竹泉等(2010)认为营运资金应该等于总资产减去因营业活动(包括经营活动和投资活动)带来的负债(既有长期负债又有短期负债)。

以上对营运资金的界定虽然从不同角度充分考虑了营运资金的各种构成范围,但笔者认为,企业流动资产与流动负债产生的资金流向的可控性等并不对等。一般来讲,企业对于负债的到期时间、偿付日期比较容易确定,且对负债偿付引起的营运资金流出具有较高的主动性、可控性。而对于资产能否变现、何时变现、变现产生的营运资金流入金额等

不容易确定,相对比较被动,可控性差,如应收账款与存货。企业与企业之间相互拖欠应收账款的现象严重,导致很多企业应收账款长期挂账,成为制约企业资金流动的一个重要问题;存货作为流动资产的重要项目最突出的问题是库存量一直居高不下,存货资金沉淀现象较为严重和普遍,存货到期变现能力较弱。

此外笔者认为,流动资产的收取与流动负债的支付所产生的资金流向的期间应保持一致,否则极易导致资金链断裂引起经营失败。比如,企业的流动资产50万元,流动负债30万元,用传统的定义得出的营运资金为20万元,表面上看企业有足够的流动资产支付流动负债,但如果企业的30万元的流动负债的支付期间为2月份,而企业的流动资产的收取期间为3月份,那么按照传统的营运资金的界定方法就会导致企业在某一个期

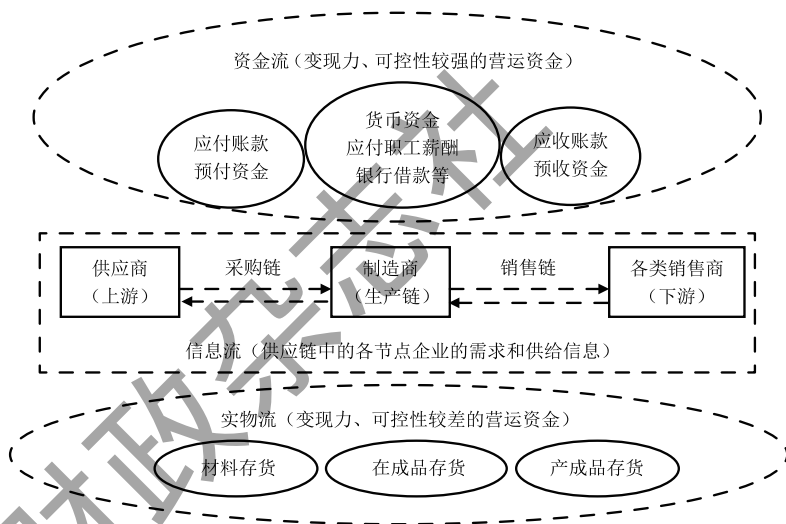


图1 供应链导向的营运资金管理模型

间(时点)产生资金链断裂的风险。

## 2. 适合中国国情的供应链导向下的营运资金概念重构

笔者认为,在界定营运资金时应锁定某一期间,充分考虑资产的可控性,从而更准确地披露营运资金,提高营运效率。因此,本文将营运资金定义为企业维持某一特定期间(时点)日常经营活动的周转资金。营运资金=某期间可运营的流动资产价值-某期间应支付的流动负债,可运营的流动资产价值=货币资金+交易性金融资产+应收股利+应收利息+预付账款+应收票据+一年内到期的非流动资产+本期可收回的应收账款+本期可变现的存货。其中,确定货币资金可运营价值时,应扣除已有特定用途的资金,如信用证存款等;交易性金融资产可运营价值可以直接根据金融市场公允价值确定;应收股利、应收利息根据约定的时间确定其可运营价值;预付账款是企业预付给合作企业的定金,因此除非要终止业务,否则该款项企业已经不能控制了,因此预付账款可运营价值为零;应收票据要根据票据的到期日确定特定期间的可运营价值,票据不到期时,可以根据应收票据的贴现值确定其可运营价值;本期可收回的应收账款=Σ可收回价值×收回概率;本期可变现的存货=Σ可变现价值×变现概率。

## 二、基于供应链的营运资金管理策略分析

### (一) 目标导向

我国国家标准《物流术语》对供应链的定义是:“供应链是生产及流通过程中,涉及将产品或服务提供给最终用户活动的上游与下游企业,所形成的网链结构”。可见,供应链就是将供应商、制造商、分销商贯穿连接在一起的圆形“链条”,各相邻节点企业是一种需求与供应的共赢关系。因此,供应链上每一个企业营运资金的高效运转都是建立在供应

链运作畅通的基础之上的,基于供应链的营运资金管理必须以提升供应链整体绩效为根本目标,消除供应链各环节的暗沟(即每一个流程点上产成的“停滞”导致的资金沉淀),在实现供应链整体营运资金绩效提升的同时提升供应链上各方的营运资金管理绩效。从整个供应链上看,我们可以把营运资金分为变现力强的资金流和变现力弱的实物流,如图1所示。

### (二) 实物流上的营运资金管理策略

供应链中主要包括物流、资金流、信息流。物流就是物资的流通过程,营运资金范畴下主要体现在材料存货、在产品存货、产成品存货的流通,其变现能力、可控性较差。在营运资金概念导向下,物流上的营运资金管理应关注消除材料存货、在产品存货、产成品存货在供应链流程中的资金“暗沟”。

#### 1. 材料存货的流通

依据前文对营运资金概念的重构,笔者认为,材料存货方面应重点关注材料存货的资金占用及其变现能力。

首先,如果材料存货市场供应及价格基本稳定,企业应该尽量减少材料存货的库存,从而减少其材料存货的保管费用及资金占用成本。一般来讲,企业应进行内部的业务流程再造以及与上下游企业进行渠道优化和整合,积极采用JIT(实时存货管理)、VMI(供应商管理库存)、JMI(联合管理库存)等方法,并打破供应链的限制,充分利用金融机构和第三方物流等合作伙伴。

其次,如果材料存货市场供应不稳定或是预期价格会上涨,企业在考虑材料存货的持有量时除了要考虑其保管费用及资金资产成本之外,还应考虑由于价格上涨带来的机会收益。也就是说,如果价格上涨带来的机会收益大于材料存货的保管费用与资金占用成本之和,则持有量越高越好;反之,持有量应在满足生产需求的前提下越少越好。

#### 2. 在产品存货的流通

笔者认为,对于在产品存货应在在产品存货和设备管理两个方面关注营运资金的管理。

首先,应尽量减少其存量,缩短其在产的时间,尽快转成产成品进入销售环节。具体来讲,企业应根据材料存货的供应信息、产成品的需求信息,结合生产能力进行合理的生产任务设计与实施;同时,定期进行生产流程检测,寻找生产流程中的缺陷,重新进行生产设计与实施,使得生产过程机器之间留下很小的甚至是不留下空间,积极实现生产线上不留库存,降低生产线上在产品库存的资金占用。

其次,进行合理的设备管理。一是关注设备的稼动率(即设备可能的生产数量与实际生产数量的比值)。生产过程中每一次机器设备的故障,都会影响设备“稼动”,也就是供应链中营运资金管理的“暗沟”。因此,要消除在产品存货由于停留而导致的资金“暗沟”,就要保证生产过程中设备等的正常运转与利用,尽量避免由于设备故障导致的资金“暗沟”。二是重视设备资金投入方式的管理。当前,经济发展的复杂性与多变性使得企业面临的市场环境也处于高速变化中,尤其是生产季节性、时效性产品的企业,购置的设备在产品淡季或产品退市时,就会产生设备闲置和沉淀资本。因此,在生产过程中,应充分考虑设备的资金投入方式与设备的使用目的及产品的特性。对于生产季节性或时效性产品的设备,可以采用融资租赁和一般租赁服务等资产融资手段,从而使得那些因此而释放出来的营运资金可以更有效地运用于企业的经营活动。

#### 3. 产成品存货的流通

产成品存货的快速流通主要取决于企业能否灵敏、及时地感知市场需求,同时将感知到的需求有效地连通生产与销售,这些都离不开有效的渠道管理。首先,渠道建设的重心必须由传统的渠道管理转向基于信息化平台的渠道建设,

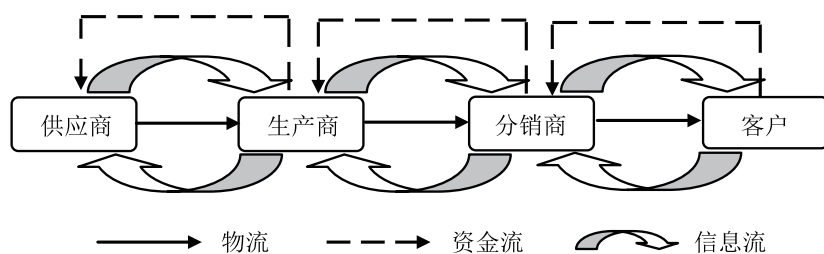


图2 供应链信息共享平台

企业应适时进行客户群需求调查, 及时根据需求的变化创新产品, 并根据不同客户群的需求情况进行差异化设计, 包括产品差异化、服务差异化和个性化定制, 从而超越成本竞争, 转向高附加值。其次, 在进行信息化平台的渠道建设之前, 必须对企业所属行业的渠道瓶颈问题进行分析, 分析现状及未来有无可能改善以及如何改善, 这样才能保证供应链上渠道的顺利运转, 减少存货积压与资金占用。

### (三) 资金流上的营运资金管理策略

资金流是资金流通的过程, 营运资金范畴下主要体现在应付账款、预付资金、应付职工薪酬、应收账款、预收资金等产生的资金流通问题。总体来看, 资金流变现能力较强, 可控性强。

#### 1. 应付账款、预付资金的管理

目前在买方市场环境下, 很多企业都是采取支付少量现金, 大部分以赊购的方式采购原材料, 从而构成了预付资金与应付账款。由于买方市场条件下很多企业不注重应付账款管理, 影响了整个供应链条的顺畅运作。实际在供应链上, 只有做好对应付账款的管理, 才能建立紧密的上下游关系, 提高核心竞争力。

在预付资金、应付账款的管理上, 可以通过对供应商的分级管理及根据应付账款的账龄, 统筹规划、合理安排预付资金和应付账款的支付。对于紧密供应商, 要建立长期稳固的合作关系, 争取高的授信额度, 减少预付资金的支出甚至不支出, 但同时要按期做好应付账款的支付; 对于非紧密供应商, 为提高企业在业务谈判中的主动性, 尽量少支付预付

金, 在应付账款上尽量延长付款期限。

#### 2. 应收账款、预收账款的管理

对于应收账款, 企业要通过良好的客户关系以及有效的信用政策等加快应收账款的回收, 同时建立并维护盈利性的、长期的客户关系, 培养客户对企业的忠诚度, 同时也应不断地提升企业自身的谈判能力与协调能力。

对于预收账款, 在销路比较好、旺季来临之前, 要加大对预收账款的收取力度, 确保资金及时回笼; 在销路下滑或淡季时, 争取少收部分预收账款。另外, 要建立对下游分销商的分级制度, 对于长期合作信誉好的分销商, 可以提高对其的授信额度, 少收预收账款, 但要根据协议约定及时收取应收账款; 对于合作期短或信誉、实力较差的分销商, 尽量采取高预收账款的方式, 避免造成坏账。

#### (四) 信息流上的营运资金管理策略

供应链管理是指通过前馈的信息流和反馈的物料流及信息流, 将供应商、制造商、分销商、零售商直至最终客户连成一体的管理模式。供应链中的信息连接着供应链这个大组织中的各个节点企业, 信息的传递形成信息流。

信息共享是有效实现供应链中物流、资金流上营运资金管理的前提条件。要想有效实施供应链上的营运资金管理策略, 应充分利用先进的信息技术, 构建供应链信息共享平台(见图2), 使得“链条”中的各方能及时有效地获取其相邻乃至供应链中各节点企业的各种需求、供应、物流信息, 并快速做出正确反应, 提高供应链的运行效率, 减少供

应链中的资金沉淀或资金断裂。

供应商根据现有库存、市场需求及分销商反馈信息实时调整材料库存; 生产商根据供应商的库存信息、生产能力及时调整生产计划, 合理安排生产进度; 分销商根据产成品库存信息、生产线上在产品信息调整销售策略及在与顾客谈判时依据有效信息对顾客做出有效解释, 提高谈判能力。

## 三、结语

本文立足于供应链, 从我国实际情况及流动资产与流动负债的特点出发, 尝试将营运资金进行重新界定。同时, 本文以供应链中的物流、资金流、信息流为线, 分析了基于供应链的营运资金管理目标以及物流、资金流与信息流上的营运资金管理策略, 为营运资金的管理提供了新的视角。最后, 笔者要强调的一点是即便企业采取再多的科学方法来对营运资金管理进行整合和优化, 如果没有对自身在整个产业链或价值链上的战略地位进行准确定位与调整, 在产业分工及核心价值的掌控上的能力也没有进行提升, 那么企业必将在整个供应链上败下阵来, 也势必会影响企业在营运资金管理方面的真实能力。■

(作者单位: 青岛理工大学)

责任编辑 陈利花

## 参考文献:

1. 毛付根.1995.论营运资金管理的基本原理.会计研究, 1
2. 杨雄胜, 缪艳娟, 刘彩霞.2000.改进周转率指标的现实思考.会计研究, 4
3. Keith V.Smith,1973.State of the Art of Working Capital Management,Financial Management.
4. Richard V.D.and E.J.Laughlin.1980.A Cash Conversion Cycle Approach to Liquidity Analysis, Financial Management(Spring).