

青岛啤酒基于渠道管理的 营运资金管理模式

孙莹 朱莹■

青岛啤酒股份有限公司(简称青岛啤酒)始建于1903年,经营范围为啤酒制造、销售以及与之相关的业务。2011年青岛啤酒实现销售收入231.58亿元、净利润17.38亿元,是中国啤酒行业品牌溢价能力、盈利能力较强的公司,也是食品、饮料行业中具有代表性的企业。

营运资金管理效率是衡量企业管理水平的重要标志。根据“中国企业营运资金管理研究中心”发布的中国上市公司营运资金管理绩效排行榜,2010年,青岛啤酒经营活动营运资金周转期(按渠道)为-46.6天,管理绩效远远优于行业平均水平(-21.21天),在食品、饮料行业内位居首位;2011年,青岛啤酒经营活动营运资金周转期(按渠道)为-50天,在行业内排第4名,持续处于行业领先水平。良好的营运资金管理绩效得益于青岛啤酒建立了基于渠道管理的营运资金管理模式。

一、渠道视角下的营运资金管理绩效分析

基于渠道管理的营运资金管理体系(王竹泉等,2007)即突破传统的营运资金管理方法,将营运资金管理与渠道关系管理有机结合在一起。食品、饮料行业和消费市场的特殊性决定了其营运资金管理的特点:利润率相对不高,原料成本变化对其售价、销量以及盈利影响较大。良好的渠道管理可以降低采购成本、提高货物质量和减少存货占用资金,因此渠道管理对食品、饮料行业至关重要:采购渠道管理决定材料成本和存货占用资金的大小,生产渠道管理决定食品饮料的质量和安 全,营销渠道管理决定销售订单的多寡和货款的收回速度。

资料显示,2009年至2011年,青岛啤酒经营活动营运资金管理绩效呈现出良好的发展趋势,经营活动营运资金周转期逐年下降,尤其是营销渠道和生产渠道营运资金管理水 平比较先进,管理绩效比较明显。

1. 营销渠道营运资金管理绩效分析

营销是与客户联系最密切的一个环节。2009年至2011

年青岛啤酒营销渠道营运资金周转期分别为-2.32天、-7.49天和-7天,连续三年优于行业平均水平,且三年均位列业内前15名。食品、饮料行业的营销渠道营运资金由成品存货、应收账款、应收票据、预收账款和应缴税费等项目组成,因此,减少营销渠道积压的资金、加快销售订单处理、及时催收货款才能提高营销渠道营运资金管理水 平。青岛啤酒产成品存货占存货总额的比例较低,2009年与2010年均 在15%以下,说明处理订单和发货比较及时。2009年至2011年青岛啤酒应收账款周转期分别为6.94天、6.39天和6天,应收账款管理绩效优于行业平均水平,表明货款催收及时、销售资金回笼较快。

2. 生产渠道营运资金管理绩效分析

青岛啤酒2009年至2011年生产渠道营运资金周转期分别为-32.92天、-44.03天和-46天,在整个食品、饮料行业内处于领先水平。生产渠道管理方面具有很大的优势。生产渠道营运资金由在产品存货、其他应收款、应付职工薪酬和其他应付款等项目组成。青岛啤酒在产品存货包括在产品、委托加工物资和部分低值易耗品。青岛啤酒在产品和委托加工物资在存货中占的比例很低,其生产工艺流程的先进性及较好的内部质量管理是其生产渠道营运资金管理绩效制胜的关键。

二、青岛啤酒营运资金管理模式的具体做法

青岛啤酒在营运资金管理方面的主要做法如下:

1. 资金集中管理与分散管理相结合

青岛啤酒在营运资金管理方面主要采取“集中管理与分散管理相结合”的模式。在母公司实行集中资金、收支两条线管理,在此基础上,对各级子公司的重大投融资项目实行集中管控,如集中管理子公司的投资、融资、委托贷款、担保、分红和保险等业务,而对子公司零星的日常资金则采用分散管理的方式。此举使得销售分公司的销售货款得到及时回笼和集中管控,远程归集了子公司资金,进一步加快了公司资

金的周转速度,防止资金体外循环,降低了资金管理风险。

2. 完善营销渠道管理模式

在营销理念上,青岛啤酒以顾客为导向,提出“顾客价值导向”为中心的经营模式,不断探索获得消费者忠诚的方法和渠道。销售渠道的营运资金主要集中在应收账款和产成品存货上,通过加强客户忠诚度培养,减少了营销渠道营运资金的占用。在营销模式上,青岛啤酒倡导“三位一体”,即将产品销售、品牌传播、消费者体验三种竞争手段结合运用,三个组成部分相互支持、相互促进,并且逐步调整经营战略。青岛啤酒从单纯追求盈利能力到推进“双轮驱动”(品牌升级+销售扩张)的战略,提升了品牌竞争力。

3. 建立在线收单系统

青岛啤酒充分利用现代互联网等信息技术,建立了在线收单系统以实现瞬时收款。一方面,开发出在线收单系统,实现区域资金集中管理,降低了收款结算费用,公司的发货时间也由原来的半天至一天时间缩短为10分钟。另一方面,建立了工厂瓶箱在线收款系统,实现瓶箱资产、资金统一管理,工厂瓶箱资产收款由过去次月结算缩短为实时到账,加快了营运资金周转。

4. 控制对外担保和严禁赊销

青岛啤酒强化对流动资产效率的管理。自1998年以来,青岛啤酒严控对外担保,至今除对控股子公司的担保外,公司实际对外担保为零,降低了公司的经营风险。近十年来,青岛啤酒一直采取严禁赊销的原则,对应收账款进行全方位控制,并将其纳入年度绩效考核,公司应收账款逐年下降,2006年至2011年应收账款与收入占比由1.0%降至0.38%,有效防范了信用风险,确保了资产安全。为提高流动资产使

用效率,公司设置了相关管理指标,并纳入公司经营绩效考核体系,加强对流动资产的监控力度,减少资金占用,提高周转效率。

5. 成立财务公司

青岛啤酒成立的财务公司是以结算、融资、资金运作三大管理中心为基础的金融服务体系,它的任务是通过专业化资金与金融平台的建设,承担公司货币资金类管理任务,主要目的是控制金融风险,加强投融资管理,为企业主体服务。基本职能是进行筹融资管理、资金运营管理、资金计划实施、金融政策研究等。最终目的是建立完善的内部金融服务体系。青岛啤酒通过建立财务公司,集中公司资金,实行计划管理,打造公司资金供应链和金融服务链,并通过资金的调度和合理安排,支持公司主业,最终扩大啤酒市场规模。

青岛啤酒在营运资金管理方面的做法,为其他企业提供了可供借鉴的营运资金管理模式。但相对于营销渠道和生产渠道,青岛啤酒在采购渠道管理方面管理相对薄弱,原材料和包装物占用的金额过高,应付账款周期较短,说明库存管理以及与供应商关系管理方面可能存在问题,影响了青岛啤酒整体营运资金管理绩效,是其营运资金管理绩效进一步提升的着眼点。建议青岛啤酒加强采购渠道管理,合理确定采购成本和改善存货管理水平,建立适时采购制度,使库存保持适当水平;同时合理使用商业信用,通过延长付款期限或享受现金折扣延缓和减少现金流出等,强化结算性负债调节,逐步降低预付账款的数量,延迟应付账款和应付票据的支付,并将其控制在企业信用可以支撑的范围内。■

(作者单位:中国海洋大学管理学院会计学系)

责任编辑 刘黎静

● 简讯

中注协举办2013年会计师事务所执业质量检查骨干研讨班

不久前,中注协在上海国家会计学院举办2013年会计师事务所执业质量检查骨干研讨班。研讨班总结交流2012年会计师事务所执业质量检查工作,研究部署2013年会计师事务所执业质量检查工作,并围绕进一步贯彻落实系统风险检查理念,研讨检查中的重点难点问题。

中注协有关负责人表示,经济发展要以提高质量和效率为中心,稳中求进、求好、求优,要加强防范金融风险等潜在风险。政府职能转变进一步规范了政府、市场和社会的关系,给行业发展带来了挑战,更提供了机遇。行业发展面临转型、转制和转作风三大挑战。在当前形势下,做好监管工作就要寓监管于服务之中,牢固树立为行业和会员服务意识,深化执业质量检查制度改革;采取有效措施,综合治理行业不正当低价竞争;加强专兼职检查队伍建设,不断充实专兼职检查人员库,提高行业监管工作科学化水平。

研讨班邀请部分优秀检查组长、中注协执业质量检查制度改革专家和访问研究员,分别介绍了执业质量检查的路径、策略和方法,检查计划的起草与实施,现场检查组织管理,访谈设计与实施、质量控制环境检查、职业道德检查以及合伙人机制的检查方法,检查报告的撰写等,并对2013年全国执业质量检查方案、加强不正当低价竞争治理工作方案等广泛征求意见。各地方注协分管监管工作的秘书长和工作人员、证券所检查组骨干、中注协访问研究员等共110余人参加了培训。

(本刊记者)