

# 供应商关系视角的资金管理策略

■ 王苑琢 王竹泉

随着信息技术的广泛应用和经济全球化的深入,市场竞争已经从个体企业之间的竞争转变为全球供应链之间的竞争,世界分工日益向精细化方向发展,迫使企业集中精力于具有核心竞争力的业务,而将其他业务通过对外采购或外包的方式来完成。企业与供应商(含外包方)之间的合作关系不仅成为企业核心竞争力的重要决定力量,而且对企业的资金管理也产生了深远的影响。对供应商关系视角的资金管理策略进行分析和总结,对于

相关者获得满意才具有可持续性。

## 2. 基于外部利益相关者的资金筹措策略

在企业全部的债务资金中,除向银行、债券持有人等举借的金融性债务外,还包括了在营业活动中形成的对供应商、顾客、经营者、员工、政府等外部利益相关者的营业性债务。但是,以往我们对资金筹措的认识一般仅限于权益资金的筹措和金融性债务资金的筹措,而很少将营业性债务资金考虑在内。在与利益相关者合作共赢的新财务理念指引下,营业性债务资金的有效利用将成为企业重点开发的新领域。

基于外部利益相关者的资金筹措

进一步加强企业资金管理具有重要的实际意义。

## 一、供应商关系视角下资金管理策略的作用机理

(一) 供应商关系会影响企业与供应商之间的资源共享,从而影响企业的存货占用水平

供应链上的各节点企业为了应对持续变化的商业环境,保障生产的正常进行,降低断货风险,需要留有一定量的存货。供应商可以通过交货反应

策略正是在不显著改变企业的资金运用规模和结构的前提下通过与外部利益相关者的资源共享、信息共享等改变资金筹措结构,充分发挥营业性债务的业务融资功能,降低有息债务资金的比重。例如充分利用供应商的商业信用,增大应付款项、应付票据融资力度,充分利用客户的预收款、充分发挥客户应收票据质押的融资功能以及充分利用政府的支持政策争取政府的资金支持等。当然,这些资金管理举措也只有让参与合作的外部利益相关者获得满意才具有可持续性。

## 3. 基于外部利益相关者的资金运用与资金筹措并举策略

该类策略同时涉及企业的资金运

速度和交货质量两个方面影响企业的存货占用水平。一方面,选择交货速度快、生产能力强、能与企业保持密切合作关系的供应商,能保证企业订单准确、及时的交付,企业在保证一定机动性的基础上可以降低存货的存储量,降低存货资金占用水平;另一方面,供应商提供的产品质量与性能会对企业的制造、销售、售后退回环节中的存货占用水平产生系统性影响。邀请供应商参与企业前期产品研发设计或与供应商合作改善产品质量和性能,就可

用和资金筹措的规模或(和)结构的显著性改变。如与供应商构筑战略联盟关系,不仅由供应商管理库存,而且供应商同时向企业提供商业信用;向银行、债券持有人等举债支持企业的重大战略性调整;利用技术、品牌、渠道等优势与供应商、客户、金融机构等合资设立新企业等。这类资金管理策略的设计更需要以外部利益相关者满意为前提。■

[本文得到国家自然科学基金(71172099、71372111)、山东省社会科学规划研究项目(13CKJJ21)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



以降低企业存货存储种类,提高生产效率和产品市场竞争力,降低采购、生产、销售环节的存货占用水平,加快存货转化为销售现金的速度,提高资金利用效率。

(二) 供应商关系会影响企业与供应商之间的业务流程,从而影响不创造价值作业的资金占用水平

企业的资金流动依附于供应链的业务流程,不同的供应商关系将直接影响供应链业务流程,从而对企业的资金使用效率产生影响。在整个供应链业务流程中,所有的作业可以区分为创造价值的作业与不创造价值的作业,对于不创造价值的作业应尽量减少直至完全消除。在企业的采购环节,货物运输与存储都属于不创造价值的作业,企业与供应商之间的资源共享将有助于减少或消除这些不创造价值的作业,从而降低不创造价值作业的资金占用水平,提高资金使用效率。

(三) 供应商关系会影响企业与供应商之间的信息传递,从而影响经营活动资金周转期

供应链中的信息流包括产品需求、订单传递、交货状态及库存信息等。现代供应链管理通过IT技术,建立完善的信息系统,将供应链中的信息与合

作伙伴实时共享,从而有助于物流、资金流转的加速,缩短经营活动资金周转期,达到节约资金、提高资金使用效率的目的。

(四) 供应商关系会影响企业的融资能力和融资结构

首先,利用供应商提供的商业信用可以提升企业经营活动资金筹措能力。企业从购买原材料到制造出产品,到实现销售、再到收回现金需要一定的时间,在收到销售带来的现金之前企业采购原材料需要垫付资金给供应商。企业通过向供应商赊购商品,可以延迟付款时间,缓解资金压力,供应商为企业提供的信用周期越长、金额越大,就越能缓解企业经营活动资金筹措的压力。其次,良好的供应商关系可以为企业提供增信支持,如供应商提供担保和企业以预付款质押融资等。最后,企业与供应商之间的战略合作关系还可能使供应商成为企业的战略投资者,为企业股权筹资提供来源。特别是在供应商主导的供应链中,供应商成为整条供应链的推动者,为了控制终端客户市场,保持市场敏感性,获得高额利润,资金实力雄厚的供应商会向下游客户企业延伸,对客户企业进行股权投资,供应商投资可能成

为企业重要的股权筹资来源。

## 二、供应商管理库存策略与案例

供应商管理库存策略在许多行业中都有应用,它是一种通过企业与供应商的资源共享改进资金管理的新兴策略。以宝洁公司为例,宝洁公司运用供应商管理库存的方式对价值低、用量大、占用存储空间不大的材料进行管理。

宝洁公司与供应商共同分享库存信息,一起确定供应商订单业务处理过程所需要的信息和库存控制参数,建立基于标准的托付订单处理模式,最后把订货交货和票据处理各个业务处理功能集成在供应商那边。以宝洁公司广州黄埔工厂为例,黄埔工厂采取供应商管理库存策略,宝洁公司的采购提前期由81天缩短到11天,原材料库存由30天减少到0。宝洁公司的做法大大消除了企业与供应商在库存管理方面的重复作业,一方面供应商可以按单生产,不需要预留多余库存,另一方面,宝洁公司也降低了原材料的采购成本和采购周期,提高了经营的灵活性,大大降低了存货占用水平,提升了资金周转效率。

## 三、采购流程整合策略与案例

企业与供应商之间的业务流程再造集中体现在企业的采购流程中。因此,与供应商合作,对企业的采购流程进行整合,必将对企业的资金占用水平和资金使用效率产生显著影响。

沃尔玛公司在商品采购中排除一切中间商,直接与其筛选的战略供应商进行合作,并通过庞大的信息系统实现沃尔玛、供应商、第三方合作物流公司间的信息共享,从而实现了采购流程的整合。供应商可以根据系统信息,调整自身的生产计划,自助下单,管理库存,有效降低库存占用水平;沃

尔玛、供应商、第三方物流公司可以实时监控在途物资运输状况,准确对接货物,合理安排供货、销货时机,加速物流运转速度;沃尔玛、供应商可以通过系统简化结算流程,加速资金运转。此外,通过超级供应商联网板块,沃尔玛公司可以与宝洁公司等有力度的供应商有效对接,充分利用供应商的销售网络及时补货,并由供应商管理库存,实现零库存。

#### 四、与供应商构筑战略联盟策略与案例

企业控制供应商数量、提高供应商集中度,可以与供应商加深合作,提高采购效率,降低存货占用水平,并获得供应商在资金融通、商业信用等方面的额外支持,从而提升融资能力与资金使用效率。戴尔公司通过一整套供应商遴选、认证、考核制度,建立了严密的供应商网络,公司95%的物料来自这个供应网络,其中75%来自30家最大的供应商,另外20%来自规模略小的20家供应商。戴尔公司与供应商没有中间商的阻隔,客户需求可以迅速反馈给供应商,以便后者据此调整供应策略。许多长期合作的供应商都与戴尔建立了战略联盟关系,不仅在戴尔生产基地附近直接建厂以减少零部件运输环节,而且还提供商业信用的支持。通过与供应商的战略联盟,使得戴尔能够在迅速、准确获得符合标准的零部件同时,有效缩短生产周期,降低存货占用水平,并实现负营运资金的良好效果。

另外,对于制造企业而言,关键零部件的质量对产品整体性能至关重要,企业联合零部件供应商对其质量进行改造提升,一方面能有效降低废品率,改善工艺流程,加快产品销售速度,降低企业在采购环节、制造环节、销售环节的存货存储量,降低存货资金占用水平;另一方面还可提升产品

的市场竞争力,间接缩短应收账款回收期,有效提升资金周转效率。例如,一汽解放汽车有限公司无锡柴油机厂(简称一汽锡柴)2013年联合供应商采取一系列措施推进供应商产品质量与整体运营能力的提升:首先从设计、制造、服务、使用四个维度对采购件质量进行改造,并对采购件专线开展年度现场再评价,推进专线运行体系再提高,同时帮助提升供应商管理能力,并对核心供应商进行量化绩效考核。一汽锡柴通过与供应商的战略合作,降低了供、产、销环节的存货占用水平,加速了资金周转,提高了流动资产周转率等资金管理绩效指标。

#### 五、供应链金融策略与案例

供应商关系视角的资金管理策略不仅包括企业与供应商之间合作共赢的资金管理策略,而且应该包括企业、供应链以及银行等金融机构三方乃至多方合作共赢的资金管理策略,即供应链金融策略。

供应商在供应链中处于主导地位的情况下,企业应充分利用供应链金融获得增资、增信的效果。例如,2008年12月12日,潍坊市华东橡胶有限公司与其供应商青岛软控股份有限公司、中国光大银行青岛正阳路支行签署相关协议,协议规定青岛软控公司为华东橡胶公司向银行贷款购买有关产品提供回购担保,回购担保金额不超过人民币1500万元,期限两年。此回购担保协议的签订实现了供应商、企业、银行三方的共赢。一方面,促成了青岛软控公司产品销售的实现以及应收账款的回收;另一方面,提高了华东橡胶公司的筹资能力,保障了华东橡胶公司从银行顺利获得贷款,为其购买青岛软控公司的产品实现生产设备的更新换代提供了有力的资金支持。而银行也扩展了贷款业务,并控制了贷款风险。

企业在供应链中处于主导地位的

情况下,供应商往往资金实力不足,需要企业先垫付资金才能开始生产,但垫付资金显然又加大了企业的资金压力。如果企业能够以在供应链中的主导地位为供应商提供信用担保,促成银行等金融机构为供应商提供资金支持,则可以在不向供应商预付款的前提下与供应商建立稳定合作关系,保证供应链整体的竞争力和运作效率。例如,2005年,工商银行深圳分行针对沃尔玛的中小型供应商研发了沃尔玛供应商中小企业融资方案。依托沃尔玛公司优异的信用,对相关物流与现金流实行封闭管理,为供应商提供采购、生产、销售全流程的中小企业融资支持。仅一年时间,工商银行深圳市分行红围支行一家金融机构就为沃尔玛供应链中小企业提供融资300笔,金额8000万元。沃尔玛借助自身的商业信用和工商银行的资金支持,无需额外缩短应付账款周期以及提供额外资金支持,便解决了供应商资金短缺的困境,确保了自身货源的稳定。■

[本文得到国家自然科学基金(71172099、71372111)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:

1. 陈安,刘鲁.2000.供应链管理问题的研究现状及挑战.系统工程学报,2
2. 秦书亚,李小娜.2010.面向供应链营运资金管理方法创新——以戴尔和联想为例.中国会计学会2010年学术年会营运资金管理论坛论文集
3. 沈厚才,陶青,陈煜波.2000.供应链管理理论与方法.中国管理科学,1
4. 王竹泉,逢咏梅,孙建强.2007.国内外营运资金管理研究的回顾与展望.会计研究,2