

核电厂与设备供应商 共生财务关系的形成及管理

雷振华 张尧天 郭丹 席文燕

核电厂作为清洁能源的生产企业，对改善能源结构、生态环境保护及带动核电产业链的相关企业发展均具有较为重大的作用。核电设备供应商处于核电厂的上游，由于核电厂具有系统多、设备多等特征，对其供应商具有一定的约束。在设备采购与供应过程中，如核电厂与设备供应商的财务关系处理不好，将会导致所需核电设备供应中断，进而直接影响核电厂的建设及正常运行。笔者在此简要阐述核电厂与设备供应商共生财务关系的形成，并提出实施分类管理的几点措施。

(一) 核电厂与设备供应商共生财务关系的形成

“一带一路”倡议的实施推动了与

核电设备相关产业的发展，但与之相对应的是，我国核电设备制造技术与国外先进企业相比，在研发能力及装备技术水平与质量等方面还存在一定的差距。我国核电产业要实现“走出去”战略，必须以先进的核电设备制造与核电厂建设能力作为重要支撑，同时加强与国内在建核电厂的合作，积极参与“一带一路”沿线国家核电厂的建设，不断提升核电设备制造水平，唯有如此，才能与世界核电强国同台竞争。

显而易见，核电厂与设备供应商之间的关系并非一般意义上的短期与松散关系，而是“你中有我、我中有你”的共生关系，且双方保持一种长期互惠的财务关系。这种共生财务关系可以促

进核电厂与设备供应商在约定的时间内积极主动完成资金支付与设备交付的义务，传递设备技术参数信息、监督设备生产过程、按设备生产进度支付资金，进而确保合同顺利实现。其目的可以将核电厂设备需要的技术规格与设计参数等信息分享给供应商，协调核电设备制造过程存在的分歧，反馈及时，保证质量，降低成本，提升双方合作效率。这种共生财务关系的形成，对核电厂来说，可以保证设备供应的适时性，降低设备采购过程中的采购成本；对核电设备供应商来说，可以形成稳定的客户，保证其生产规模的稳定性，降低生产过程中的资金成本。由此可见，核电厂与设备供应商的共生财务关系实

周转，这需要更多的固定资产、流动资金投入，导致财务杠杆系数较高。而创新型企业的盈利模式主要靠经营知识产权，因此实物资产投入较少，财务杠杆系数相应较低。

(三) 建议

通过以上分析，为更好地经营创新型企业进而获取更大盈利，笔者提出如下几点建议：

1. 运用价值网络思维拓展企业利润空间。具体来说，用多维价值网络思维代替单向价值链思维、用合作思维代替零和价值思维，不但要与企业内部员工一道，还要与企业外部用户、供应商、产学研等机构一道，合伙、合作和联合创新、创造更大的价值，以实现多方共

赢。同时，财务要同业务部门合作，采用网络思维重新评价企业各个价值链环节，用数据度量各个环节的网络关联价值量，发现能为企业提供网络关联价值量最高的用户、第三方关联用户、第三方合作生产伙伴等，深度挖掘网络关联价值逻辑和交易价格，以拓展企业的利润空间。

2. 转变财务战略。在创新过程中，企业的资源是有限的，而用户需求是不确定的、无限的。基于此，处于企业配置资源核心地位的财务管理部门，要以获取资源为核心的财务战略向通过优化财务管理核心能力转变，与其他部门协同，优化产品结构，开放企业边界，提升企业获取资源的能力，扩大企业资

源的边界，以企业有限的资源撬动多方利益来整合更大的资源，进而获取更多的盈利。

3. 构建持续的竞争优势。创新型企业的盈利模式是一个动态递进的过程，任何创新获利都是暂时的，因此，企业要构建持续的竞争优势。持续创新的难点在于持续性，要求人无我有，人有我新。这免不了出现企业之间的竞争，竞争的结局是产品出现同质化，价格下行，利润率日趋收窄。此时，需要超越竞争思维，开创新的市场空间，改变竞争格局以获取新的利润。

(作者单位：昆明学院
云南师范大学泛亚商学院)

责任编辑 刘黎静

质是“双赢”的关系,也是实现核电产业“走出去”战略的重要举措。

核电厂对核电设备的采购需要考虑核电设备的重要性、质量、进度安排、技术性能及生产成本、供应商的生产能力、合作意图及信用程度等因素。同时,要以供应商的研发能力、设计能力、生产能力、质量能力及组织能力为依据衡量供应商的竞争力,以供应商的产品设计、物资生产的发展潜力为依据衡量供应商的增值性,并将竞争力与增值性进行组合。基于此,核电厂与设备供应商的共生财务关系可进一步分为战略共生财务关系、有影响力共生财务关系、竞争共生财务关系和一般共生财务关系。

(二) 核电厂与设备供应商共生财务关系的管理

1. 战略共生财务关系的管理。战略共生财务关系意味着此类核电设备供应商对核电厂至关重要,其设备是核电厂的核心组成部分,且这类供应商的设备技术具有一定的垄断性,市场影响力比较大,设备技术的研发与设计能力强,设备质量稳定性高,竞争者相对较少。基于此,战略共生财务关系的管理应从以下方面着手:一是形成财务战略伙伴。核电厂要立足于长远发展,与核电设备供应商建立长期的战略合作伙伴关系。二是加强与国外核电设备供应商的合作。核电厂在与国内设备供应商保持良好关系的同时,还应积极与国外核电设备供应商加强合作,促进国内核电设备供应商掌握核心技术,提升核电设备的装备水平,进而为我国核电厂系统集成及核电设备的安全运行提供保障。三是建立预付资金采购模式。核电厂可根据设备的生产成本及技术规格要求,在资金方面采取签订合同时预付设备合同价款的30%、余额根据完工进度付款的方式,以降低资金成本。

2. 有影响力共生财务关系的管理。有影响力共生财务关系表现为类似核



电设备供应商较多,在合作方面受政策与地区保护,需要签订保密协议才能签订供应合同,但其增值性较强。基于此,对有影响力共生财务关系的管理可采取以下策略:一是建立供应商管理系统。因此类核电设备供应商较多,可选择性较强,可建立供应商管理系统,从质量、技术及交货能力等方面进行评级,形成分级供应商,优先考虑等级评价高的供应商。二是实施批量采购。核电厂应加强库存管理,进行科学预测,注重设备采购流程的简单化和标准化,提升设备采购计划的准确性,实施批量采购,减少紧急采购的次数,降低交易成本。三是采用商业信用的方式。核电厂建设资金需要量多,为缓解资金紧张局势,可与设备供应商加强沟通和联系,争取采用商业信用采购方式,进而降低采购资金成本。

3. 竞争共生财务关系的管理。竞争共生财务关系表现为核电设备在核电厂建设过程中所需要数量不多,其价值也不高,但这类设备市场无替代品,其生产技术具有保密性,且对这类设备生产的资质要求高,具有很强的竞争性,一旦处理不妥,将导致核电厂建设停工待料。基于此,对竞争共生财务关系的管理可采取以下措施:一是主动加强

合作。核电厂应主动寻找合作方,并建立长效的信任机制。二是建立安全库存模式。根据建设期对核电设备需要量及库存量的比较,测算库存设备可满足建设需要的时间,提前提出采购计划。三是实施标准化采购。充分了解国内与国际市场信息,积极寻求合作,挖掘设备供应的市场潜力,实施“两条腿”走路,并借助规模化采购模式,降低非核心设备的采购成本。

4. 一般共生财务关系的管理。一般共生财务关系表现为核电设备在核电厂建设项目中的采购量多,且大多为非标准设备。因此,一般共生财务关系的管理可采取以下措施:一是合理确定采购包。根据核电设备的质量等级及安全等级确定采购包,并按采购包制订采购技术规格书,减少招标文件的制作,形成标准化或规范化的采购,降低招标费用。二是建立定点采购模式。可采取长期协议或合同、定点采购等方式,建立稳固的合作关系,同时加强对供应商人才及技术的培育,简化采购手续,降低采购成本。

(本文系湖南省哲学社会科学基金项目<17YBA338>的阶段性研究成果)

(作者单位:南华大学管理学院)

责任编辑 刘黎静