

# 我国农业龙头企业营运资金管理初探

孟琦 祝兵

(中国海洋大学管理学院中国企业营运资金管理研究中心 青岛 266100)

**【摘要】**随着农业产业链的整合和优化,企业营运资金管理的重要性日益凸显,其管理水平直接影响到产业链的整合功效。本文在对产业链营运资金管理相关研究文献进行回顾的基础上,分采购、生产和营销渠道介绍了农业龙头企业营运资金管理的特点,并针对其现状提出了相应的改进建议。

**【关键词】**农业龙头企业 产业链 营运资金管理

自上世纪 90 年代以来,我国农产品供需关系发生了重大变化,市场对农产品以数量需求为主转向数量、质量双重需求并举,并更加重视质量。与此同时,供给体制也发生了重大变化,农产品生产、加工、流通企业大量涌现,跨国集团也纷纷进入我国,市场调节机制开始发挥主导作用。在此背景下,我国农业龙头企业为提升自身竞争力,以农产品基地为依托,纷纷进行产业转型,实行生产、加工、销售一体化经营,提高产业链资金流和物流的整合能力,以增强产业链的增值能力。

企业的营运资金贯穿于整条产业链,其管理水平直接体现产业链整合能力的高低。在当今产业链之间的竞争已成为市场竞争主旋律的背景下,营运资金管理的重心已转向产业链的整合及其优化。企业产业链优化的同时可带来营运资金绩效的提高,这反过来又激活了整条产业链,为企业发展注入新鲜“血液”。农业龙头企业只有不断改善产业链的营运资金管理,建立农户、采购经纪人、集团、经销商、客户等产业链参与者之间的无缝链接,才能实现资金流和物流整合的最大功效,提高产业链整合度,进而提高企业的市场竞争力。

## 一、相关研究文献简介

1. 农业产业链理论研究。傅国华于 1990~1993 年在研究海南热带农作物发展的课题中,首次提出了“农产品产业链”概念,此后关于农业产业链的研究逐渐增多。农产品产业链包括农产品种植、加工、流通、销售等所有环节和整个流程,农产品产业链管理便是运用供应链技术对这一链条进行整合管理的活动。王凯等(2004)认为农业产业链管理是供应链管理理论在农业领域中的具体运用,即运用供应链理论对不同的农产品链在产业间的物流链、信息链、价值链、组织链等进行管理,提高产业效率、实现企业目标的价值管理活动。赵绪福(2006)认为,农业产业链整合是产业链之间的连接、合作与协调,它根据社会资源分布状况和市场需求状况的变化,在产业链之间合理配置生产要素,协调各产业链之间的比例关系,产生出协同效应和聚合质量。李杰义(2007)论述了农业产业链整合的具体内容,它包括:从产业链形态要素来看,有物流的整合、信息流整合和价值流整合以及经营主体的整合等;

从产业链的时空分布来看,有宏观领域内的产业链整合、区域内的产业链整合和跨区域的产业链整合等。

2. 基于供应链(渠道)的营运资金管理。在市场竞争已经成为产业链之间竞争的背景下,传统的以企业自身作为管理对象的营运资金管理已不能适应企业发展的需要。REL 咨询公司和 CFO 杂志营运资金调查报告自 2001 年起便一直倡导将供应链企业关系作为营运资金管理的重点。王竹泉、马广林(2005)提出了“将企业营运资金管理的重心转移到渠道控制上”的新理念,倡导将营运资金管理与供应链管理、渠道管理和客户关系管理等有机地结合起来。王竹泉等(2007)以营运资金的重分类为切入点,将营运资金分为经营活动营运资金和理财活动营运资金,并进一步将经营活动营运资金分为营销渠道的营运资金、生产渠道的营运资金和采购渠道的营运资金,并据此提出了新型的营运资金管理绩效评价体系,同时指出企业应当以供应链的优化为重点,对营运资金进行整体管理。此后,有关学者都在此基础上对营运资金管理的基本原理、模型等进行了研究。由于农业产业链管理是供应链理论在农业中的具体应用,基于供应链(渠道)的营运资金管理便为农业产业链营运资金管理提供了理论基础。

## 二、我国农业龙头企业营运资金管理的主要特征

1. 采购渠道流动资金对银行的高度依赖性。农业生产季节性明显,目前我国农业产业化尚处于初级阶段,大部分地区的农业仍然是小规模的分散化产业,“订单农业”等先进模式并没有在全国各地得到广泛应用,在农产品收获季节,农业龙头企业往往通过地方收购企业或采购经纪人向农户进行大规模采购。而农户通常要求现款结算,但采购代理人资金有限,外部筹资能力也较差,因此龙头企业需要与采购代理人进行现款结算,甚至预付采购款,以加强采购代理人的收购能力。但是农产品加工由于竞争激烈,本身毛利率并不高,内部资金积累能力较差,并且无法掌控营销链,因此应收账款回收较慢。加之股权融资等其他融资渠道存在较多限制,以致大部分农业龙头企业只有采取向银行借款的方式才能弥补临时资金缺口,从而形成对银行流动资金的高度依赖性。

黑龙江北大荒农业股份有限公司(简称“北大荒”)是我国目前规模最大、现代化水平最高的农业类股份有限公司和商品粮生产基地,具有明显的规模、资源、技术、装备、管理及绿色产品优势,是我国农业第一蓝筹股。北大荒流动资金对银行的依存度具有代表性,从下表(金额单位:元)中可以看出,2007~2009年,其短期借款资产比率在30%左右,短期借款与流动资产比率更是达到了50%以上,以此为典型可以看出农业龙头企业在流动资金上对银行的高度依赖性。

北大荒 2007~2009 年度期末短期借款明细

项 目	2007年度	2008年度	2009年度
短期借款期末余额	3 192 256 669.85	2 639 850 000.00	4 530 897 062.77
流动资产期末余额	5 879 509 627.42	5 027 694 097.44	6 384 451 725.19
资产期末余额	10 498 379 327.29	10 193 213 012.28	11 981 814 996.18
短期借款与流动资产比率	54.29%	52.51%	70.97%
短期借款资产比率	30.41%	25.90%	37.81%

注:数据来源于北大荒 2007~2009 年度合并财务报表。

2. 生产渠道存在食品安全隐患。食品安全一直是人们担忧的问题,2008年9月爆发的三鹿婴幼儿奶粉受污染事件更是引发食品行业地震,加之金融危机的蔓延,使得食品行业整体盈利能力大幅度下降,库存积压减值,产业链上下游资金占用加大,影响了营运资金绩效的提升。导致食品安全隐忧的原因主要是龙头企业对产业链生产链条缺乏整合意识和能力,不能够有效监督和改进产业链节点的产品质量。例如,2007年度通葡股份由于所生产的部分葡萄汁含铁量超标,使得该部分葡萄汁半成品丧失使用价值和转让价值,以致在当年和2009年度分别计提资产减值准备金37 358 081.06元和3 176 101.30元,但长期未冲销,占到了2009年度末自制半成品的65%(相关数据摘自通葡股份2007~2008年度财务报告)。由于通葡股份对生产链的质量缺乏监控力度,不仅造成了部分存货因质量不达标而丧失使用价值和转换价值,而且造成了生产链的不达标,使得整个产业链存在质量隐患,在与长城、张裕等国内寡头品牌的竞争中一直处于劣势。

3. 营销渠道落后的“推式”模式。从产业链的角度看,客观上存在一条从客户到供应商的价值链,企业营运资金的流转贯穿于这条价值链的始终,采用何种方式管理这条价值链直接影响到企业营运资金的管理水平。作为快消品的农产品,很多产品保质期较短,一旦产品销售不畅,库存积压的产品就会大量减值,最终造成营运资金的浪费。为解决这一问题,众多农业企业并不是采取以市场需求为导向的“拉式”营销模式,而是采取以产品为中心的“推式”营销模式,对企业不同的产品采取不同的营销链,各自独立向市场推销,但由于缺乏对市场需求的准确预测,以致出现商品同质化、低价竞争等问题,从而大大降低了收益水平。又由于营销链交叉重叠问题较为严重,导致应收账款管理混乱,削弱了与产业链零售商进行谈判的能力。企业由于与营销链上的经销商、零售商等缺乏有效沟通,以致成为一个个“信息孤岛”,而终端客户的需求信息沿营销链逐级向上游缓慢传递,且在信息传递过程中经常发

生信息阻滞和扭曲,最终产生“牛鞭效应”,造成库存资金进一步沉淀,也延缓了应收账款的收回,降低了产业链的竞争力。相反,跨国食品公司如联合利华等在面对终端商时不划分产品线,而是与零售商合作,统一由公司专职人员负责零售商相应产品的库存、陈列、促销、价格调整以及对促销人员的管理,这样,既消除了“信息孤岛”,又加强了应收账款的管理,降低了营销链合作成本,提高了存货的周转速度。

我国农业龙头企业与跨国农业巨头相比,营运资金管理相对较弱,仍具有较大的提升空间。作为我国农业竞争力提升的排头兵,龙头企业应当借鉴跨国农业企业或者国内优秀企业的管理经验,进行产业链整合,努力改善产业链各个渠道(环节)的营运资金管理,实现产业链资金流、物流、信息流的高效运转,提升产业链竞争力。

### 三、基于农业产业链的营运资金管理对策

农业龙头企业产业链整合已经成为应对市场激烈竞争的重要战略,针对产业链下营运资金管理的特点,为更好地进行营运资金管理,实现资金流和物流整合的最大功效,要着重从采购、生产、营销三个方面做好以下工作:

1. 加大采购环节融资力度。一些农业龙头企业由于在采购环节占用大量资金,使得资金很吃紧,而融资渠道又狭窄,只有依赖银行发放贷款,以致营运资金管理具有较高的风险。为改变这种局面,要创新农业企业的融资渠道,在产业链整合的条件下,使产业链成为重要的融资渠道。目前我国“订单农业”模式尚未形成规模,采购渠道连接大量分散化作业的农户,企业现购较为普遍,这种模式既不利于企业的资金周转,又不利于从源头上保证产品质量。企业应以金融机构为发起人、采取向社会公募或向特定对象私募的形式设立农业产业化专项投资基金,有效地组织和引导民间投资,将城市分散的资金汇集起来投向农业产业化经营;应积极建立农业产业化基地,采取与农户合作的形式,运用“企业+基地+农户”模式,为产业链融资奠定基础;要在建设基地的基础上,建立与农户的合作共享机制,以利用赊购信用,实现与农户的信用联结体制;要与银行等金融机构合作,开发产业链融资工具,缓解产业链上游农户的资金压力;要尽量吸收农户入股,实现利益共享、风险共担。同时,努力做好营销工作,加速营销渠道账款回收,以满足采购渠道的资金需求。还要做好资本运营工作,做好资金预算,实现资金的有效流动。

2. 加强生产渠道质量控制。生产渠道存货积压会占用大量的营运资金,影响营运资金管理绩效,因此要优化库存量,同时要提高生产技术,促进技术革新,改进生产系统。由于农业产业链周期长、涉及范围广,若监管不到位就会给生产留下隐患,因此农业生产渠道的质量控制至关重要,一旦发生质量危机,就会影响整条产业链,造成营运资金大量浪费,“三鹿”事件就是一个深刻的教训,给农业产业链敲响了警钟。农业龙头企业在采购渠道建立基地、推行原材料标准化生产的基础上,应建立健全内部质量控制制度,对原材料入厂、加工、出厂等各个环节进行严格检测,提高相关人员素质,并建立问题沟通机制和问责机制,及时控制质量问题。要建立长效的监管机

# 土地市场中的地方政府行为分析

李嘉碧 朱一中

(华南理工大学公共管理学院 广州 510641)

**【摘要】**我国土地的二元所有制决定了政府特别是地方政府和土地有着千丝万缕的关系。基于此,本文选取地方政府为主要的研究对象,认为地方政府的主导优势地位、中央政府与地方政府的委托代理关系、激励和约束机制的缺失是地方政府产生利己行为的原因;由此提出相关制度创新,以为进一步研究解决土地问题提供不同的思考路径。

**【关键词】**土地二元所有制 地方政府双重身份 制度性租金

土地作为一种稀缺的重要资源,对国计民生和经济社会发展都具有重大的意义和影响,以土地为依托所引发的一系列问题一直是国家和社会各界关注的焦点。我国所特有的土地二元所有制,决定了政府和土地有着千丝万缕的关系,研究分析土地市场中的政府行为,有助于我们更深刻地了解现实的土地问题,从而寻找更有效的解决办法。作为更靠近土地市场的地方政府,它的行为直接影响着与土地相关的一系列社会和民生问题,因此本文选取地方政府为研究对象。

## 一、地方政府的角色定位及其具体行为

### 1. 地方政府的双重身份及制度性租金。其具体表现为:

制,开展产地环境安全监控和评价,实现监管工作制度化。要建立农产品质量安全检测体系,加大对农药、兽药、饲料和饲料添加剂的监测力度。通过对生产渠道质量的控制,降低生产渠道营运资金的耗费,提高营运资金管理水。

3. 建立“拉式”营销体系。为提高营销渠道营运资金管理水,农业企业应当改变传统的“推式”营销模式,以客户需求为导向,拉动企业产品生产,减少“牛鞭效应”对营运资金的影响。企业应对产品的营销渠道进行整合,选择具备足够资金实力及较强风险承受能力的经销商统一整合营销渠道。同时,要利用网络信息化建设电子交易平台,运用第三方物流实现农产品的专业化配送,以快速、更具成本优势的方式满足人们对农产品的需求,以对顾客需求的快速响应实现与客户的零距离接触。要避免传统以赊销为主、受经销商控制、在利益分配上出现“两头小(企业和养殖户)中间大”(经销商)的怪现象。要在有条件的区域实行现款销售,降低应收账款余额,避免呆死账。要通过对营销渠道的整合,减少营销渠道的存货资金占用。只要与顾客建立了良好的互动关系,加强了对应收账款的回收,就能从根本上解决营运资金周转紧张的问题。

## 四、总结

农业是国民经济的基础,是安天下、稳民心的战略产业。2001年底我国加入WTO后,我国农业及相关产业面临着前所未有的挑战,农业龙头企业纷纷建立产业链,通过优化农业

(1)我国的土地市场具有政府垄断一级土地市场的特殊性,在信息不对称的情况下,地方政府具有“参与者”和“管理者”的双重身份。地方政府利用这种身份“赋予”的权力,在征地与供地间创造了“制度性租金”,通常它的流向途径有两种:一是地方政府通过低价征收、高价转让的方式寻租;二是开发商为取得土地,不惜一切代价向政府官员寻租。

(2)在现行的土地收益分配机制中,地方政府是最大的受益者,土地收益俨然成为地方财政收入的重要来源,甚至成为地方政府高度依赖的“第二财政”。在这种背景下,地方政府以空前的热情参与房地产市场、大规模的旧城拆迁改造和新区

产业链提高了农产品的质量,促进了农业结构的调整,这对增强我国农产品的竞争力具有重要意义。但在产业链整合过程中,对贯穿其中的营运资金的管理尤其不容忽视,应把握住营运资金管理的特点,采取相应的对策,以提高营运资金的绩效水平,实现产业链的整合和优化。

## 主要参考文献

1. 薛亮.提高我国农业竞争力的战略思考.管理世界,2003;3
2. 万俊毅.准纵向一体化、关系治理与合约履行——以农业产业化经营的温氏模式为例.管理世界,2008;12
3. 王竹泉,逢咏梅,孙建强.国内外营运资金管理研究的回顾与展望.会计研究,2007;2
4. 王秋菊.农业产业链整合理论研究综述.现代商贸工业,2009;22
5. 傅国华.运转农产品产业链,提高农业系统效益.中国农垦经济,1996;11
6. 左两军,张丽娟.农产品超市经营对农业产业链的影响分析.农村经济,2003;3
7. 王凯.加强我国农业产业链管理的战略思考.科技与经济,2004;1
8. 王凯,颜加勇.中国农业产业链的组织形式研究.现代经济探讨,2004;11