

# 渠道融合、协同与营运资金管理绩效提升

## ——基于农林牧渔业供应链运作的多案例研究

王竹泉(博士生导师) 徐金泉

(中国海洋大学管理学院 青岛 266071)

**【摘要】** 本文通过对农林牧渔行业四家龙头企业的案例分析发现,渠道管理、供应链管理与营运资金管理相结合成为一种新的趋势,以供应链为基础的渠道融合、协同成为企业提升营运资金管理绩效的业务创新模式。

**【关键词】** 渠道融合 渠道协同 营运资金管理 供应链

2008年受金融危机的影响,各类市场普遍低迷、需求不旺盛,对上市公司销售指标和市场价格产生消极作用。短期的直接结果就是,营运资金周转不畅,周转速度变慢。据调查显示,2/3行业的上市公司2008年的营运资金管理绩效显著低于2007年(营运资金周转期增加的幅度在10%以上),金融危机对上市公司营运资金管理绩效存在较大影响。其中,2/3的行业2008年营运资金周转期较2007年增加,近2/3的行业2008年经营活动营运资金周转期较2007年增加。然而,农林牧渔行业、金属非金属行业、交通运输及仓储业三个行业在三个渠道的营运资金管理绩效不降反升,这就为我们提出了以下命题:在激烈的市场竞争和金融危机的形势下,如何创新营运资金管理的方法,有效整合并充分利用企业内外部资源,以提升企业营运资金管理绩效。

### 一、农林牧渔行业基于供应链的营运资金管理实例

本文拟结合现有文献和农林牧渔行业龙头企业实践,从微观层面深入研究由企业供应链运作到渠道的融合和协同效应、再由渠道的融合和协同效应到企业营运资金管理绩效提升整个链条的内在关联和实现机制,为企业营运资金管理实践提供理论和方法支持。农林牧渔企业2007~2008年经营活动营运资金周转期指标如右表所示。

#### 1. 农业龙头——亚盛集团(600108)。

(1)经营活动营运资金管理绩效状况。从与同行业其他企业的横向比较来看,亚盛集团2008年经营活动营运资金周转期为80天,在12家农业企业中列第二位;其他两家代表性企业新中基和敦煌种业分别为216天和279天。可见,2008年亚盛集团的营运资金管理绩效在农业企业中处于领先地位。具体到各渠道,亚盛集团2008年营销渠道营运资金周转期为105天,生产渠道营运资金周转期为-50天,采购渠道营运资金周转期为25天,分别处于第四位、第四位、第五位,但单个渠道营运资金周转绩效排名在其前的企业其经营活动营运资金管理的总体绩效却多落后于亚盛集团;新中基和敦煌种业各渠道营运资金周转期分别为226天、-35天、25天和238天、9天、32天。可见,无论是采购渠道、生产渠道营运资金周

行业	经营活动营运资金周转期								
	采购渠道		生产渠道		营销渠道		合计		
	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	
农业	登海种业	53	25	-37	-31	175	62	191	55
	亚盛集团	42	25	-43	-50	76	105	75	80
	丰乐种业	-2	-3	2	13	75	2	102	84
	新赛股份	73	58	-61	-39	81	-61	89	99
	新农开发	45	39	-138	-127	183	215	90	128
	冠农股份	8	106	-50	-71	91	112	48	147
	北大荒	115	112	-49	-54	91	89	157	147
	新中基	-4	25	-13	-35	165	226	147	216
	隆平高科	149	92	66	17	160	109	376	218
	国投中鲁	-33	-43	-3	-6	270	301	234	252
	敦煌种业	-14	32	21	9	360	238	367	279
	绿大地	-2	-7	270	299	44	41	311	334
林业	吉林森工	68	51	-21	-36	61	64	108	79
	永安林业	36	44	195	261	19	31	249	336
	景谷林业	113	121	287	234	49	67	449	422
	新五丰	1	6	18	15	13	11	32	32
牧业	罗牛山	35	59	1	19	6	-24	42	54
	福成五丰	-9	-4	48	38	71	65	110	99
	顺鑫农业	17	29	39	58	57	50	113	138
渔业	中水渔业	25	21	-219	-341	68	52	-126	-268
	通威股份	8	-3	-5	-7	15	15	18	5
	大湖股份	5	-15	206	126	60	25	271	136
	东方海洋	38	71	-7	25	54	73	85	168
	好当家	-11	-16	72	154	23	37	84	176
獐子岛	19	19	187	203	95	80	301	302	

转期,还是营销渠道营运资金周转期,亚盛集团都远远短于其他两家企业。从企业自身的纵向比较来看,亚盛集团2008年的经营活动营运资金管理绩效与2007年相比小幅降低,经营活动营运资金周转期由75天延长至80天。具体到各渠道,营

销渠道营运资金周转期由 76 天延长至 105 天,生产渠道营运资金周转期由-43 天缩短至-50 天,采购渠道营运资金周转期由 42 天缩短至 25 天。

(2)基于供应链对经营活动营运资金管理绩效差异原因的分析。亚盛集团相较新中基、敦煌种业供应链运作,其在经营活动营运资金管理绩效方面的领先优势主要是由于亚盛集团着力推进的马铃薯产业化发展项目。该集团通过大规模收购土地和农场建设马铃薯种植基地、运用基因克隆技术实现种苗繁殖 N 的 5 次方的几何级增长等措施,增强了对采购渠道的控制力;通过“公司+基地+农户”的规模化“订单种植”运作模式将采购渠道上的控制力完整传递到生产渠道;再加上贸易公司的物流配合,解决了农产品销售难问题,农业供应链运作的渠道融合、协同优势得到充分发挥。其他企业则没有很好发挥这种优势。例如:敦煌种业主营三大产业,种子产业销售的是玉米种子,棉花产业生产的是原棉,食品产业采购的是番茄、油桐产品,部门间关联性较差,渠道间独立性强,很难相互配合,玉米种子和原棉库存压力很大,食品加工购销受市场影响也较大。再如,新中基主营番茄制品的加工,业务集中度非常高,对大包装番茄酱的控制能力强,但对番茄资源的控制则有欠缺,无法实现围绕主导产品的渠道协同。

亚盛集团经营活动营运资金管理绩效纵向对比有所降低,这主要源于亚盛集团业务方向不是很集中。除马铃薯、啤酒花等农产品的种植加工外,亚盛集团还涉足纺织、印染、建材、采矿、化工、房地产等,门类众多,甚至还与美国星火集团合资在兰州生产“老虎”牌轻型飞机;此外还参股金融业,持有西南证券 5.32% 的股权和甘肃证券 20% 的股权。从收入来源看,工业占 48%,农业占 45%;从毛利贡献看,农业贡献占 86%,工业贡献占 13%。这使得业务间、渠道间较为独立,以致营运资金管理绩效不升反降。

亚盛集团的农业产业化和农工贸联营从正反两方面展示了围绕核心产品以供应链为基础的渠道融合、协同效应。

## 2. 林业龙头——吉林森工(600189)。

(1)经营活动营运资金管理绩效状况。从与同行业其他企业的横向比较来看,吉林森工 2008 年经营活动营运资金周转期为 79 天,在 3 家林业企业中列第一位;其他两家企业永安林业和景谷林业分别为 336 天和 422 天。可见,2008 年吉林森工经营活动营运资金管理绩效在林业企业中处于领先地位。具体到各渠道,吉林森工 2008 年营销渠道营运资金周转期为 64 天,生产渠道营运资金周转期为-36 天,采购渠道营运资金周转期为 51 天,在行业中分别处于第二位、第一位、第二位。但相应单个渠道营运资金管理绩效排名在前的企业来说,其经营活动营运资金管理总体绩效远远落后于吉林森工,例如永安林业和景谷林业各渠道营运资金管理周转期分别为 31 天、261 天、44 天和 67 天、234 天、121 天。由此可见,吉林森工的生产渠道营运资金周转期远远短于其他两家企业。

纵向来看,吉林森工 2008 年经营活动营运资金管理绩效相比 2007 年有较大提升,经营活动营运资金周转期由 108 天缩短至 79 天,金融危机对其营运资金管理影响不大。具体到

各渠道,营销渠道营运资金周转期由 61 天延长至 64 天,生产渠道营运资金周转期由-21 天缩短至-36 天,采购渠道营运资金周转期由 68 天缩短至 51 天。

(2)基于供应链对经营活动营运资金管理绩效差异原因的分析。从供应链的视角进行分析,吉林森工横向绩效领先和纵向绩效提升的原因主要是由于公司定位明确,控股股东森工集团专注于林木砍伐、木材加工和矿产开采。股份公司成为林木砍伐和木材加工的平台,集团所有的木材加工业务都在上市公司当中。而且,主营产品不断集中,由木材产品、人造板产品、实木复合地板、进口木材、林化工产品、纸类产品等缩减到专营木材产品和人造板产品,并将其做大做强。另外,长期执行的以木材三剩物和次小薪材为原料生产加工人造板产品的综合利用,享受增值税即征即退政策,这大大加快了生产渠道的营运资金周转;再加上经营活动的三个渠道配合紧密,尤其是采购和生产渠道实现了融合、协同效应;营销渠道的品牌战略得当,客户关系和谐,为营运资金管理绩效提升并领先奠定了基础。

与吉林森工相比,其他企业并不具有林板一体化的渠道融合、协同优势。比如,拥有森林面积 181 万亩的永安林业资源比较丰富,但受制于国家采伐指标的限制,木材销售量不是特别大。景谷林业集林业资源基地、林化工产品 and 林板加工三位一体,主要经营脂松香、脂松节油、 $\alpha$ -蒎烯、 $\beta$ -蒎烯、人造板等林产化工系列产品的生产和销售。经过十几年发展,两家公司林板生产虽已形成规格、品种较为齐全的人造板生产模式,但所有产品都是初级产品,在目前人造板已经供过于求而且趋势在不断扩大的背景下,产品附加值低,并未真正体现出木材资源的价值优势。再加上缺乏优质核心产品,各渠道之间的融合、协同效应自然难以形成。

## 3. 牧业龙头——新五丰(600975)。

(1)经营活动营运资金管理绩效状况。从横向来看,新五丰 2008 年经营活动营运资金周转期为 32 天,在四家牧业企业中列第一位;其他两家代表性企业罗牛山和顺鑫农业分别为 54 天和 138 天。具体到各渠道,新五丰 2008 年营销渠道营运资金周转期为 11 天,生产渠道营运资金周转期为 15 天,采购渠道营运资金周转期为 6 天,分别处于第二位、第一位、第二位,但相应各渠道在其前的企业总体营运资金管理绩效均落后于新五丰;罗牛山和顺鑫农业三个渠道的营运资金周转期分别为-24 天、19 天、59 天和 50 天、58 天、29 天。可见,新五丰采购渠道营运资金周转期远远短于这两家企业。

纵向来看,新五丰 2008 年经营活动营运资金周转期为 32 天,与 2007 年基本持平。具体来看,营销渠道营运资金周转期由 13 天缩短至 11 天,生产渠道营运资金周转期由 18 天缩短至 15 天,采购渠道营运资金周转期由 1 天延长至 6 天。

(2)基于供应链对经营活动营运资金管理绩效差异原因的分析。新五丰 2008 年实施“做实中间,做大两头”的正确经营战略,即把公司生猪养殖主业做成国内知名品牌,将公司的种猪和鲜肉两块业务做强,在保持主营业务稳健发展的基础上实现经营活动的三个渠道紧密配合,尤其是实行的“公司+

农户”养殖模式使得采购和生产渠道相融合、协同,缩短了生产渠道的营运资金周转期。同时,营销渠道的品牌战略和创新销售方式得当,缩短了营销渠道的营运资金周转期。

与新五丰专一化的“安全优质猪产业化体系”不同,其他企业走向了过度多元化,比如顺鑫农业主营包括:种猪繁育与销售,冷鲜肉与熟肉制品的生产与销售,白酒的生产与销售,果蔬饮料的生产与销售,农副产品加工、物流业务,市场管理与服务,水利与建筑工程施工和房地产开发,高档花卉、蔬菜、果品的培育与销售等。罗牛山经营生猪、教育和房地产业务,虽以畜禽养殖业为主,生产销售生猪、鸡、鲜鸡蛋、无公害蔬菜等农副产品,但由于没有以核心产品为依托的供应链运营,业务间关联度低,主业比重逐年降低,多元化触角脱离主业越来越远,业务间、渠道间协同越来越差,因而营运资金管理绩效远逊于新五丰。

4. 渔业龙头——通威股份(600438)。通威股份有限公司(简称“通威股份”)是农业产业化国家重点龙头企业,主营生产、销售饲料及饲料添加剂,同时涉足水产研究、水产养殖、肉制品加工、动物保健等相关领域。作为国内三大饲料生产商之一及全球最大的水产饲料生产企业,年饲料生产能力达500万吨(品种500多个),其中水产饲料占50%以上(品种200多个),水产饲料全国市场占有率20%,产销量连续12年位居行业第一,前景可观。

(1)经营活动营运资金管理绩效状况。从横向来看,通威股份2008年经营活动营运资金周转期为5天,在6家渔业企业中列第二位;其他两家代表性企业东方海洋和獐子岛分别为168天和302天。可见,2008年通威股份经营活动营运资金管理绩效在渔业企业中具有明显的优势。具体到各渠道,通威股份2008年营销渠道营运资金周转期为15天,生产渠道营运资金周转期为-7天,采购渠道营运资金周转期为-3天,分别处于第一位、第二位、第三位,但相应各渠道在其前的企业总体营运资金管理绩效多落后于通威股份;东方海洋和獐子岛分别为73天、25天、71天和80天、203天、19天。可见,无论采购渠道、生产渠道营运资金周转期,还是营销渠道营运资金周转期,通威股份都远远短于这两家企业。

纵向来看,通威股份经营活动营运资金周转期由2007年的18天缩短至2008年的5天。具体到各渠道,营销渠道营运资金周转期15天未变,生产渠道营运资金周转期由-5天缩短至-7天,采购渠道营运资金周转期由8天缩短至-3天。

(2)基于供应链对经营活动营运资金管理绩效差异原因的分析。“通威鱼”以供应链为基础的产业融合模式堪称渠道融合、协同的供应链运作的经典。近年来,通威股份围绕“通威鱼”实施了以供应链为基础的产业融合模式。这个模式立足于通威饲料主业,并以此延伸到养殖产业链条上、中、下游,同时通威股份确保“通威鱼”成为名副其实的健康食品。既实现上、下游产业链的无缝对接,构建高覆盖率、高稳定性的利益共享战略联盟,同时又带动和培育基层农户的规模化经营和可持续发展。在以“通威鱼”带动的“饲料—养殖—加工—销售”的

一体化经营链条中,通过提升“通威鱼”品牌知名度,全面整合了产业内部产供销、农工贸等各环节资源,不仅吸引和控制了养殖户,从而保证了通威饲料的销售,而且通过“公司+合作组织+农户”的模式,保证了“通威鱼”的生产,各环节形成紧密的利益共同体,实现了采购、生产和销售渠道自然地融合、协同,从而从根本上确立了通威股份经营活动营运资金管理绩效的优势地位。

与通威股份围绕“通威鱼”打造和延伸水产产业链条不同,东方海洋则由于主营产品加工和海水养殖,其中又以进料加工业务为主要业务,使得公司产业链条过短,难以形成渠道间的协同,也造成了公司采购渠道营运资金周转期过长。虽然公司2008年实施了业务结构调整和海水养殖产品结构的调整,但在海带苗、海参苗、刺参、名贵鱼等产品中,仍明显缺乏有带动力的核心产品和名牌产品,难以形成水产产业链条的渠道自然控制力,营运资金管理绩效明显落后。獐子岛虽然拥有被认定为“中国驰名商标”的“獐子岛牌”商标,但由于公司撇开核心产品——扇贝,延伸低毛利率的水产品加工业务,而毛利较高的海水养殖业务由于受到资金以及销售等方面因素影响而增长缓慢,其未能围绕核心产品打造完整产业链,致使经营活动营运资金管理绩效远远落后于通威股份。

## 二、研究结论

本文通过案例研究,关注供应链运作下的营运资金管理绩效,结合农林牧渔业四家龙头企业的供应链运作,实践分析了以供应链为基础的渠道融合、协同与企业营运资金管理的绩效之间的关系。根据对以供应链为基础的渠道融合、协同模式与企业营运资金管理绩效的分析,本文认为,围绕核心产品延伸上下游产业链,实现渠道自然控制力和渠道融合、协同效应可以大大提升企业营运资金管理绩效。在供应链运作未达到渠道融合、协同的程度时,非嵌入供应链的多元化并不会提升整个供应链上的营运资金管理绩效,甚至会降低企业营运资金管理绩效,这在脱离核心产品进行多元化经营时尤为显著。四家企业的案例分析也表明,要较好地实现渠道融合、协同的供应链运作,品牌是一个十分关键的助推因素。

本文对于渠道融合、协同与营运资金管理绩效提升的分析主要是基于四家农林牧渔龙头企业的供应链运作做出的,是否完全适合于其他类型企业及其他行业还有待继续研究,以使以供应链为基础的渠道融合、协同策略更具普遍意义。

【注】本文为国家自然科学基金项目“基于渠道关系管理的营运资金管理研究与中国上市公司营运资金管理数据平台建设”(项目编号:70772024)阶段性成果。

### 主要参考文献

1. 王竹泉,马广林.分销渠道控制:跨区分销企业营运资金管理重心.会计研究,2005;6
2. 潘绵臻,毛基业.再探案例研究的规范性问题——中国企业管理案例论坛(2008)综述与范文分析.管理世界,2009;2
3. 王国才,赵彦辉.多重渠道冲突管理的渠道间隔与整合策略——基于电子商务的研究框架.经济管理,2009;9