

渠道视角的营运资金管理改进:以中恒集团为例

石意如

(梧州学院 广西梧州 543002)

【摘要】 本文根据渠道管理理论,将企业营运资金管理划分为企业内部渠道营运资金管理和外部接点营运资金管理,并以中恒集团为例,阐述了内部渠道营运资金管理是直接管理,外部接点营运资金管理是间接管理,只有将两者融合形成一种全方位的营运资金管理新模式,才能促进企业提高营运资金管理效率。

【关键词】 渠道管理 供应链管理 渠道营运资金无缝管理模式

企业营运资金管理效率低是不少企业存在的一个共性问题。造成这种状况的一个重要原因是未将供应链管理纳入企业营运资金管理链条。因此如何融入供应链管理理念,改进现行的企业营运资金管理新模式是一个值得我们深思的问题。本文试图从渠道视角构建营运资金管理新模式。

一、基于渠道的营运资金分类

1. 渠道管理理论。渠道是使产品或服务能顺利消费或使用的相互依存的组织,它有益于消费者与制造商减少交易次数、简化搜寻过程和交易手续、降低分销成本。

关于渠道的研究主要集中在渠道结构、渠道行为与渠道关系三个方面。生产厂商、中间商与客户之间相互依赖,形成供应链渠道。但由于渠道成员间难免从自己的利益出发考虑问题,因而会产生利益冲突,这种冲突会影响渠道畅通,因此建立无缝渠道便成了人们追求的目标。

形成无缝渠道一般须同时具备四个条件:①各成员能明确自己在渠道中的地位、权利与义务;②渠道中存在一个渠道成员认同度较高的目标;③成员间能相互信任和沟通;④渠道成员能重视相互之间的依赖关系。

根据渠道管理理论,在渠道系统中主要涉及合作、权利和冲突三个方面。企业将渠道管理理论运用到营运资金管理,须建立自上游供应商、企业、销售商与终端消费者的渠道控制网,从整体上把握企业营运资金的流转。企业营运资金管理过程中要注意对渠道成员的合作质量、渠道的纵向深度与内部渠道纵向一体化模式进行优化整合。

2. 营运资金重新分类。企业营运资金按渠道重新分类,相应可以分为经营活动营运资金与理财活动营运资金两部分,而经营活动营运资金又可划分为采购渠道营运资金、生产渠道营运资金、营销渠道营运资金。

采购渠道营运资金包括材料存货、预付账款、应付账款、应付票据等;生产渠道营运资金由在产品、半成品、其他应收款、应付职工薪酬、其他应付款、预提费用与待摊费用组成;营销渠道营运资金主要由成品存货、应收款项(包括应收账款与应收票据)、预收账款、应交税费等项目组成。

理财活动营运资金包括筹资活动营运资金与投资活动营运资金,其中投资活动营运资金还可细分为货币资金、交易性金融资产与负债、应收利息、应收股利、一年内到期的非流动负债、短期借款、应付利息、应付股利等。

二、中恒集团营运资金管理存在的问题

中恒集团主要投资于医药行业,本文选择金融危机发生前后三年(2007~2009年)中恒集团相关营运资金数据和医药行业部分数据,从营运资金结构与管理效率两个方面分析中恒集团营运资金管理存在的问题。

1. 中恒集团营运资金结构分析。2007~2009年中恒集团各渠道营运资金分布情况如表1所示:

项目	2007年	2008年	2009年
采购渠道营运资金	16 653.60	9 392.08	33 994.73
生产渠道营运资金	32 019.71	14 381.15	14 389.31
营销渠道营运资金	-18 402.22	-3 727.55	1 731.62
经营活动营运资金	30 271.09	20 045.68	50 115.66
理财活动营运资金	-13 888.22	-15 858.28	-10 999.43
营运资金	16 382.87	4 187.4	39 116.23

由表1可以看出,中恒集团在金融危机前后三年各渠道营运资金分布有如下几个特点:

(1)企业2007~2009年的营运资金形成明显的“微笑”曲线,2008年企业营运资金占有量比较少,只有危机前的1/4,企业考虑到危机时期营运资金持有量偏少的风险很大,因此2009年企业营运资金持有量达到危机前(2007年)的2.39倍。

(2)企业理财活动营运资金一直为负值,保持比较正常的水平;而营销渠道营运资金逐步由负变正,说明企业存在下列两种情形之一:①成品存货或应收账款逐步增加;②预收账款或应交税费在逐步减少。

(3)2008年生产渠道营运资金剧减之后,基本保持稳定,说明危机对企业生产过程产生持续影响。

(4)采购渠道营运资金2008年在2007年的基础上减少近一半,2009年却剧增为33 994.73万元,说明在后金融危机

时期企业应付账款增加,且由于生产能力对原材料的利用率较低,以致企业原材料的存货比较多。

(5)经营活动营运资金的变化由生产渠道营运资金最多逐步演化为采购渠道营运资金最多,说明危机的影响层面已从营销、生产辐射到采购层次。

(6)企业经营活动营运资金与理财活动营运资金,以及经营活动各渠道营运资金不存在一个稳定的比例关系,说明企业内部并不存在一个最佳营运资金结构。

2. 中恒集团营运资金管理效率分析。2007~2009年中恒集团及医药行业营运资金周转期如表2所示:

表2 单位:天

项目	2007年		2008年		2009年	
	中恒	行业	中恒	行业	中恒	行业
采购渠道营运资金周转期	210	-36	54	-36	172	-36
生产渠道营运资金周转期	403	12	82	5	73	-1
营销渠道营运资金周转期	-231	94	-21	89	9	87
经营活动营运资金周转期	382	70	115	59	254	50
理财活动营运资金周转期	-175	-34	-90	-15	-55	15
营运资金周转期	207	36	25	43	199	65

由表2可以看出,中恒集团及医药行业各渠道营运资金的周转期有如下几个特点:

(1)企业采购渠道营运资金周转期、经营活动营运资金周转期、营销渠道营运资金周转期都呈现强“微笑”曲线,生产渠道营运资金周转期逐年缩短,而营销渠道营运资金与理财活动营运资金周转期逐步延长。

(2)与同行业比较,中恒集团营运资金周转期较长,主要原因是由于2007年生产渠道营运资金周转缓慢,从而导致2009年采购渠道营运资金周转也缓慢。

(3)与同行业比较,中恒集团采购渠道营运资金与生产渠道营运资金周转呈逆向趋势,即生产渠道营运资金周转逐步加快,而采购渠道营运资金周转逐步放慢,这进一步佐证了金融危机的影响深度逐渐扩大的结论。

通过对上述资料进行分析,可将中恒集团营运资金管理存在的问题归纳为:金融危机对企业营运资金周转的影响首先是营销渠道,然后逐步波及生产渠道与采购渠道。从中恒集团营运资金管理实践看,虽然其具有渠道管理思想,但是存在哪一渠道有问题就改善与优化哪一渠道,即存在“头痛医头、脚痛医脚”的问题,未能从根本上去解决问题,缺乏整体观与系统观,未能形成实质上的营运资金渠道管理,从而使企业近期营运资金周转总体缓慢。中恒集团营运资金管理存在的问题不仅仅是个案,它反映出了我国企业营运资金渠道管理普遍存在的问题,具有一定的代表性。

三、企业渠道营运资金无缝管理模式

渠道营运资金无缝管理是一种全方位营运资金管理模式,它立足于企业生存环境,融合供应链管理与渠道管理理念,将营运资金按供应链与渠道重新进行分类,这种整合既涉及企业内部采购、生产、销售与理财等各类业务流程,又涉及企业与上下游企业各接点的管理,还涉及与非供应链成员的

协调,通过对企业资金流、物流与信息流的高集成管理,以优化营运资金结构、提高营运资金管理效率。企业营运资金渠道主要由企业内部渠道和利益相关主体对接区域渠道两部分组成,这种渠道管理模式最关键的问题是保证内部渠道畅通并实现内部渠道与外部渠道对接有效。因此,无缝渠道管理模式实施切块式管理,主要包括内部渠道营运资金管理模块与外部接点营运资金管理模块两大板块。现分述如下:

1. 内部渠道营运资金管理模块。内部渠道营运资金管理模块主要包括经营活动(含采购渠道、生产渠道与营销渠道)营运资金管理与理财活动营运资金管理。在这两种营运资金管理中,经营活动营运资金管理是主体部分,理财活动营运资金管理是辅助部分。该模块管理的目标是保持企业内部渠道畅通,以减少渠道营运资金占用量,是对企业渠道营运资金的直接管理。衡量营运资金内部渠道畅通程度可以从渠道的长度与宽度两个方面来评价,渠道宽度表示各渠道占用营运资金的数量,渠道长度表示各渠道占用营运资金能够流动的长度之和,只有合理配置营运资金内部渠道的长度与宽度,才能保证渠道营运资金占有量较少、周转较快。

内部渠道营运资金管理要注意三点:①内部渠道的宽度适当。要求企业采购渠道、生产渠道与营销渠道占用的营运资金能够保持一个比较合理的水平,彼此之间的比例关系比较协调,不影响渠道营运资金正常周转。②内部渠道长度适度。在渠道具备采购、生产与营销等基本功能的前提下,企业应结合自身资源约束条件,权衡渠道外包与内部化的利弊,立足于企业战略确定渠道的长度。③充分发挥理财活动营运资金对经营活动和投资活动两个渠道营运资金的调节作用,在各渠道营运资金之间严重失调的情况下,企业可以利用理财活动营运资金来调节,以保证内部渠道畅通。

2. 外部接点营运资金管理模块。它主要包括企业与上下游企业以及相关利益主体之间的对接管理,该模块管理的目标是实现企业与上下游企业以及相关利益主体的对接有效,通过外部接点营运资金管理,消除影响营运资金周转不畅的外部因素,这是对企业渠道营运资金的间接管理。影响企业渠道营运资金周转的外部因素主要包括外部环境(政治、经济、法律、市场等)、供应链成员与非供应链成员等,企业立足于企业生存环境,正确协调好与供应链成员、非供应链成员之间的关系,将有助于企业内部渠道营运资金的周转。

外部接点营运资金管理的要点可归纳为:①企业及时把握复杂多变的环境变化趋势,尤其要正确把握国家的经济政策,使企业营运资金内部渠道管理能根据环境适时自动调整与优化,使渠道营运资金管理能适应不同特征的环境。②企业内部渠道与上下游企业外部渠道能有效对接,对接后的渠道营运资金流速加快,整个供应链成员的营运资金周转期缩短;与非供应链成员(非供应链成员包括银行、债权人、债务人及科研机构、中介机构等)对接,有益于加快部分营运资金周转。③企业及相关利益主体之间能实现信息共享,通过构建以供应链核心企业为主体的信息共享平台,实现企业及相关主体的物流、资金流等各种信息的高度共享。

海南高速 BOT 项目资产确认问题分析

孙燕芳

(中国石油大学(华东)经济管理学院 青岛 266555)

【摘要】 本文根据现行企业会计准则的有关规定,结合海南高速公路股份有限公司会计处理实例,对利用基础设施特许经营(BOT)经营模式所形成的资产的初始计量与后续计量问题进行了探析。

【关键词】 海南高速 BOT 初始计量 后续计量

在我国高速公路建设过程中,较多地利用了基础设施特许经营(BOT)这一经营模式。该模式下,项目公司以权益和负债的方式为项目融资,在特许期内对项目相关资产具有受限制的经营管理权,且特许期末需要将相关资产无偿移交给政府主管部门。这些特殊性给项目公司带来了一些新的会计问题,即 BOT 项目资产的确认问题。本文结合海南高速公路股份有限公司(简称“海南高速”)会计处理实例,对 BOT 项目资产的会计处理进行了探析。

一、我国对 BOT 业务会计处理的相关规定

我国 1998 年出台的《公路经营企业会计制度》(财会字[1998]19 号)规定,企业通过建造公路取得的实物资产,需要在公路建设完成后,根据编制的交付使用资产明细表,界定为企业的固定资产。但在特许经营模式下,BOT 项目资产的所有权并不归项目公司所有,项目公司获得的只是在特许经营

期内使用资产并获得收益的权利,它属于一种用益物权。可见,原有规定对资产归属的界定是错误的。

随着人们对 BOT 项目资产属性理解的加深,财政部 2008 年 8 月 7 日发布的《企业会计准则解释第 2 号》对企业采用 BOT 方式参与公共基础设施建设业务的会计处理问题进行了规范,明确界定了 BOT 项目的资产归属:BOT 业务所建造基础设施不应作为项目公司的固定资产。如果合同规定基础设施建成后的一定期间内,项目公司可以无条件地自合同授予方收取确定金额的货币资金或其他金融资产,应当确认为金融资产;如果合同规定项目公司在有关基础设施建成后,从事经营的一定期间内有权利向服务对象收取的费用(包括不确定的收费),应当确认为无形资产。

二、海南高速案例介绍

我国 A 股市场共有路桥类上市公司 19 家,在 2008 年之

与传统的营运资金管理模式相比较,渠道管理模式具有三大特点:①立足于环境的企业营运资金管理不仅重视内部渠道管理,而且重视外部接点渠道管理;②企业营运资金管理追求在整个供应链企业营运资金管理高效的前提下,着力实现企业营运资金管理高效;③通过对渠道的长度与宽度的管理来优化营运资金结构、提高营运资金效率。

四、改进中恒集团营运资金管理的建议

根据渠道管理理论,结合渠道营运资金无缝管理模式,我们认为中恒集团在认真分析营运资金管理存在问题原因的基础上,应从以下三方面对营运资金管理模式进行改进:

1. 企业须明确营运资金在企业的战略意义,树立营运资金管理与供应链管理融合的管理观念,尤其是高层管理者要有这种理念,因为只有高层管理者重视了,下面执行起来阻力才会小、执行效率才会高。

2. 科学划分内部管理模块与外部接点管理模块,以及各模块下的子模块,还要特别厘清各模块的空间与时间逻辑关系,尤其要重视理财活动营运资金管理在整个管理模式中的调节功能,充分发挥财务管理在营运资金管理中的作用。

3. 对企业现行信息管理系统进行升级改造,整合企业资

源计划管理,构建集成度较高的信息共享平台,实现企业内部信息渠道畅通,并与相关利益主体实现信息共享,为渠道视角的营运资金管理提供有力的硬件支撑。

【注】 本文系国家自然科学基金“梧州学院粤港澳产业转移研究中心”(项目编号:71073051)与梧州学院科研项目“非常态下企业营运资金管理改进研究”的阶段性研究成果。

主要参考文献

1. 王竹泉等.中国上市公司营运资金管理调查:2007~2008.会计研究,2009;9
2. 中国海洋大学企业营运资金管理研究课题组.中国上市公司营运资金管理调查:2009.会计研究,2010;9
3. 彭国红.分销渠道结构理论演进及其分析.统计与决策,2009;15
4. 路永和,常会友,肖志娇,衣杨.供应链上共享信息的分析与设计.情报杂志,2004;3
5. 王竹泉,逢咏梅,孙建国.国内外营运资金管理研究的回顾与展望.会计研究,2007;2
6. 曾人杰.试论基于匹配原则的营运资金管理.财会月刊,2011;7