

渠道管理、关系资本与农业类企业营运资金管理绩效

——星河生物案例研究及启示

王秀华(副教授)

(青岛农业大学经济与管理学院, 青岛 266109)

【摘要】 农业类企业在供应链中多处于“双弱势”地位,加剧了营运资金管理的困难。文章通过星河生物案例提出农业类企业应将渠道管理提升到战略高度,利用“公司+基地+散户”的方式构建上游关系资本网以加强采购渠道管理,构筑“公司+分销商+消费者”关系资本铁三角掌控终端来创新分销商管理模式,以加强渠道管理、提升营运资金管理绩效。

【关键词】 营运资金管理; 渠道管理; 关系资本; 农业类企业

一、农业类企业营运资金管理特殊性

农业类企业是我国第一产业发展的主力军,与制造企业相比,农业类企业一头连接自然规律,一头连接经济规律,其营运资金管理极具独特性。

1. 采购渠道的分散性特征加大原材料和应付账款管理的难度。从采购渠道看,农业类企业所对应的客户是广大农户,一方面,货源较为分散,且大多为生鲜物资,对原材料运输和储存等都具有较高的要求;第二,原材料成熟期较为集中,且容易受自然灾害的影响,这导致农业类企业无法充分利用经济订货批量分批、分时段采购,不能充分节约材料采购成本;第三,以分散的农户为客户使得农业类企业不能够充分享受商业信用带来的资金便利,反而为了锁定原材料来源而提前预付购货款。因此,农业类企业往往在采购环节投入巨大的精力进行原材料管理,并且要铺垫较多的营运资金才能够保证企业生产经营的顺利进行。

2. 营销渠道的单一性特征加大应收账款管理的难度。从营销渠道看,农业类企业产品多为农副产品,通过大型超市或农贸市场分销是大多数农业类企业的选择。由于分销渠道的单一性,农业类企业竞争越来越激烈,其在分销谈判中往往处于弱势,价格战不可避免,且在货款回收方面发言权有限,由此带来了应收账款管理的难度。

可见,农业类企业的特殊性导致了其在供应链上下游中处于“双弱势”的地位,这将加剧其营运资金管理的困难。无论是采购渠道还是营销渠道管理,本质上都是对企业与上下游客户关系资本进行管理。关系资本作为一种减少复杂性的机制,在供应链协作中有着重要的作用。

二、星河生物案例分析

(一)星河生物简介

广东星河生物科技股份有限公司成立于1998年。该公司于2002年开始进行金针菇的专业化生产,并逐渐成为国内食用金针菇工厂化生产的龙头企业。当前,星河生物的主营业务为鲜品食用菌的研发、生产和销售,其生产特色为工厂化的模式生产,产品品种主要为金针菇、真姬菇和白玉菇。2012年5月14日公司经董事会决议将公司名称变更后公司简称一度为“菇木真”,但2012年12月28日,公司董事会决议将公司名称变更回来,公司简称重新改为“星河生物”,本文暂且忽略公司简称的变化,以下均简称为“星河生物”。

星河生物2011年年报显示,公司当年实现主营业务收入2.07亿元,同比增长23.6%;实现利润总额6 385.72万元,同比增长50.03%;实现净利润5 884.95万元,同比增长39.44%。毛利率高达38%,连续两年仅次于登海种业,成为毛利率最高的农业类上市公司之一。与此同时,星河生物的营运资金管理也取得了良好的效果。

然而,2012年年报显示,星河生物2012年实现营业收入2.48亿元,同比增长19.4%,实现利润总额461.84万元,同比下降92.77%;实现净利润448.99万元,同比下降92.37%,毛利率为26.17%,同比下降11.83%。2013年星河生物实现营业收入2.55亿元,同比增长2.83%;实现利润总额-1 672.73万元,同比下降3 720.57%;实现净利润-1 631.59万元,同比下降2 612.35%;毛利率仅为8.35%,同比下降17.82个百分点,在行业内38家企业中排名第29位。

可见,星河生物近两年盈利能力大幅度下降。

(二)星河生物营运资金管理绩效分析

2009~2013年星河生物营运资金管理绩效见表1。

表1 星河生物2009~2013年营运资金周转期

年份\指标	材料存货周转期	应付账款周转期	采购渠道营运资金周转期	产成品存货周转期	应收账款周转期	营销渠道营运资金周转期
2013年	8(7)	107(3)	-64(1)	2(2)	26(16)	25(9)
2012年	9(11)	46(15)	-6(10)	0.27(1)	26(15)	24(10)
2011年	14(10)	27(19)	-1(4)	0.43(1)	16(6)	16(3)
2010年	10(8)	34(4)	-15(3)	0(1)	16(6)	15(3)
2009年	23	58	-37.43	0	41	39.25
2013年行业	33	36	12	67	36	80

注:括号内数字为上市公司该项指标当年在行业内的排名,其余数字单位为天。本文中的部分周转期指标的计算公式为:材料存货周转期=360×平均材料存货/营业收入;产成品存货周转期=360×平均产成品存货/营业收入;采购渠道营运资金周转期=360×平均采购渠道营运资金/营业收入;营销渠道营运资金周转期=360×平均营销渠道营运资金/营业收入。以上数据根据“中国企业营运资金管理研究中心数据库”数据计算。

1. 星河生物营运资金管理绩效好于平均水平,营销渠道营运资金管理绩效略差。从2013年营运资金管理绩效表现上看,星河生物每一项指标都好于行业平均水平。从采购渠道营运资金周转期这一指标看,整个指标较之于行业平均水平缩短76天,材料存货周转期和应付账款周转期在行业内排名情况也有较大的提升;营销渠道营运资金管理绩效行业内的表现不如采购渠道,但整个渠道营运资金周转期较之于行业平均水平依然缩短55天,其中,产成品存货周转期在行业内的优势十分明显,但应收账款周转期排名却相对靠后,是导致营销渠道营运资金管理绩效略差的主要因素。

2. 星河生物采购渠道营运资金周转期呈马鞍形,受应付账款周转期影响大。星河生物2009~2013年采购渠道营运资金周转期趋势分析图见图1。从图1可以看出,采购渠道营运资金周转期呈先延长后缩短的趋势,在2011年达到转折点。这表明星河生物采购渠道营运资金管理绩效在五年中出现先下降后上升的趋势。从图1中可明显看出,材料存货周转期不断缩短,且变动幅度不大,而应付账款周转期的趋势线与采购渠道营运资金周转期的趋势线正好相反。可见,影响星河生物采购渠道营运资金管理绩效的主要因素是应付账款管理绩效,两者周转期呈明显的负相关关系,Pearson相关系数为-0.944。

3. 星河生物营销渠道营运资金管理绩效呈U型,受应收账款周转期影响大。星河生物2009~2013年营销渠道营运资金周转期趋势分析图见图2。从图2可以看出,营销渠道营运资金周转期呈先缩短后延长的趋势,在2010年达到转折点。若排除2009年,仅从近4年看,营销渠道营运资金周转期持续延长,绩效呈持续下降趋势。从图2中可明显看出,产成品存货周转期虽有延长趋势,但变动幅度不大,而应收账款周转期的趋势线与营销渠道营运资金周转期的趋势线则较为接近,趋势基本相同。可见,

影响星河生物营销渠道营运资金管理绩效的主要因素是应收账款管理绩效,两者周转期呈明显的正相关关系,Pearson相关系数为0.998。

通过上述数据分析可见,星河生物在采购渠道管理方面表现不俗,但营销渠道管理方面却日渐面临压力,这与星河生物盈利能力的持续下降趋势基本一致。而采购渠道营运资金管理绩效的提升与应付账款管理绩效密切相关。可见,农业类企业上下游资金结算管理对营运资金管理绩效甚至企业经营成败都有重要影响。

(三)星河生物渠道管理过程分析

1. 采购渠道管理过程分析。星河生物

在采购渠道管理方面的一个典型做法是自建生产基地。与其他农业类企业相比,星河生物基地建设更为紧迫。原因在于目前我国工业化生产的食用菌产量极低,仅占鲜品食用菌的2%,而星河生物作为工业化生产食用菌的龙头企业,其产品严重供不应求。2009年,星河生物仅

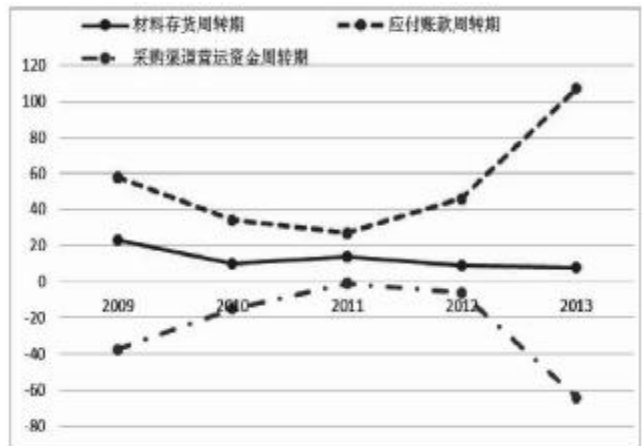


图1 星河生物采购渠道营运资金周转期趋势图

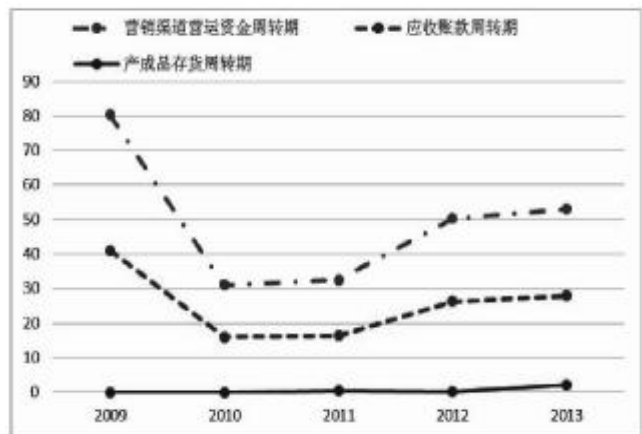


图2 星河生物营销渠道营运资金周转期趋势图

能满足经销商金针菇订货量的**50%**、真姬菇订货量的**29.18%**、白玉菇订货量的**10.58%**。星河生物原有东莞塘厦基地和韶关曲江基地两个,2009年清溪一基地和清溪二基地开始建设,并于2010年实现部分产能的释放,截至2010年12月31日公司日产鲜品食用菌约50吨,其中金针菇日产约42吨,真姬菇日产约6.5吨,白玉菇日产约1.5吨。2010年上半年金针菇实际供货量占经销商订货量的**70.29%**、真姬菇占**52.48%**、白玉菇占**57.84%**。2010年除继续建设清溪一基地和清溪二基地外,还开始了韶关基地三期建设,2011年达到日产52吨左右,计划2012年产能达74吨/日。自建基地的方式使得星河生物变散户分养为基地生产线工业化生产,不仅改变了植物种植完全依赖自然规律的现状,不受季节限制,并且能够实现全年均衡生产,获得规模经济效益。

星河生物与供应商之间的关系可以从双方往来款的变化得到一定的了解。双方往来款的变化见表2。

表2 星河生物与供应商之间往来款项统计 单位:万元

时点	2009.12.31	2010.12.31	2011.12.31	2012.12.31	2013.12.31
应付款项	1 859.91	1 354.42	1 755.75	4 560.56	10 544.89
应付款项增幅	—	-27%	30%	160%	131%
预付款项	21.08	873.60	1 120.70	3 313.02	1 548.26
预付款项增幅	—	4 045%	28%	196%	-53%
星河生物占用对方款项	1 838.84	480.82	635.05	1 247.54	8 996.63

注:以上数据均来自星河生物2009~2013年年度报告。

根据表2,星河生物的应付款项一直超过其预付款项,表明星河生物在占用上游供应商款项。除2010年应付款项和2013年预付账款有一定程度的下降外,其余年度星河生物的应付款项和预付款项均在增加,而预付款项平均年增幅**136%**,远远高于应付款项平均年**41%**的增幅,表明尽管目前星河生物采购渠道营运资金管理依然具有较高的绩效,但其占用供应商款项的优势正在逐渐减弱,采购渠道资金管理的高绩效能否继续维持尚不可知。

星河生物作为农业类企业,之所以能够实现占用供应商的款项,改变上游弱势地位的根本原因在于星河生物生产基地的建设,基地建设可以变原材料零散供应为整体供应,可以对分散的农户进行整体管理,且农户整体供应也便于创造上游之间的竞争关系,从而改变企业与上游之间的依存关系,形成上游资本关系网。

2. 营销渠道管理过程分析。星河生物产品供不应求的现状造就了星河公司产品即产即销、当天销售,同时也成就了星河生物收入大规模扩张的同时,产成品存货为零的最佳状态,这是星河生物营销渠道营运资金管理高绩效的主要原因。供不应求还使得星河生物处于渠道的强势地位,对应收账款的控制能力也因此较业内其他公司更加容易。根据星河生物2010年12月IPO上市时公布

的招股说明书的解释:一方面,为帮助主要客户应对金融危机时期的资金紧张,公司将应收账款的信用期由原来的45天延长至60天;另一方面,公司加紧利用渠道优势对主要的经销商加强信用监管,严格执行信用制度,加紧对欠款回收的管理。“一保一压”、“有保有压”的措施巩固了公司的分销渠道,并实现了应收账款增速小于营业收入增速的目标,改善了营销渠道营运资金管理绩效。

然而,根据2010年和2011年年报,三年均同星河生物签订销售合同的客户仅有阳山粤普果蔬发展有限公司、广州市白云区松洲创益食用菌行、广州市白云区松洲永联蔬菜经营部、深圳市罗湖区布吉农产品中心批发市场山地果蔬批发行、深圳市罗湖区布吉农产品中心批发市场百益佳批发行和Nguyen Bac Nam Limited Company六家,其中,阳山粤普果蔬发展有限公司已于2012年终止了双方的销售合同。2012年虽然没有详细披露签订销售合同的客户,但从公司前5名客户名单中,广州市白云区松洲创益食用菌行和深圳市龙岗区平湖百益佳果蔬批发行赫然榜上有名,而这两家客户掌握在陈日智和陈日德两兄弟的手中。2009年、2010年、2011年、2012年两兄弟分销额占星河生物全年销售额的比重分别为**47.47%**、**35.18%**、**32.57%**和**25.16%**。可见,星河生物的销售渠道较为单一、集中,无大型超市,且多为个体工商户,有限责任公司数量较少。这为公司营销渠道管理带来极大的风险。第一,个体经销商经营实体的寿命有限,且较为脆弱,一旦经销商个人发生问题,企业销售将会受到较大的影响,影响营运资金回收和周转;第二,个体经销商的分销能力有限,产能的继续扩大与分销商分销能力的限制之间形成矛盾,制约营销渠道营运资金周转;第三,产品供求关系变化时,易受到分销商的限制。

从星河生物与分销商往来款项上同样可以看到星河生物在营销渠道上的弱势,见表3。星河生物长期以来一直被分销商占用款项,而且随着时间的推移,被占用的款项越来越多。将该被占用的款项与表2星河生物占用供应商款项合并后发现,整体而言,除2013年星河生物占用上下游的款项之外,其余各年均均为上下游企业占用星河生物的款项,由此可见星河生物在供应链中相对下游分销商的不利地位。

表3 星河生物与分销商之间往来款项统计 单位:万元

时点	2009.12.31	2010.12.31	2011.12.31	2012.12.31	2013.12.31
应收款项	751.36	682.36	1 092.64	2 321.84	1 226.17
应收款项增幅	—	-9%	60%	112%	-47%
预收款项	3.77	36.65	34.44	9.87	33.50
预收款项增幅	—	872%	-6%	-71.33%	239.26%
星河生物占用对方款项	-747.58	-645.71	-1 058.21	-2 311.96	-1 192.67

注:以上数据均来自星河生物2009~2013年年度报告。

星河生物虽然已经意识到上述问题,其曾在2003年和2008年两次筹建自己的分销渠道,但均以失败而告终,这也从侧面印证了公司在营销渠道管理方面面临的风险和困难。

三、农业类企业加强渠道管理、提升营运资金管理绩效的对策建议

1. 将上下游渠道管理提升到企业战略高度。星河生物的案例分析结果表明,尽管星河生物在发展初期曾经在渠道管理方面取得了一定的优势,但随着企业的不断发展以及市场竞争的加剧,农业类企业在上下游渠道中的“双弱势”现象越来越成为困扰星河生物发展的因素。为了改变这种现状,农业类企业必须将渠道管理提升到战略高度。

营运资金是企业的血液,历次金融危机的发生都一再提醒人们营运资金管理的重要性,而通过供应链管理来创造营运资金也成为国际大型企业的一种共识,渠道管理是其主流做法之一。当营运资金被提升到决定企业生死存亡的战略高度以后,渠道管理也有必要随之提升,它不仅能够带来营运资金管理的高绩效,更重要的是为企业在供应链中谋求有利位置,将企业与企业之间的竞争转向供应链与供应链之间的竞争,以提升企业竞争力。

2. 利用“企业+基地+散户”的方式构建采购渠道关系资本网。农业类企业面临众多散户供应商,具有明显的地域性。当企业与某个或某几个供应商之间发生不信任等纠纷时,供应商之间的关系网络很容易放大矛盾从而结成攻守同盟,给企业生产经营造成重大不利影响。因此,农业类企业首先必须深刻认识到企业上游散户之间以及企业与上游散户之间存在关系资本,并主动对关系资本进行整合。

一方面,企业应将散户整合成基地,并采用ABC分类法对散户进行分类管理,重点与A类客户建立良好的合作关系并邀请其深度参与企业,与B类客户保持愉快的合作,吸引C类客户增加合作机会;另一方面,企业应与基地整体之间建立密切联系,这种联系可以是股权联系,如广东温氏食品集团,也可以是战略联盟等形式。此外,企业应尽力在“企业+基地+散户”的纵向经营模式基础上打造产业集群,吸引其他供应商的加盟,争取全面取得供应链管理的主动权,实现企业与上游供应商之间的双赢。

3. 构筑“企业+分销商+消费者”营销渠道关系资本铁三角掌控终端。星河生物两次自建分销渠道以及无法进入大型超市的现实表明,星河生物意欲抛开现有分销商的做法行不通。此时,星河生物宜趁产品供不应求之机加入培育分销商的行列,如通过注资帮助陈日德、陈日智兄

弟将个体工商户提升为有限责任公司并扶持企业发展,规避个体工商户寿命有限的风险,同时增加企业交易中的话语权;也可以将陈日德和陈日智等的关系资本作价入股,将主要个体经销者自身利益与企业利益一体化。这些措施都有利于增强分销商与消费者、企业与分销商之间的联系,是在增强分销商关系资本的基础上扩大企业与分销商之间关系资本的有效途径。

由于多数农业类上市公司面临的是强大的分销商,此时,企业不应仅着眼于企业与分销商之间的关系资本,更应该将触角伸向最终消费者,通过联合促销、领先客户、公益活动等拉近企业与最终消费者之间的距离,从而构筑“企业+分销商+消费者”铁三角,通过掌控终端的方式创新分销渠道管理模式,使企业与分销商之间的依赖关系发生倾斜甚至逆转。此外,B2B、B2C电子商务平台便于企业与分销商之间的信息共享,从而更好地维系铁三角的稳定。

主要参考文献

陆杉.供应链关系资本及其对供应链协同影响的实证研究[J].软科学,2012(9).

王竹泉,逢咏第,孙建强.国内外营运资金管理研究的回顾与展望[J].会计研究,2007(2).

王秀华,王竹泉.营运资金与企业价值的情境研究——一项基于资源冗余视角的经验性证据[J].山西财经大学学报,2012(6).

王竹泉,王秀华.业务流程再造与经营性营运资金管理绩效:影响机理与案例[J].财会通讯,2012(3).

王秀华,王竹泉,秦书亚.供应链核心企业营运资金管理的情境研究[J].财会月刊,2013(4).

王秀华.创新型企业价值管理模式选择研究[J].科技进步与对策,2013(4).

王秀华.利益相关者企业价值管理研究[D].中国海洋大学博士学位论文,2012(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[J].会计研究,2007(2).

王竹泉,王秀华,王硕.农林牧渔业营运资金管理现状分析及建议[J].财会月刊,2012(12).

【基金项目】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);中国海洋大学人文社科规划重大项目“中国全球化企业营运资金管理创新研究”(项目编号:H09ZDA02);青岛农业大学人文社科重点项目“青岛市家庭农场盈利模式研究”(项目编号:614Q02)