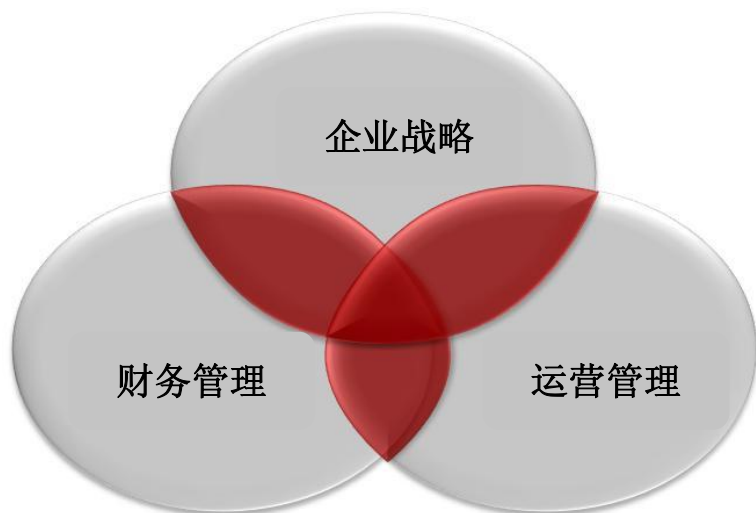
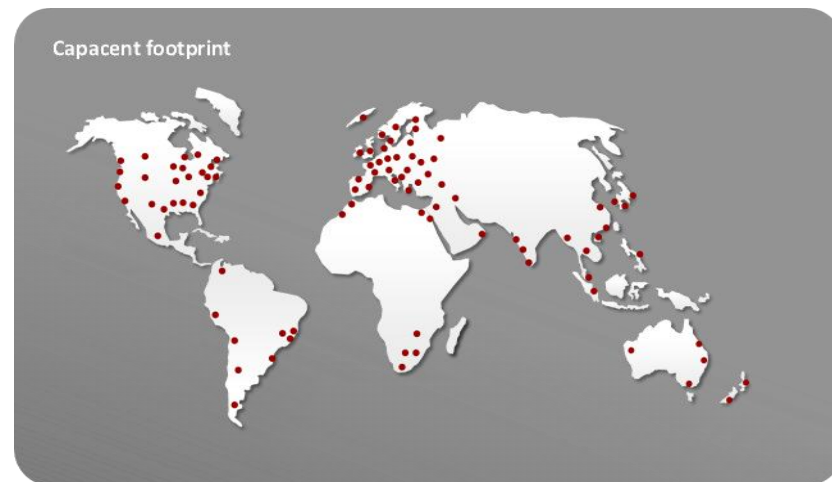


## 运营资金管理和C2C

- Less money for bigger business 30<sup>th</sup> June, 2012



- **Capacent:** 总部在瑞典,崛起于北欧,业务遍布全球的领先管理咨询公司
- **竞争优势:** 从战略到实施,为客户的战略流程带来可持续的效果
- 在6大洲为200多家公司提供服务

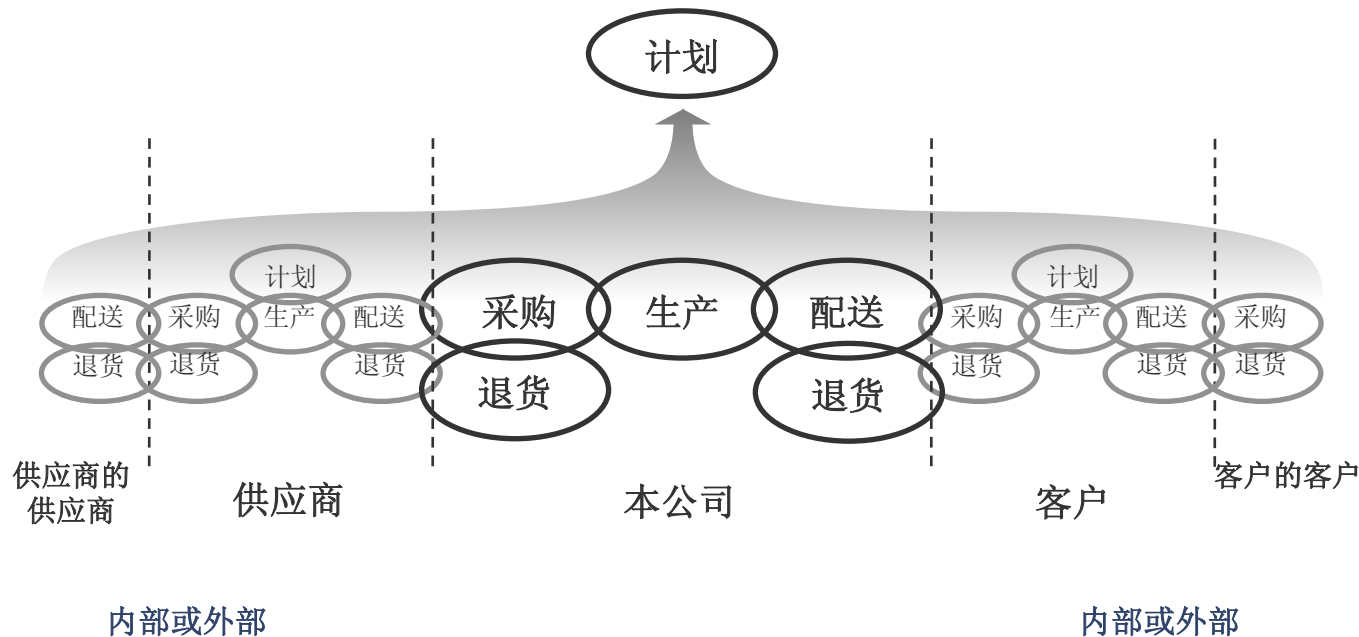


- 骆海峰: SCOR-p, 哈尔滨工程大学学士, 长江商学院MBA
- 15年供应链管理和咨询经验, 服务过汽车、电讯、工程机械、快消费品等行业

# 供应链

- SCOR定义供应链如下：

“物料获取的计划和执行，可供出售产品的物料转化，产品的配送和退货，支持客户订单的服务等流程”



无论是牛还是松果，原油还是汽车，或者是岩石还是戒指，SCOR不会因组织界限而受限

SCOR能够被应用到任何行业的供应链和供应链上的任何组织中

## SCOR供应链绩效指标（KPIs）：运营资本管理

	属性	战略指标
客户	可靠性	RL. 1.1 完好订单履行率
	响应能力	RS. 1.1 订单履行周期
	敏捷性	AG. 1.1 上调供应链灵活性
		AG. 1.2 上调供应链适应性
		AG. 1.3 下调供应链适应性
		AG. 1.4 整体风险值 (VaR)
	成本	CO. 1.1 供应链管理成本
CO. 1.2 销售货物的成本		
内部	资产	<b>AM. 1.1 C2C(资金周转周期, 天数)</b>
		AM. 1.2 供应链固定资产收益
		AM. 1.3 营运资金收益

› 衡量战略：KPI是战略性（第一层）指标

# 供应链资产管理的主要内容

## 资产负债表

资产	负债&所有者权益
固定资产	所有者权益
存货	应交税费
应收帐款	长期负债
现金	短期负债
	应付账款

公司运营资本的管理，即短期项目下的资产及负债

# 运营资金管理不善，导致资金链断裂，破产案例!

---

## 太子奶:

- 1997年，中央电视台标王
- 2002年，在湖南株洲、北京密云、湖北黄冈、江苏昆山、四川成都兴建了五大乳酸菌奶生产基地
- 2007年，销售额达30亿元
- 2008年，资金链断裂，原因：盲目扩张导致经销商打款，原料赊账困难
- 2010年，破产重组

## 合俊玩具:

- 2006年：香港上市
- 2007年：9100名员工，销售额7.1亿港元
- 2008年：破产倒闭，原因：存货为3.01亿港元，应收账款为1.03亿港元导致资金链断裂

## 其他:

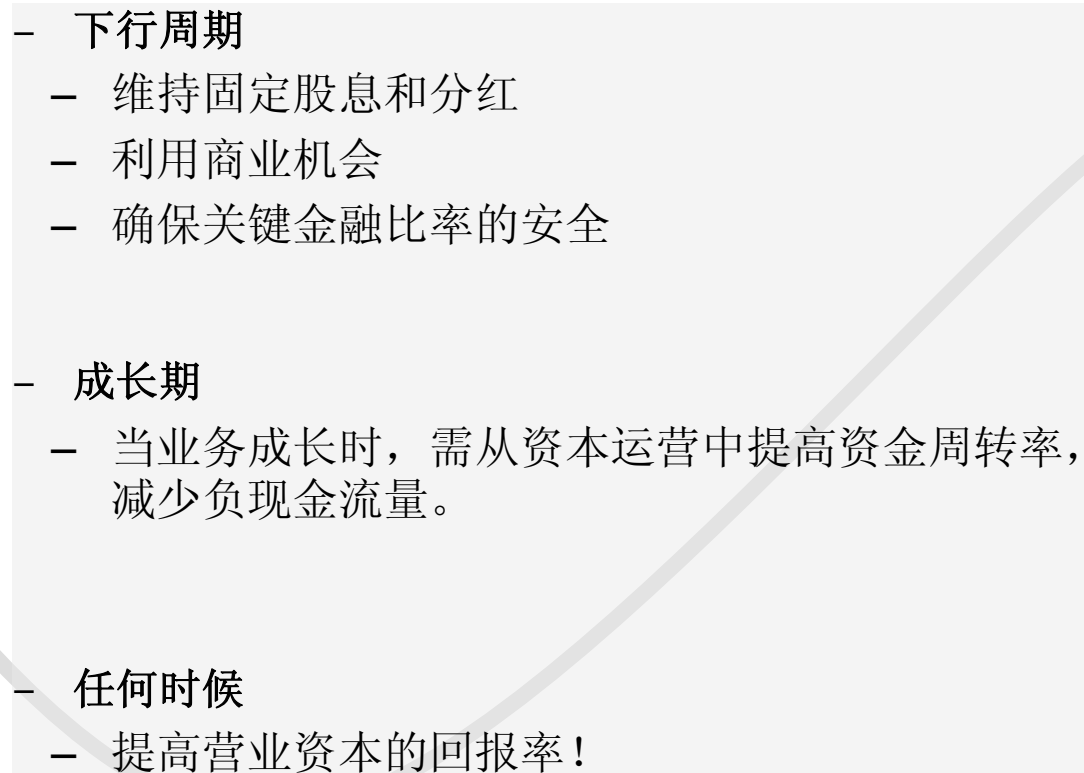
- 巨人集团、
- 德隆、
- 三九集团
- 中联重科、

# WCM —

# 营运资本管理

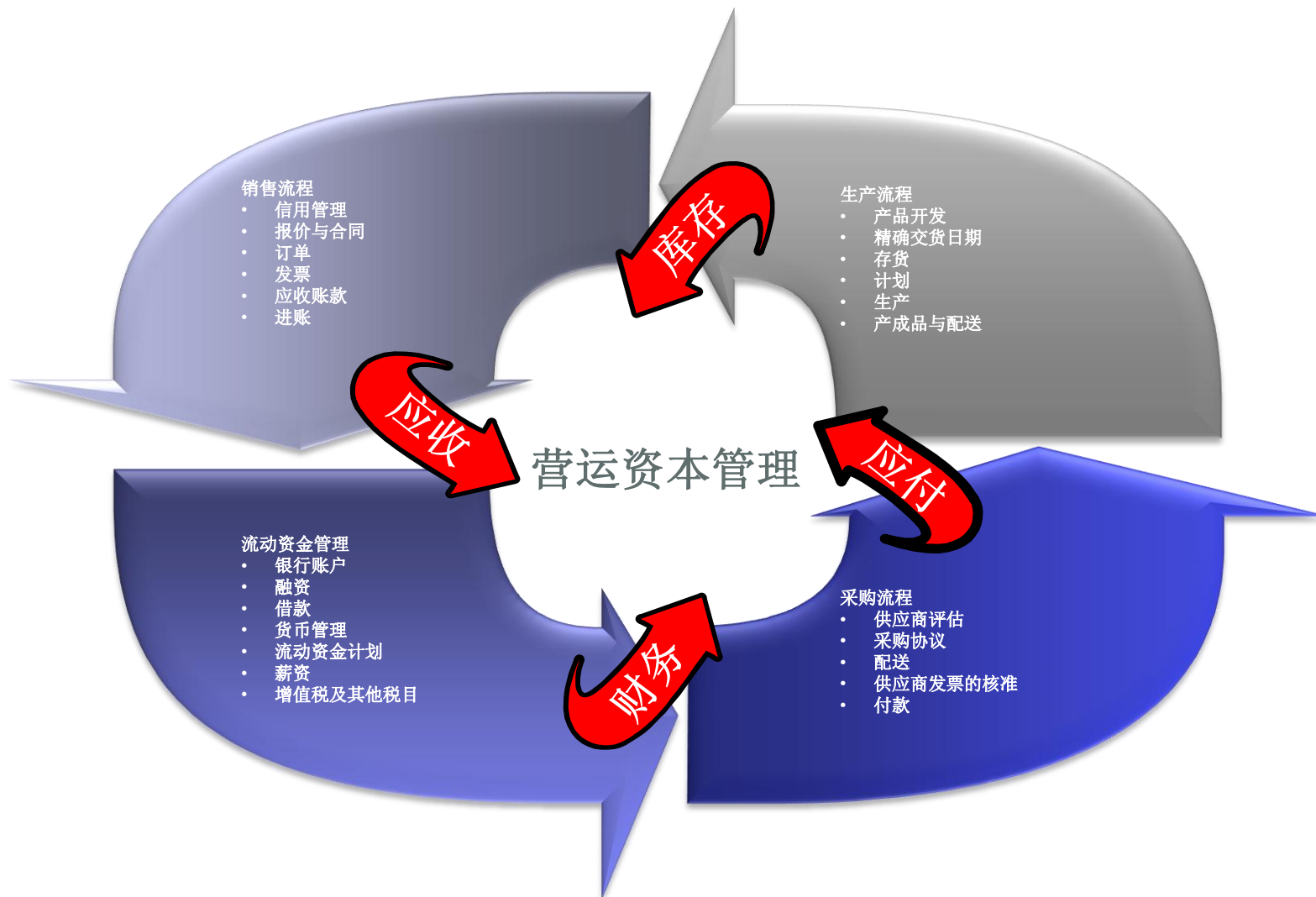
# 营运资本管理 在不同商业周期的应用

---

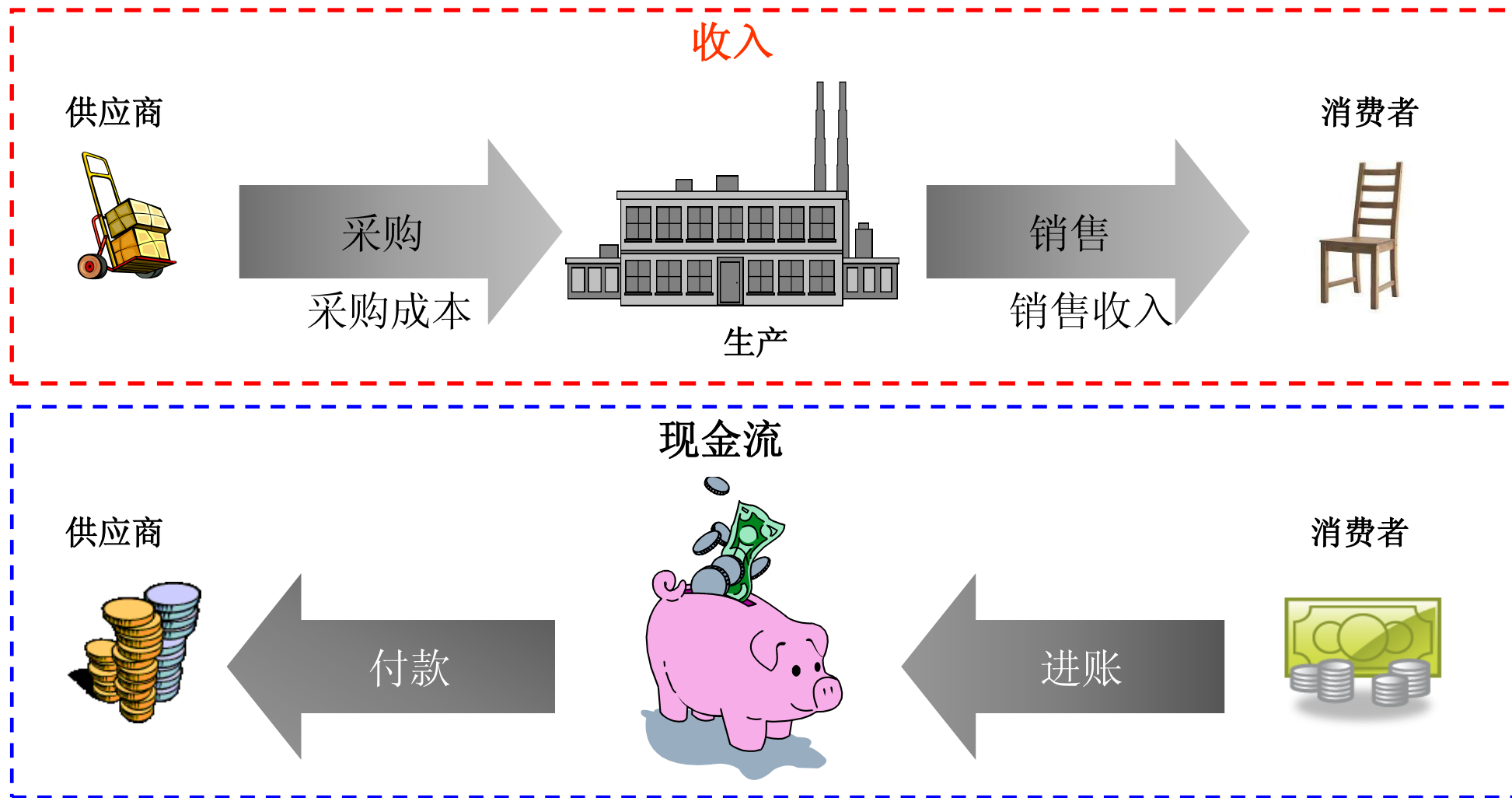
- 
- 下行周期
    - 维持固定股息和分红
    - 利用商业机会
    - 确保关键金融比率的安全
  - 成长期
    - 当业务成长时，需从资本运营中提高资金周转率，减少负现金流量。
  - 任何时候
    - 提高营业资本的回报率！



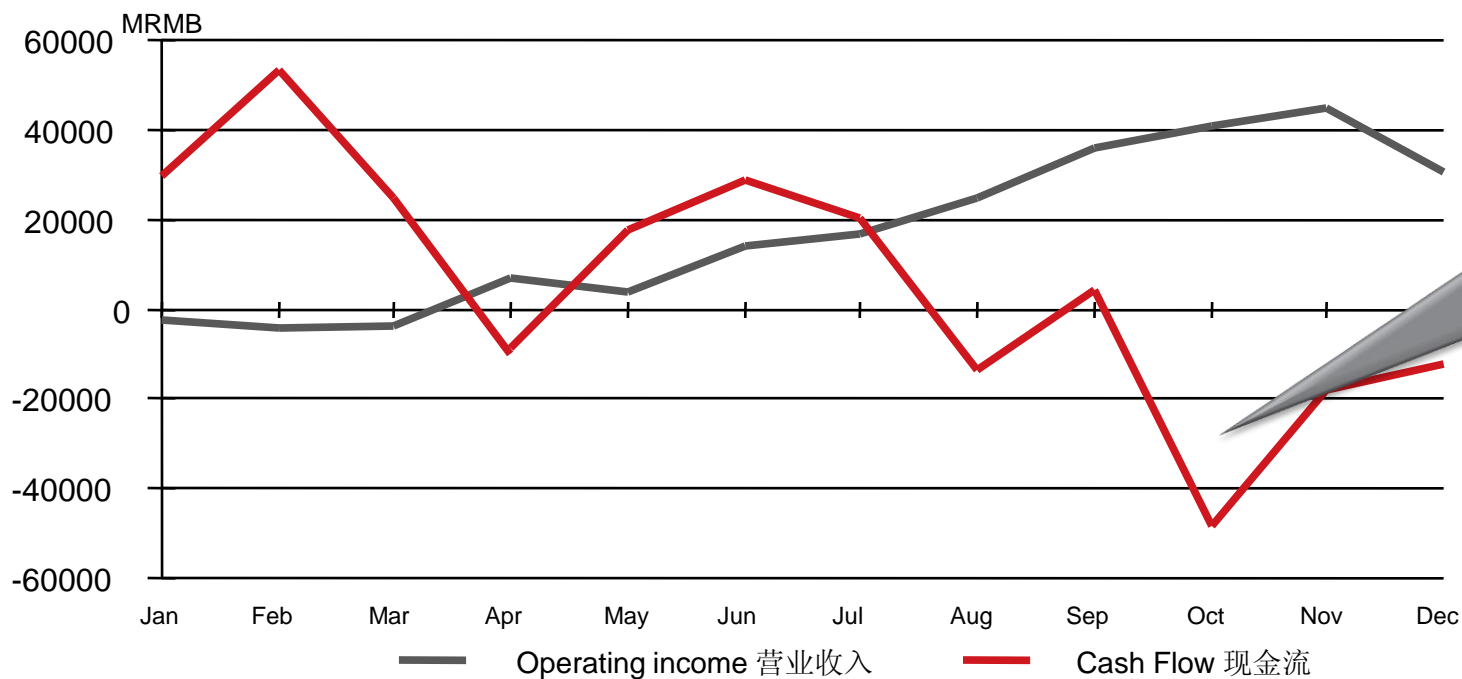
# 营运资金管理-包含许多不同的流程中!



# 收入vs 现金流



# 营业收入VS现金流



注意：良好的利润并不意味着正的现金流

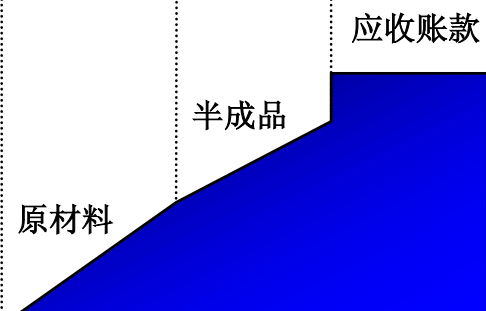
较高的营业收入并不意味着公司拥有现金；即使营业收入很高，由于缺乏现金，公司也可能破产，

# 营运资金管理

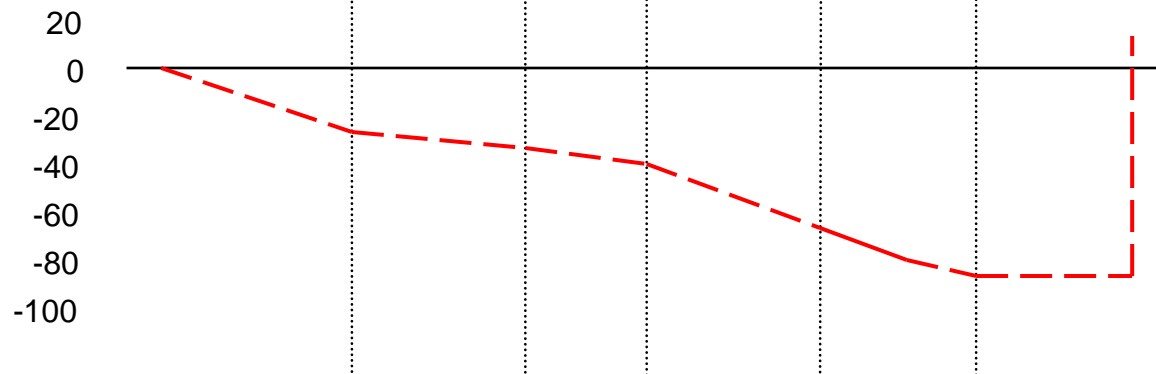
增值



在资产负债表中的增值



现金流



# 战略性的资产指标

指标: AM. 1.1 C2C (资金周转周期, 天数)

定义: 投入物料的现金在成品配送到顾客后回流到公司的时间。现金周转周期的衡量单位是日历天数。



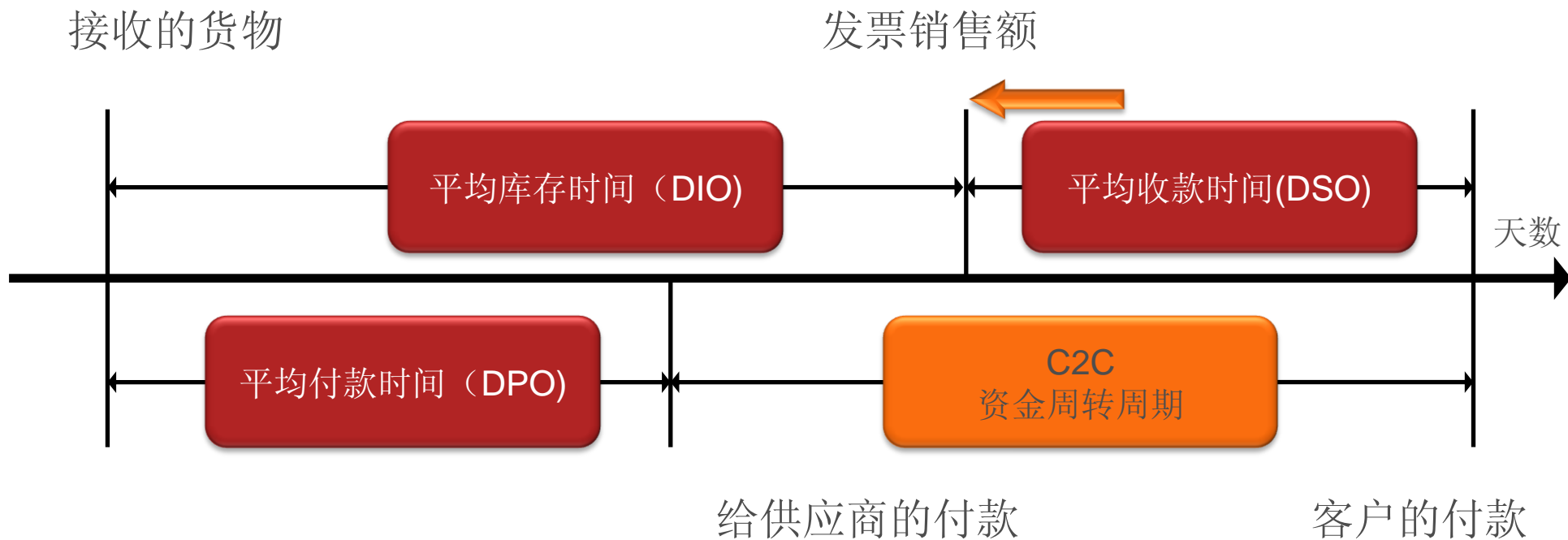
计算:  $[\text{库存供应周转天数}] + [\text{应收账款周转天数}] - [\text{应付账款周转天数}]$

诊断性指标:

- AM. 2.1 应收账款周转天数 (DSO)
- AM. 2.2 库存供应周转天数 (DIO)
- AM. 2.3 应付账款周转天数 (DPO)

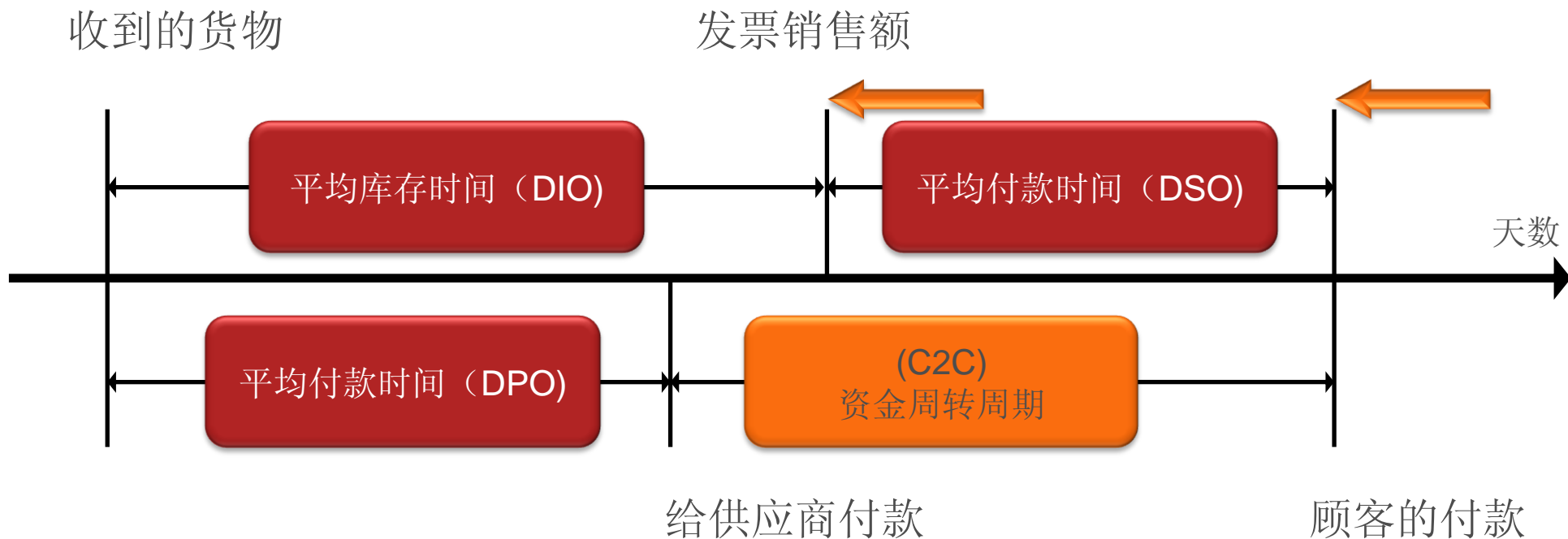
注意: 对于服务, 此指标是指从为某项服务制定资源进行支付, 到收到客户为此项服务所支付款项之间的时间。

# 我们想得到的结果



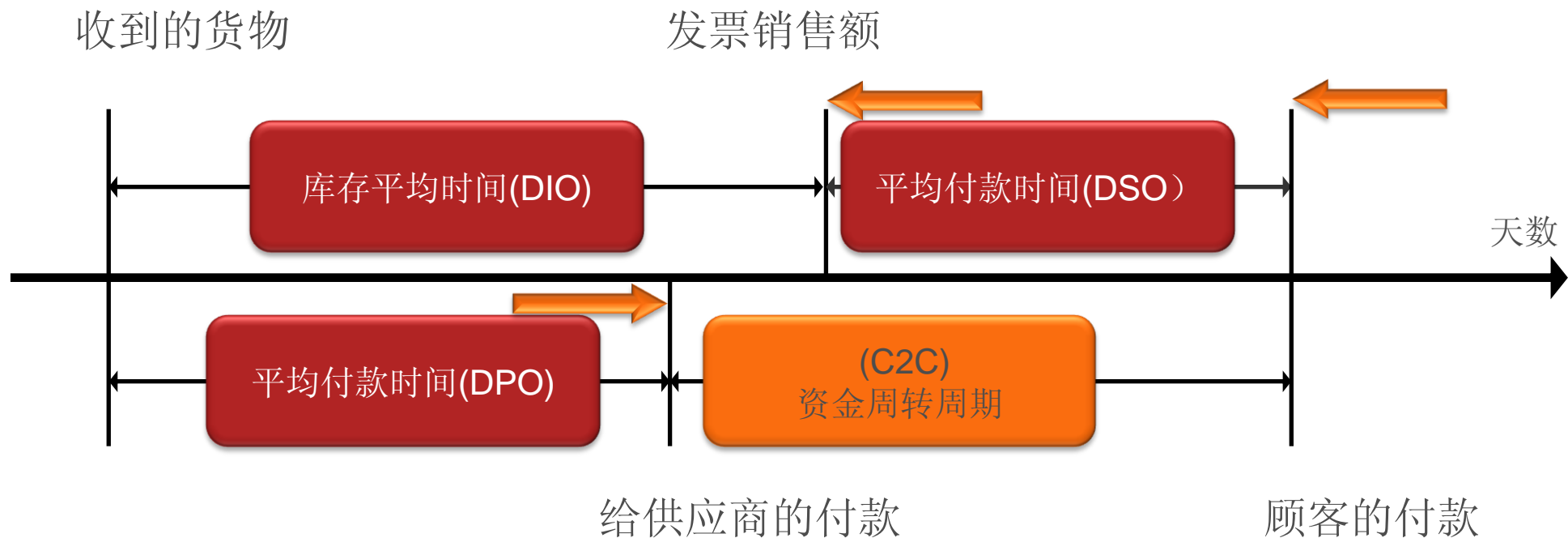
我们想要**缩短**库存时间...

# 我们想得到的结果



我们想要**缩短**库存时间...  
...并且**缩短**顾客的付款时间

## 我们想得到的结果



我们想要**缩短**库存时间...

...并且**缩短**顾客的付款时间

...**延长**给供应商的付款时间

因此，降低运营资本和缩短资金周转周期！



# 所有的执行活动都很重要



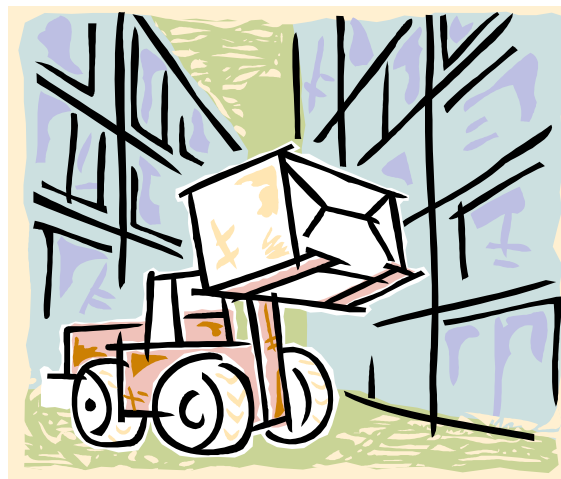
# 释放运营资本的实例

- 一家公司，年销售额为2亿
- 如果客户提前3天付款，可以释放多少运营资本？

$$\frac{2\text{亿}}{360\text{天}} = 0,55 \times 3\text{天} = 160\text{万}$$



销售100件产品，利润为  
10%，才能负担仓库中  
10件未售产品的费用



## 利用释放的营运资本

---

- 增加现金储备
- 债务还款
- 资产和设备的投资
- 收购
- 股东分红
- 投资于市场营销
- 能力发展投资
- 研发投资，包括新产品和服务的投资

---

## 为什么企业要有良好的现金流？

---

- 能够准时付款给供应商和员工
- 准时支付各种税负和其他费用
- 形成更好的盈利能力
- 准时支付利息和各种折旧摊销
- 没有贷款的情况下能够发展壮大
- 能够抓住市场机遇-“现金为王”
- 通过各种分红，让股东满意，并且愿意继续投资
- .....

# Capacent 营运资本优化经验

- 基于以往的营运资本项目管理经验；发现减少营运资本的潜力相当于5%-10%的销售额
- 项目启动之后6-12个月期间，50%的潜在资金得到释放
- 相同的方法可以应用到所有业务领域

哪些环节通常存在现金流改进的潜力？：



# 案例 – Volvo Group

# Volvo “现金支持增长”理念

关注C2C  
(应收, 存货以及应付)

工具  
(树立意识并且给予支持)

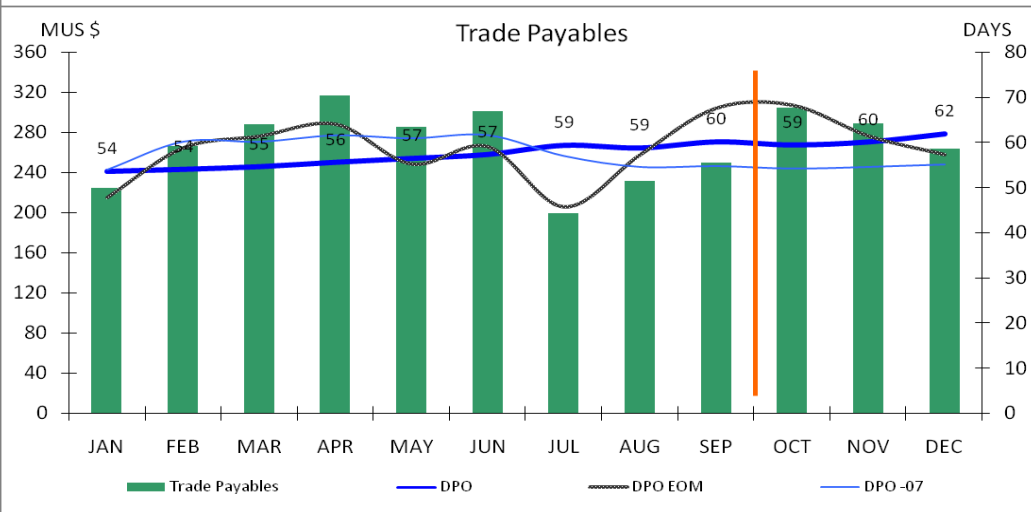
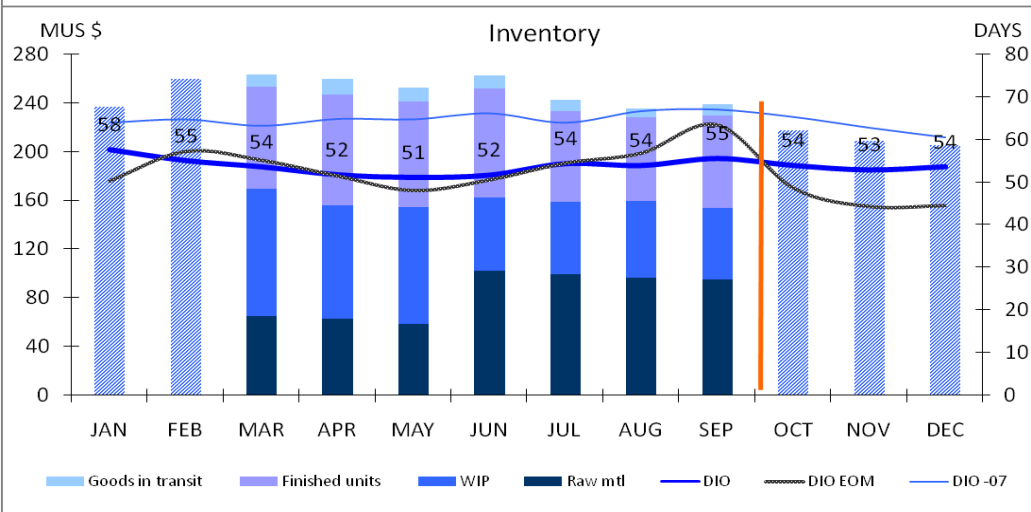
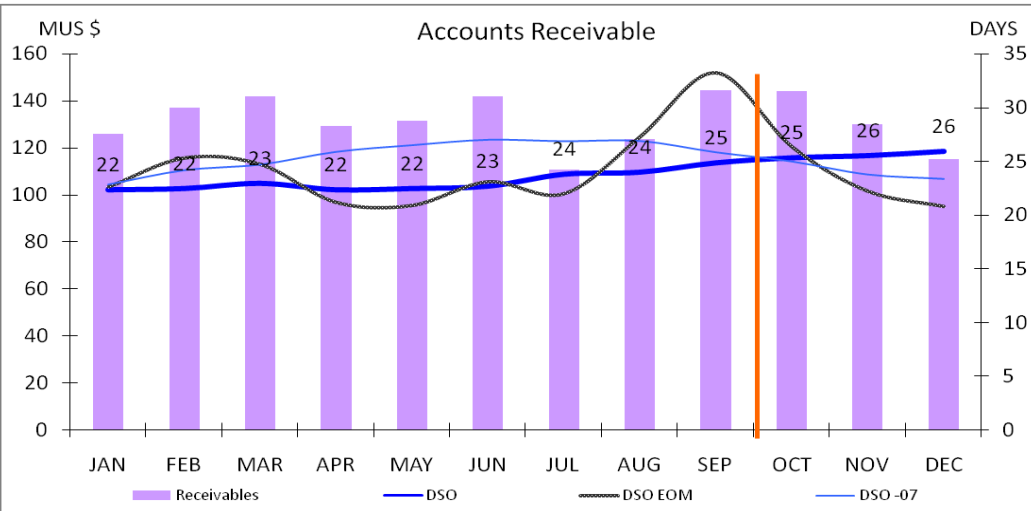
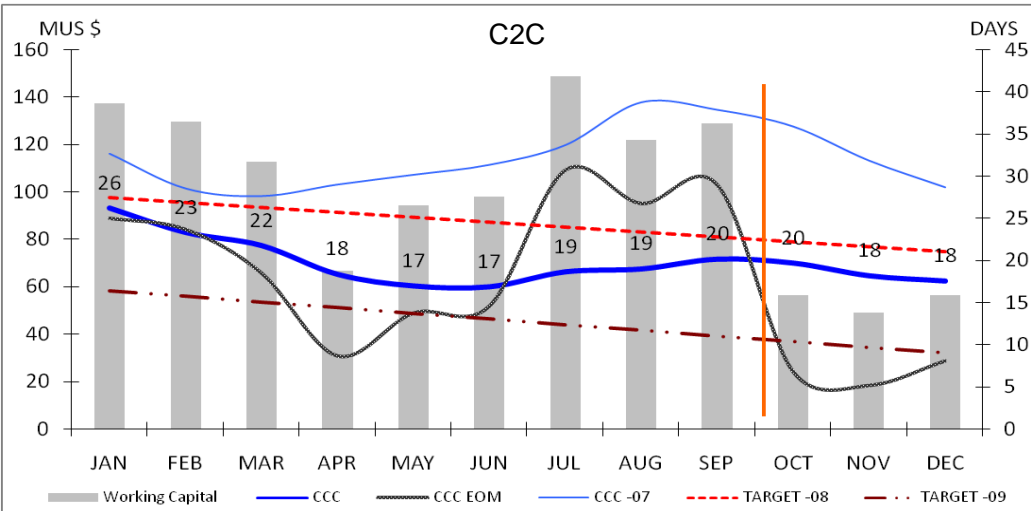
真实的和持续的改进  
(详细的工作计划和后续跟进)

**CASH<sup>2</sup>GROW**  
DON'T GET TIED UP!





# 有数据衡量, 才有进步



---

## 为什么要关注C2C?

---

- C2C(资金周转周期)是Volvo集团现金流的主要驱动因素
- C2C(资金周转周期)中包含的项目占据了Volvo大部分营运资本
- C2C直接影响组织内很多员工的行为。

# Cash<sup>2</sup>Grow

## 教育&交流

- 改变组织内部的观念和行为习惯
- 确保可持续的解决方案，不是快速的短期办法

集团决策  
公司财务

## 显著降低运营资本

- 减少营运资本
  - 存货
  - 应付
  - 应收
- 最大化固定资产的利用率和回报率

本地行动  
总部跟进结果

## 政策和流程

- 连续跟进，保证按政策办事
- 调整奖金体系，使激励机制和现金流匹配

集团决策  
公司财务



高层管理人员的个人承诺

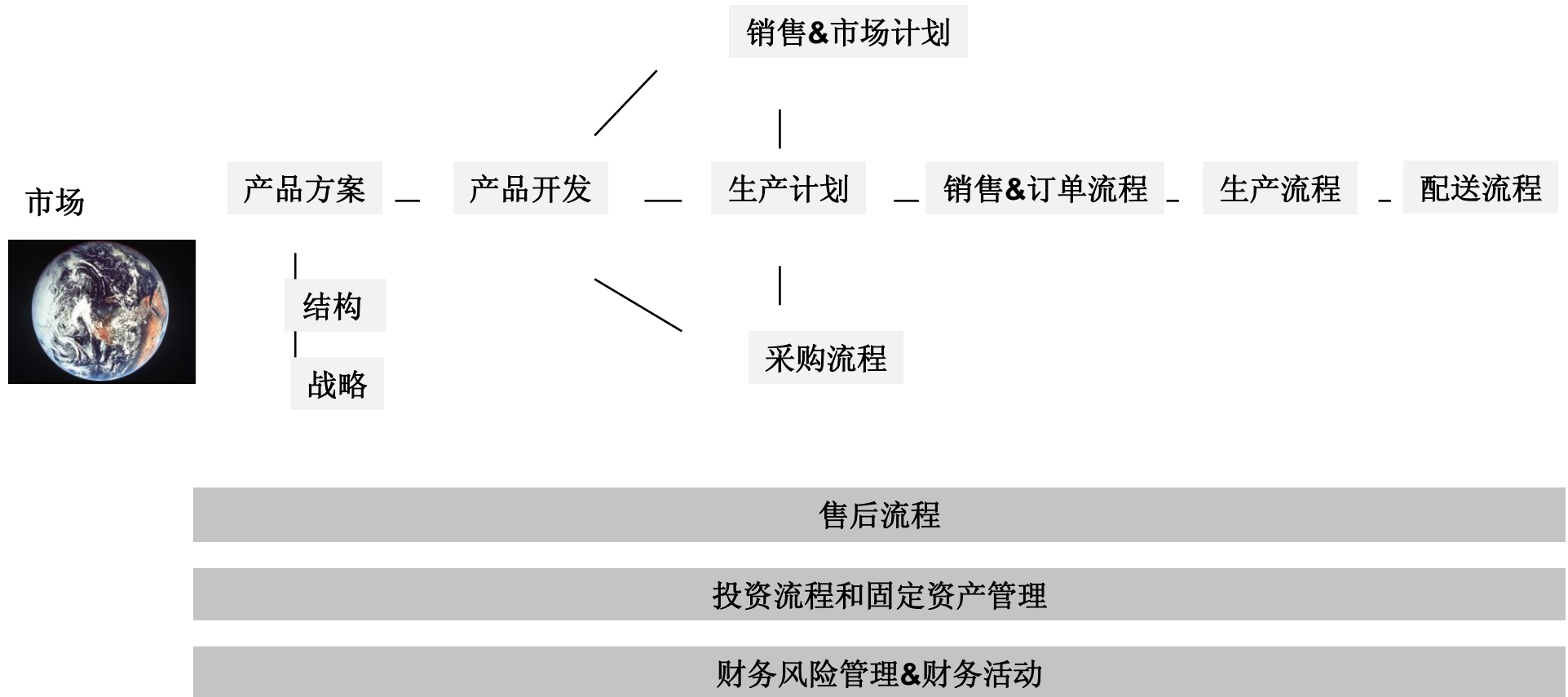


详细的跟进（报告&会议议程）



在活动方案和激励措施中明确职责

# 所有部门都可能对资金占有产生影响



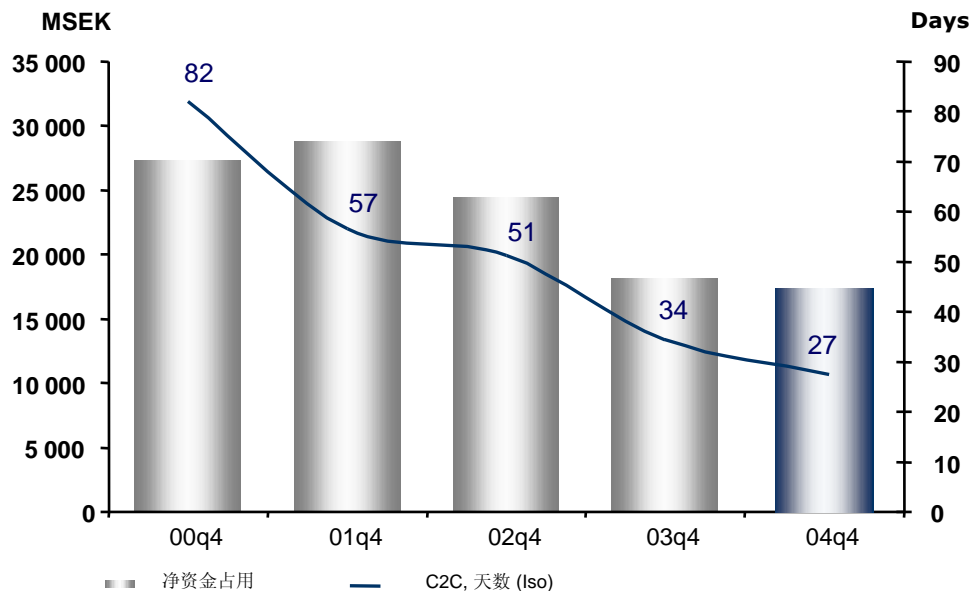
# 整个组织的贡献和努力取得了重大的成果

哪些环节存在资金流动周期改进的潜力？

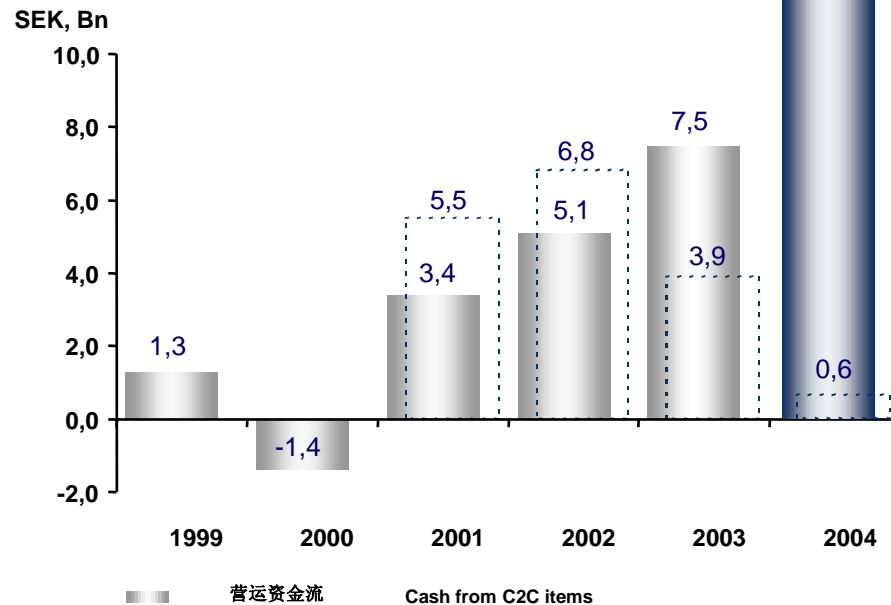
- 应收35 %
- 存货52 %
- 应付13 %

## Volvo Group (excl. Sales Finance)

资金周转周期

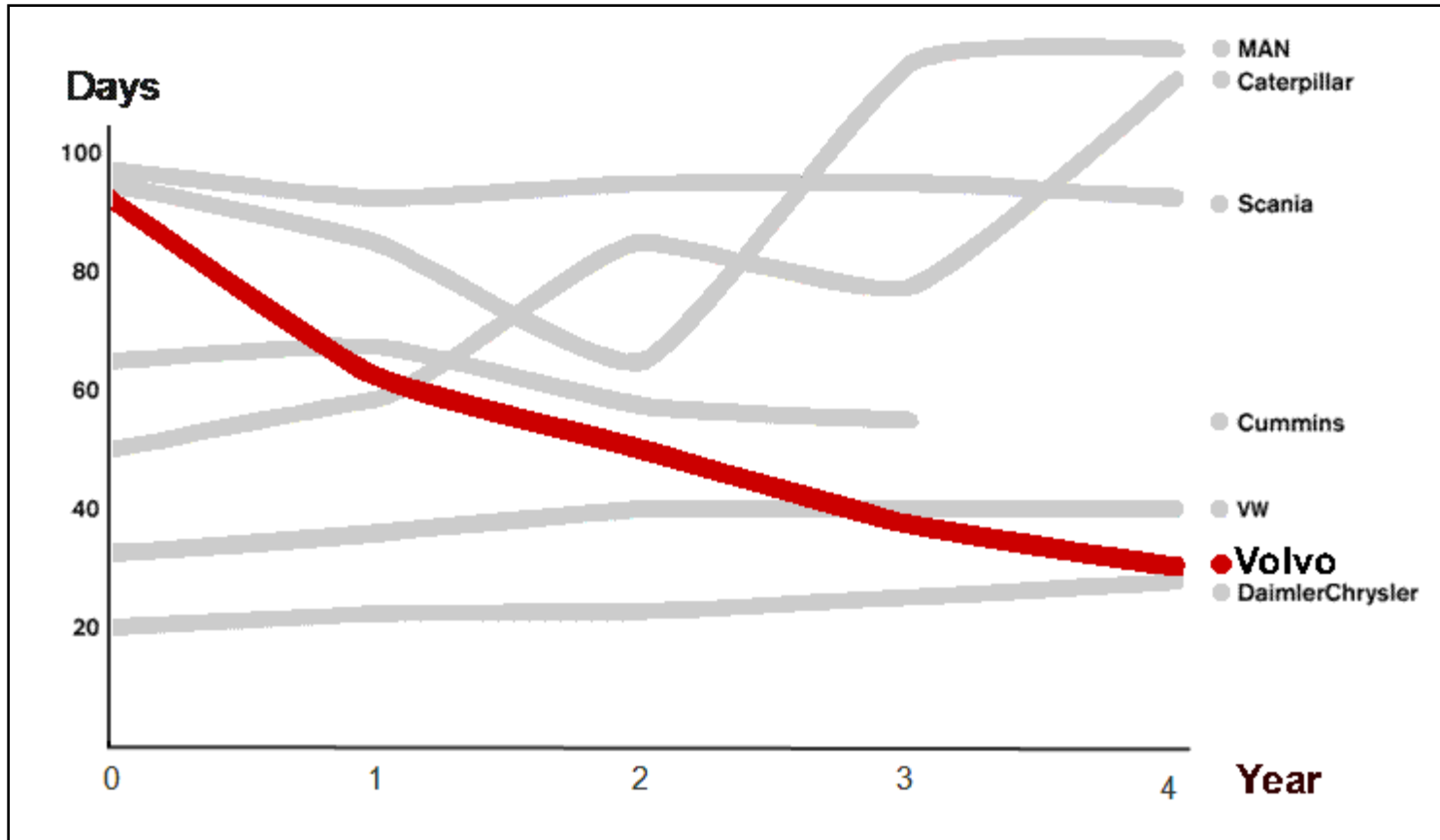


## 营运现金流(Bn SEK)



1天 = 600 M RMB

# 我们帮助Volvo Group AB取得的成就



- C2C— 从82天缩短到26天
- 取得了实在、持久的提升效果(缩短C2C)

谢谢！





capacent