



- 提高营运资本生产率的企业可以大幅减少对外部资金的依赖，并能更好地管理经济的不确定性。
- 通过分析价值链上营运资本的每个部分并精简关键流程，他们能够发现并消除减缓现金流量的障碍。
- 从根本上降低资产水平取决于一项切实可行的计划来减少库存、加快回收应收账款以及重新考虑支付条款。
- 如果措施得当，营运资本管理可以节省出更多的现金促进增长、精简流程以及降低成本。

通过现金促进增长

被忽视的营运资本管理力量

Cash for Growth: The Neglected Power of Working-Capital Management

鉴于能源和原材料成本上升、金融行业损失增加、资本市场紧缩以及不断预测经济将衰退，许多企业担心他们是否有能力获得增长所需的资金。然而，他们却忽视了一个强大的潜在现金来源：营运资本。通过提高营运资本的生产率，企业可以大幅减少对外部资金的依赖，并能更好地管理即将来临的经济风暴。

营运资本，即流动资产与流动负债的差额，一直是衡量一家企业流动性和支持日常运营能力的重要标准。但营运资本过多通常意味着有太多的现金被应收账款和库存所占用。通常对这一问题的本能反应是通过“挤压政策”大力回收应收账款，完全压下应支付给供应商的款项，并全面削减库存。但是这些仅仅只缓解了营运资本问题的症状，而未深入到根源。一种更为有效的方法是从根本上重新考虑和精简整个价值链上的关键流程，这可大幅减少30-40%的营运资本，并节约5-10%的成本。

一旦找到了营运资本过剩的根本原因，现金就能够更自由地流动且能得到更好地利用，而不需要“挤压政策”。例如，一家公司削减了30%的营运资本，并利用这部分现金在亚洲进行了一次主要的收购活动，而不必借贷，也不用支付相关利息成本。

端对端观点

通过精简端对端流程，企业可以减少缓冲存货，减少从内部和外部供应商补货的次数，并优化现金收款和支付周期。关键是要发现整个价值链上营运资本过剩的内在原因。

例如，库存成本高可能是由内部生产流程问题或供应商交货流程问题所引起的，但也可能是因为不必要的复杂产品设计所造成的，这个问题可由工程部门来解决。在应付账款方面，头寸不足可能是由于支付过早或未能就支付事宜与不同供应商进行协商。比如，一些流动性高的供应商可能愿意迟一点收到货款，以换取更高的价格。在应收账款方面，大量到期和逾期应收账款可能是迟缴提醒和催款延迟的结果，但也可能是产品质量问题的原因，或是因为没有满足客户对规格或性能的预

期而造成的。通过在某些领域，如订货提前期和交货计划，调整服务水平以达到客户需求，并把这些服务水平与支付条款联系起来，企业可以同时改进现金流量和客户服务。

要处理这些通常隐藏的相互联系和实现营运资本项目的最大节约，企业必须分析整个价值链，从产品设计到生产、销售和售后支持。（参阅图表“分析整个价值链寻找优化营运资本水平的方法”）同时，企业也必须寻找简化流程和削减成本的方法，并牢记这些变化如何影响价值链的其它领域。比如，减少备件库存或降低产品客制化能够大规模减少库存，但是这些措施将会对服务质量、市场定位或其它业务方面造成什么影响呢？

管理营运资本的三个部分

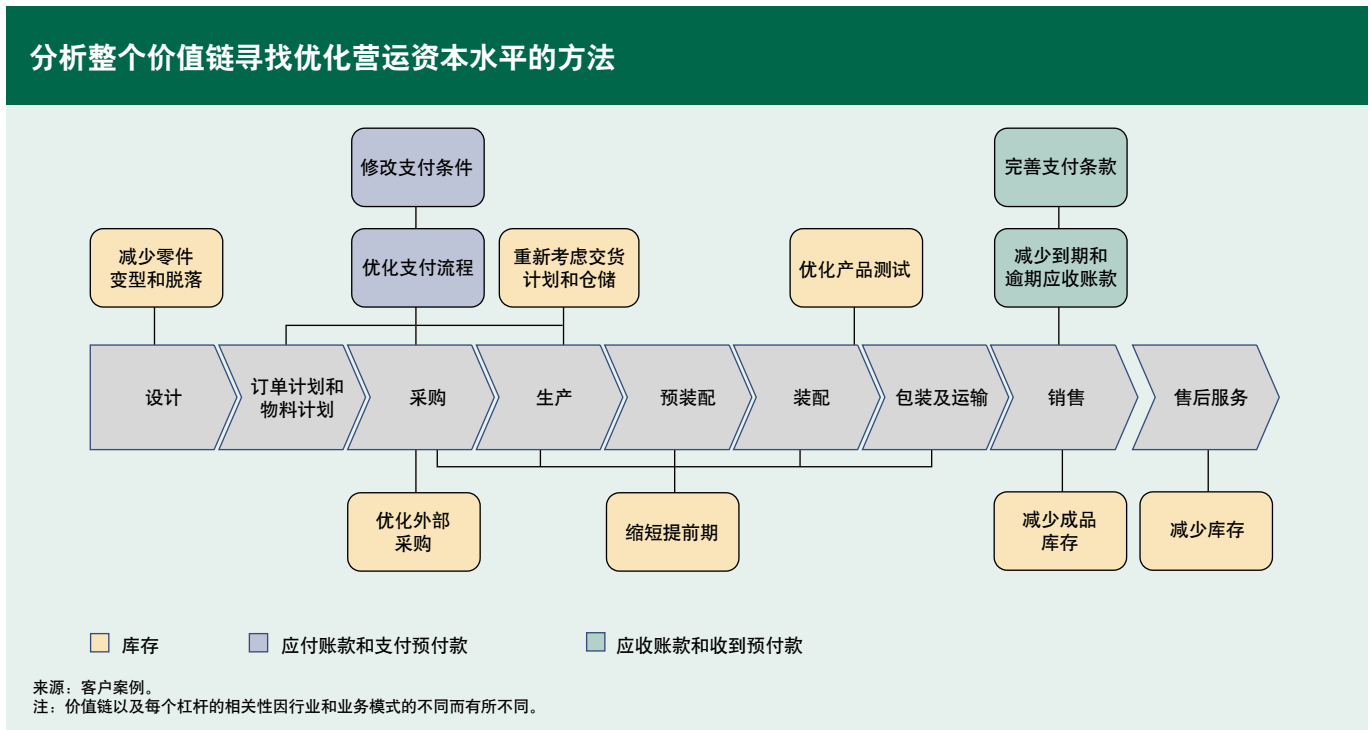
营运资本的三个驱动因素：库存、应收账款和应付账款。事实上，应收账款和应付账款是金融库存的不同形式。企业需要同时管理整个价值链上的这三个因素，从根本上降低资产水平。鉴于可能采取广泛的行动，因此抓住重点非常关键。拥有明确优先级的切实可行的计划是最好的方案，因为过高的目标可能超出内部能力，并带来不好的结果。相反，企业应该把精力集中在最有前途且不会对灵活性和绩效产生不良影响的行动上。这

些行动因行业和企业情况不同而有所不同，但这些行动应该有三个总体目标：

减少库存。库存过剩是最容易被忽视的现金来源之一，通常占营运资本管理所能节约资金的一半左右。通过精简跨企业流程以及涉及供应商和客户的流程，企业可以在最大程度上削减整个价值链上的库存。比如，优化采购和设计流程将会影响价值链的其它部分，可以使原材料库存和制品库存保持安全库存量，有时间缓冲，并确定批量。

对于原材料，企业通常可以通过重新定义最优安全库存水平和批量而获得巨大收益。这需要深入透彻地分析客户需求模式、客户预测准确性、生产时间和可变性以及供应商交货提前期（通常是安全库存水平最重要的驱动因素）。通过评估这些因素，企业通常就可以大幅降低整个供应链上的库存水平。此外，通过更为有效的销售和交货计划、提高供应商交货日期的可靠性以及更好地确定采购和销售的时间，他们可以减少一半或以上的缓冲存货。这些改进可以大幅减少原材料库存和制品库存，但需要改善整个价值链上的端对端流程（从供应商到客户）。

加快回收应收账款。许多企业都会提早付款、推后收款，这是营运资本浪费的根源。其他企业，特别是业务



以项目为主的企业和生产大型、高成本和生产周期长的产品的企业，面临现金流量问题，而这些问题是由已发生的成本和收到客户付款的时间不匹配所造成的。确保现金流量更稳定的一个方法就是通过要求预付定金并进行分期付款以确保到交货时大部分应收账款已经到位，从而更好地协调已发生的成本与客户支付之间的关系。所有企业应该致力于减少逾期付款，并通过缩短催款周期和制定提高付款要求的计划来加快收款。

同时，企业还应将最佳实践和国际标准作为其支付条款的评价基准，并考虑与客户重新协商。然而，缩短客户付款期限的目标必须与危及客户关系的风险保持平衡。企业应一直寻找公平、互利以及非对抗性解决方案。例如，一家大型工业品公司把主要客户预测的准确性与其支付条款联系起来，给予能够提供最准确预测的客户更多的支付时间。应收账款所占用的额外资本比从保持现有较低库存水平中节约的成本要多得多。另外，还有一个附加好处：这一政策鼓励客户提高其预测的准确性。

重新考虑支付条款。如果快速支付的公司在线轴的一端，那么“依靠交易”并将应付而未付的账款作为资金来源的公司则处于另一端。处在这两种极端之间的公司所采取的则是一种更为有效的综合方案来重新商定支付事宜，这种方案考虑到了客户供应商关系的所有方面，从价格到支付条款到交货时间框架、产品接收条件以及国际贸易定义。企业应该把行业的最佳实践作为条款条件的评价基准，并取消提前付款——除非能提供有吸引力的折扣优惠。当重新商定支付条款时，他们应该考虑其与供应商的长久关系以及竞争忠诚度。此外，把供应商的支付条款与其在交货准确性、投诉率以及订货提前期方面的绩效联系起来可以改进基本流程，并从总体上降低营运资本。

通过分析整个价值链上营运资本的每个部分，企业可以发现和消除减缓现金流量的障碍。如果措施得当，营运资本管理可以节省出更多地现金促进增长、精简流程并降低成本。

Patrick Buchmann
Alexander Roos
Udo Jung
Martin Wörtler

Patrick Buchmann是波士顿咨询公司董事经理，常驻汉堡办公室。Alexander Roos是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，常驻柏林办公室。Udo Jung是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理，常驻法兰克福办公室。Martin Wörtler是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理，常驻杜塞尔多夫办公室。