

财务·会计前沿系列

电子商务供需链 财务管理

傅元略 等著

ACCOUNTING

復旦大學出版社

■ 财务·会计前沿系列 ■

教育部人文社科“十五”规划博士点基金项目

电子商务供需链 财务管理

■■■傅元略 等著

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

电子商务供需链财务管理 /傅元略等著. —上海: 复旦大学出版社, 2006. 4

(财务·会计前沿系列)

ISBN 7-309-04959-4

I. 电… II. 傅… III. 电子商务—商业企业—财务管理 IV. ①F713.36②F715.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 023687 号

电子商务供需链财务管理

傅元略 等著

出版发行 复旦大学出版社 上海市国权路 579 号 邮编 200433
86-21-65642857(门市零售)
86-21-65118853(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)
fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 王联合

总编辑 高若海

出品人 贺圣遂

印刷 句容市排印厂
开本 890×1240 1/32
印张 7.5
字数 209 千
版次 2006 年 4 月第一版第一次印刷
印数 1—3 100

书号 ISBN 7 - 309 - 04959 - 4 / F · 1119
定价 18.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

电子商务供需链已经成为参与市场竞争的一项核心内容,供需链正受到高级管理层的普遍重视。本书以新观点(联盟协同观、实时理财观和价值流重构观)贯穿于整个研究过程,结合电子商务和网络技术应用的特点,对电子商务供需链下的融资方法和融资策略、财务监控方法、资金流管理系统设计、投资决策、电子商务供需链业绩评价等方法进行了阐述。作为一门创新性的著作,本书有助于企业CFO及管理人员以全新的视角审视类似于沃尔玛这样的零售连锁集团创造的辉煌业绩背后的价值形成模式。

前 言

forword ■

《福布斯》全球富豪排行榜,美国沃尔玛零售连锁集团公司 4 位家族成员股东的财富连续 3 年(2002—2004)进入榜上的前 10 名。沃尔玛被誉为世界零售业的一大奇迹,正成为供应链时代的新主宰——链主。随着沃尔玛的全球扩张战略形成,中国将成为其全球供应链中最重要的节点之一,并成为亚洲供应链网络的中心。这一奇迹究竟又是如何发生的呢?有人说,沃尔玛的成功主要是建立在两个方面:一是以提升顾客价值为目标,建立以顾客、供应商和销售商价值分享为基本目标的 E-供需链;二是利用网络信息系统,将顾客、供应商和自身企业紧密联系的网络管理信息系统,实现价值网的科学管理,创造出惊人的竞争优势和股东财富。你相信这种说法吗?如果这种说法成立的话,网络化价值链与网络信息系统是怎样构成的?我国企业能否从中借鉴些什么?如果这种说法不成立,我们能否从沃尔玛这一奇迹中探索出什么秘诀和规律?

我们在 3 年前就开始考虑上面的问题,作者 2002 年所承担的国家教育部“十五”博士点基金项目《基于电子商务供需链的财务管理方法研究》就是打算探讨大家所关心的问题。本书是以此研究报告为基础研究下列主要问题:

1. 电子商务供需链(下面简称为“E-供需链管理”)已经成为参与市场竞争的一项核心内容,供需链正在受到高级管理层的普遍重视。如何以新观点(联盟协同观、实时理财观和价值流重构观)贯穿于整个研究过程,结合电子商务和网络技术应用的特点研究,对 E-供需链下

的融资方法和融资策略、财务监控方法、资金流管理系统设计、投资决策、E-供需链业绩评价等方法进行研究。

2. 美国沃尔玛零售连锁集团公司成功地把供需链和信息技术应用的有机结合形成了一个创造巨大财富的神奇 E-供需链系统。因此, CFO 如何掌握 E-供需链管理神奇所在, 如何重构财务职能去适应 E-供需链下的经营模式变革是当前财务界亟待解决的主要问题。

3. E-供需链管理的对象是产品从最初的供应源到最终的需求源的过程所涉及的方方面面, 包括物流(商流)、信息流、资金流(价值流)等。广义的供需链管理突破了单个企业的范围, 强调在从原材料的提供到最终产品销售给用户过程中所涉及的各个企业之间建立一种长期合作、稳定的关系。那么基于这种供需链, 企业面临如下的问题: 企业融资策略是否有别于传统的融资策略? 这些融资策略包括了哪些内容? 企业应如何决定并实施基于供需链下的融资策略? 应如何设计 E-供需链下的“三流”[物流(商流)、信息流、资金流(价值流)]集成化的资金管理系统?

4. 以客户为中心的管理模式在 20 世纪 80 年代就提出, 然而, 进入 21 世纪, 与客户为中心管理有关的财务管理仍然还是一个新课题。在 E-供需链下, 营销和客户服务都在发生着根本的变革, 财务管理如何适应这种变革? 在电子供需链下, 企业现金流管理应当采用什么模式, 它应当与企业信息系统如何融合? 怎样评价 E-供需链现金流? 同时, 本书关注 E-供需链的财务监控的需求变化和如何构建适应于企业的顾客、供应商的资金流的协同控制制度等问题。

5. 2001 年 12 月 2 日安然公司(ENRON 成立于 1985 年, 总部设在美国得克萨斯州的休斯敦)申请破产保护, 1995 年有 200 多年历史的巴林银行倒闭, 2001 年的中国银广夏会计利润造假等国际性的重大案件, 暴露了上市公司财务监控机制方面还存在许多困惑和危机。如

何应用 E-供需链互动适时监控来探讨上市企业财务监控的危机和解决董事会和高层经理的管理决策无充分的信息和先进模型支持的问题?

6. E-供需链整体的有效运行依赖于企业间的相互信任和信息共享,它更强调节点企业间接触面的管理,即节点间的协调、合作、运营的管理,其管理的焦点已从过去的侧重内部控制转为内外协调并重。BtoB 环境下 E-供需链企业间利益的公平分配、激励与约束措施的制定成为 E-供需链管理中急需解决的问题。E-供需链财务绩效评价的目的是加强 E-供需链的优势环节,更有针对性地在同类 E-供需链之间展开竞争;培育具有持续发展潜力的链条,撤销绩效性差或无绩效的链条。因此,E-供需链的财务绩效评价是 E-供需链财务管理的重要问题。

《电子商务供需链财务管理》一书作为教育部“十五”博士点基金项目研究成果,也是本课题组集体研究成果的总结。本课题在傅元略教授的主持下,厦门大学会计发展研究中心和会计系的多位教师、博士生和硕士生参加了本课题的研究,他们是许金叶、李志伟、张榆、陈春梅、高明、黄志霞、梁会丽等。

本书由傅元略教授主笔,上述部分人员也参与部分章节的研讨和撰写,最后由傅元略总纂定稿。本书虽经过多次的修改,但由于学识、资料、时间的局限,研究报告中的某些观点和结论仍需要进一步完善,也可能存在其他一些缺陷,恳请同行专家给予批评指正。

最后,我们要感谢国家教育部人文社科“十五”规划博士点基金项目对本课题的资助,感谢厦门大学社科处、厦门大学管理学院、厦门大学会计发展研究中心的大力支持。

作 者

2006 年 4 月 28 日

目 录

Contents

前 言	1
第 1 章 E-供需链财务管理方法变革和特点	1
一、E-供需链的构成	1
二、E-供需链对财务管理理论的影响	4
三、E-供需链对财务管理方法的影响	7
四、E-供需链给节点企业带来的价值	10
五、E-供需链的网络价值流形成与连控	16
本章小结	22
第 2 章 E-供需链下 CFO 的职能重构	25
一、E-供需链的财务管理革新点	25
二、将财务管理职能与 E-供需链管理融合	29
三、CFO 职能重构的几个方面	32
本章小结	36
第 3 章 电子资金流管理系统构建	38
一、E-供需链下的资金流	38
二、电子商务环境下的供需链资金管理变革	42
三、资金流网络化与协同再造	45
四、资金管理系统构建的三个阶段	49
五、以资金流为基础的三流(物流、资金流和信息流)集成管理	54
六、“三流”集成管理系统的关键基础工作	59
七、构建 E-供需链三流集成管理的战略图	60

八、管理模式选择与系统构成	65
本章小结	70
 第4章 E-供需链下的融资策略	72
一、E-供需链内部融资关系及资金流描述	72
二、供需链融资的特点	74
三、电子交易与适时融资	76
四、供需链企业的独立融资决策	79
五、应用 E-供需链网络资源对融资进行优化管理	82
本章小结	88
 第5章 E-供需链下的现金流管理模式	90
一、电子供需链的现金流管理与企业组织结构模式	90
二、电子支付手段的运用和现金流控制方式的选择	93
三、数据仓库技术在企业供需链现金流管理的应用	102
四、供需链动态现金流管理与现金流预算仿真模型	108
五、供需链现金流量动态分析与应用	110
本章小结	116
 第6章 对营销和客户服务过程的财务管理	119
一、顾客响应系统与价值创造管理的变革	119
二、案例剖析:零售商如何网络化	122
三、营销和服务过程的财务管理应该扮演的角色	123
四、客户导向的企业文化与客户价值管理	126
五、销售过程物流和资金流自动化跟踪控制和管理	128
本章小结	131
 第7章 E-供需链下的财务实时监控方法	133
一、E-供需链下,企业财务监控的现状	133

二、电子供需链财务监控的特点	137
三、财务管理观念转换	141
四、适时财务监控的方法:控制点实时监控和中心实时监控 相结合	143
五、供需链管理中财务监控的内容	148
本章小结	150
 第8章 E-供需链下的企业财务监控互动	151
一、市场监控机制的困惑和危机	151
二、企业内部财务监控机制的困惑	153
三、E-供需链下的控制机制	160
四、电子商务供需链治理机制的建立	164
本章小结	169
 第9章 E-供需链下的投资管理与战略定位的融合	171
一、合作竞争战略定位和投资项目选择	171
二、战略性投资项目选择与资本配置	185
三、战略性投资项目退出的管理	195
四、投资项目的退出安排	199
五、投资报酬率与战略地位	200
本章小结	205
 第10章 E-供需链下的联盟企业财务业绩的评价	207
一、E-供需链联盟组织绩效考核体系	207
二、五维度绩效评价方法的特点	208
三、五维度绩效评价的特点	210
四、E-供需链绩效评价指标体系	215
五、E-供需链绩效评价的基本步骤	223
本章小结	229

第 1 章 E-供需链财务管理方法变革和特点

E-供需链(E-Supply Chain)管理已经成为企业参与市场竞争的一项核心内容,供需链正在受到高级管理层的普遍重视。供需链最优化已经成为这些活动——其主要目的是通过降低成本,并提高质量的方式来改进物流和分销活动,乃至整个供需链的表现水平,从而增加股东价值、提高企业盈利水平的中心目标。供需链管理最优化最初仅限于一些狭窄的领域,比如如何改进物流等,但如今已发展成为一个成熟的企业革新模式。它包括企业将如何规划、分析及增加企业运作过程中可能遇到的所有问题,包括从接收订单、采购原材料,直到最终消费、产品的再循环利用和服务的更新换代。相应地,在这种新商业模式下的财务管理也有新模式和新方法。

一、E-供需链的构成

在网络化环境下,CFO(或财务经理)所面临的企业都是 E-供需链(以下简称 E-供需链)中的一个节点,因此了解供需链的构成是非常必要的。1991 年斯科特(Scott, C.)等指出供需链是连接制造业实体(包括数个企业边界)和产品最终用户的链,它们共同合作,负责管理一个或多个相关产品的采购、生产和分配活动^①。一般供需链的简要流程

^① Scott, C. and Westbrook, R., 1991. New Strategic Tools for Supply Chain Management. *International Journal of Physical Distribution and Logistics* 21 1, pp. 23—33.

可描述为:供应商(含下游制造商、批发商)→生产制造→配送系统→销售网点→顾客。这一链式看起来似乎很简单,没有什么特别,但这条链要与全球上万家供应商(制造商)和数亿的顾客有机地联系起来就变成一个非常复杂的全球化系统。

在网络化环境下,马士华教授认为:供需链是围绕核心企业,通过对信息流、物流、资金流的集成化控制,从采购原材料开始,制成中间产品以及最终产品,最后由销售网络把产品送到客户手中,将供应商、制造商、分销商、零售商、直到最终用户连成一个整体的功能网链结构模式^①。也就是说,这种情况下的供需链是由一个网络化信息系统将供需链有机地连接在一起,形成电子化的 E-供需链,简称 E-供需链。

随着制造、销售、配送和采购经营集团化管理模式普遍采用,许多跨国经营企业诸如美国的沃尔玛、GE 和我国的海尔等都采纳了这种模式,它们均应用 E-供需链管理新方法和新技术,其特点是:通过网络信息系统反映前馈信息流(需方的信息朝生产方流动,如订货合同、加工单、采购单等)和反馈的物流、资金流及信息流(供方朝需方的物流、资金流及伴随的供给信息流,如提货单、入库单、货款支付单、完工报告等),将供应商、制造商、分销商、零售商直到最终用户连成一个整体的模式,即对整个 E-供需链系统进行计划、协调、操作、控制和优化各种活动的过程。

E-供需链管理电子化经历了两个不同的发展阶段。第一阶段:20 世纪 80 年代中期,部分企业开始运用电子交换技术 EDI、信息技术及计算机数据存储和分析技术,供需链具有了自动采购和订货管理的功能。目前,许多世界 500 强企业的 E-供需链管理进入第二发展阶段,即综合 E-供需链管理阶段,又采用了电子商务、电子资金结算、高速宽通讯、计算机决策支持系统等技术,E-供需链两端延伸到供应商和客户。E-供需链管理的实践已扩展到了一种所有加盟企业之间的长期合作关系,超越了供需链出现初期的那种主要以短期的、基于某些业务活

^① 马士华等,《供应链管理》,机械工业出版社,2000。

动的经济关系,使供需链从一种作业性的管理工具上升为借助于网络信息技术并与电子商务自然融合的 E-供需链科学管理方法体系^①。

根据有关预测表明,在不远的将来,企业将有三分之一的收入来自网上,这也就意味着,那些没有参与数字经济的企业将失去这三分之一(或者更大)的收入。对于任何一家公司来说,它可以对将来能够继续通过传统渠道进行销售的产品进行自己的预测。但是,如何利用 E-供需链的确已经成为所有传统企业都在关注的重要问题。

在研究如何开发和应用 E-供需链之前,必须清醒认识到:认为向电子商务转变的过程非常简单,只要购买一个电子商务软件,然后将其添加到自己现有的供需链的基础上就可以了——这种想法是非常错误而危险的。准备实行电子商务的公司应仔细研究新的电子应用程序和因特网商务将给自己的企业带来哪些影响。真正的电子商务将使企业可以做到以下几点:更精确地兑现自己的配送承诺,更快地处理订单,使客户可以以适时的方式从网上获取自助性信息。所有这些都需要一套严密整合的信息系统和商务系统。这也是一条具有网络功能的供需链所必须具备的条件。的确,那些向某企业和该企业所处网络其他成员企业提供支持的综合供需链基础设施是非常强大的,未来电子商务对企业所作出的贡献不可能超出这个范畴。我们将在以后的各章陆续对这些问题进行详细阐述,届时我们将具体讨论物流供应和资金流管理对供需链和电子商务的实际影响。电子商务和内部网、因特网、外部网在当今正在崛起的数字经济中都已经发挥了重要的作用。这三种通信系统和大多数信息技术都在寻找途径,试图进入真正意义上的公众信息高速公路——国际互联网。对于任何一条供需链而言,那些率先实现电子商务网络的核心公司及其合作伙伴将在市场上占据制高点,并进而获得巨大的市场份额。而对于后来的企业来说,它们在争夺这

^① Tan K. C., Kannan, V. J., Handfield, R. B. and Ghosh, S., 1999. Supply Chain Management: an Empirical Study of Its Impact on Firm Performance. *International Journal of Operations and Production Management* 19 10, pp. 1034—1052.

种制高点时所面临的困难将更大。所以,率先拥有这种全球通信网络系统并将其尽快地应用到自己的商务活动当中便成了企业制胜的关键。

二、E-供需链对财务管理理论的影响

传统财务理论是建立在一系列假设的基础上,即完善的市场假设、信息对称。这些假设是理想化的市场经济的基本条件,与实际的市场环境有一定的差距。在计算机网络技术普及应用的信息时代,这些理想的假设条件可能更接近于实际环境,但有些环境条件则发生根本性变化。在 E-供需链下,许多代表性的财务理论均面临网络化环境的挑战。

1. E-供需链条件下的财务目标

E-供需链管理总是针对某指定的财务目标而言,这种财务目标从财务理论界和实务界流行的常用财务目标——企业股东财富最大化、企业利润最大化、企业经理效用最大化、企业价值最大化等目标中选择。选择哪一种财务目标更有利于企业在信息化条件下长期健康发展,是财务监控探讨的重要问题之一。

在信息化的经济环境下,E-供需链的业务协同管理越来越普遍,一般的传统企业也被纳入某一 E-供需链中,传统形式的企业也都成为供需链中的某些节点或某些节点的组合。供需链组织是网络环境下的一种特殊结盟体,没有固定的形态,也没有确定的组织机构和办公地点,它可以由各个相互独立的公司之间有联系的业务组成,同时也可以根据市场变化或业务发展不断调整结盟体的成员公司,甚至不定期地解散或重新构建。因此,E-供需链的财务目标是多个联盟企业目标的协调整合,传统的财务目标(股东财富最大化或企业价值最大化)对于互连网络环境中的 E-供需链组织或联盟集团是不适用的。

财务目标理论是建立财务学科的一个逻辑起点,也是经济学的重要基本理论之一。对 E-供需链或价值链中企业的财务理论的建立,仍然可保持以财务目标作为研究的逻辑起点。现在流行的股东财富最大

化(或企业市场价值最大化)的目标,仅考虑传统模式的经济实体所需要的财务目标,虚拟企业和价值链中的企业的财务目标应当是联盟或价值链各合作企业的目标博弈和协调的结果。如果联盟或价值链中的某企业过于贪婪而损害其他企业的利益,则将导致价值链或联盟的崩溃,最终企业的财务目标将成为泡影。因此,在信息化条件下,E-供需链的财务目标理论可以看成协同财务目标理论,其目标不再单纯关注本企业创造价值的多少,而要全面关注 E-供需链中的各个企业之间的关联协调关系,诸如材料供应企业、产品配件生产企业、销售网点企业、集团财务公司、供需链企业的产品开发部门、投资管理部门等都是相互依存的。只有这些关联主体密切配合,才能达到有效的协同管理效应,实现多赢的协同财务目标。

2. E-供需链财务管理对象重新定向

传统财务管理理论将现金流作为财务监控的基本对象,而在网络化环境下,人们的需求选择越来越多。企业的供应链都是以满足所有顾客的需求和选择为中心的。当购买者做出选择(或是对未来需求做出一种反应)时,企业应敏捷地对这些选择做出反应(按需进行制造和供货),这种交易的主流是信息的交流,也就是谁先掌握客户的新信息,动作最快,谁就会建立起竞争优势。因此,在这样的情况下信息流的价值管理比交易的现金流管理更有价值。换句话说,在网络化环境下,企业信息流的价值管理比现金流管理更为重要。所以,财务管理对象可转化为现金流、物流和信息流集成的价值流,建立价值流管理理论体系是非常必要的。

3. E-供需链节点企业资产价值的变革

我们从一个网络公司的市场价值来考察一个虚拟企业或价值链企业的内在价值。美国网景公司,一个只有 50 位员工、1 700 万美元净资产的公司在上市第一天收盘时,股票就增至 30 亿美元!市价超过财务账面价值 180 倍。尽管市场的估价不一定准确,这种估价含有一定的投机性成分,但可断言该公司的内在价值一定大于 3 000 万美元(远大于其账面价值)。这说明传统的财务报表只能告诉我们公司过去的经

营情况。网景公司的实际价值并不在于它有多少高楼大厦或机器设备,而在于一个庞大的网络客户和相关的智力资本——企业的市场价值和账面价值之间的差额。

一个企业的真正价值在于可持续发展的潜力和智力资本,在网络时代的 E-供需链,发展的潜力和智力资本来源于 E-供需链中的财务、顾客、运作过程、更新和发展、人力资源和资源协同利用六个要素。所以,企业价值评估理论应当扩展为权衡节点企业贡献的企业价值评估理论,并且结合前面所述六个要素进行研究,这是一个新课题。

4. 对企业资本结构理论的影响

E-供需链企业或价值链企业的经营和财务活动都是在某一价值链中,特别是那些以联盟和虚拟运营的企业,它们的负债和资产以及智力资本在价值链中存在一定的共享和互动,对传统的资本结构理论已经产生重大影响,凭借价值链联盟企业的优势,可以大大地降低企业的负债率和优化企业的资产。然而,价值链中的某成员企业在经营管理上一旦出了某种缺陷,可能影响其他成员企业的偿付能力,这种网络化企业的资本结构优化就不是传统理论可以解决的。

资本结构理论的创立是以美国财务学家莫迪格利尼与米勒(Modigliani & Miller,以下简称 MM)提出的 MM 定理(1958 年 6 月在《美国经济评论》发表,题目为“资本成本、公司财务和投资理论”)为基础的。此后,许多经济学家对他们提出的 MM 定理进行了更深入的研究,40 多年来资本结构优化的理论取得了丰硕的成果,许多研究成果表明企业的负债率在 50%左右较优。但是,对于网络企业和 E-供需链对企业资本结构的影响来说,它要权衡的因素更多,特别是节点企业的优势综合利用和劣势综合作用对资本结构理论的影响是值得进一步研究论证的。

5. 对企业财务决策理论的影响

在传统财务管理模式下,财务决策还是根据企业内部人(包括股东)的目标做出决定。然而在 E-供需链应用普及的环境下,财务决策必须考虑到企业外部人——顾客和节点企业的利益和需求,以及权衡

整个市场中的各方面,来共同作出或完全由外部作出。实时的交互作用意味着:信息共享和作决定的方式将是你从来没有运用过的方式。例如,顾客通过联邦快递和 UPS 的网络系统跟踪他们的包裹;GE 的电力行业部门甚至让购买该公司汽轮机的客户协助制定产品规格,而且可以通过网络浏览器观察顾客所订购机器的制造过程。

因此,在 E-供需链下,财务决策表现为以顾客服务为中心的决策。其特点是顾客需求的时间为现在时和距离为零。不管顾客需要什么,企业只要想较好地满足顾客的需求,就需要财务人员做出周密的财务计划决策。所以,E-供需链中的多种利益人通过网络决策系统和网络共享信息共同参与协同管理下的财务决策,以利于实现多赢的目标。

三、E-供需链对财务管理方法的影响

1. 财务信息共享和提供方式的变革

企业传统财务信息提供都是滞后的,而且所提供的信息大部分是按财务的历史成本原则核算而形成的传统财务信息。在计算机网络化环境下,E-供需链企业或虚拟公司的交易对象大多是存在活跃市场的商品或金融工具,其市场价格变动频繁,历史成本信息很难公允地反映其财务状况和经营成果,财务决策所需的信息及时性高、涵盖内容丰富。

首先,E-供需链的企业价值管理已经延伸到联盟企业,因此要求财务提供网络财务信息(联盟企业有关的财务信息),这样的核算信息需要联盟企业适时提供部分共享的数据。其次,公司理财需要信息系统及时反映市场变化的情况并及时调整财务和经营策略,这种财务信息的提供必须借助于计算机网络技术。

其次,传统财务监控注重于企业实体内部的事后财务监控。在网络化环境下,应突破传统财务监控的观念,企业的财务监控从事后监控转向实时连续监控和企业外部的供需链财务监控,并且在做网络预算时,就同时考虑监控的指标和制度设置,实现对企业的重大业务和供需链节点相关业务施行实时连续财务监控与网络预算集成,以求取得及