

FINANCIAL INTELLIGENCE FOR  
SUPPLY CHAIN MANAGERS

# 供应链金融运营 实战指南

[美] 史蒂文·里昂 (Steven M. Leon) 著  
李波 吴亚男 李雅雯 译 王天扬 审译

Understand the Link between Operations  
and Corporate Financial Performance

深入了解供应链这一战略资产在企业决策和增值中的核心地位

厘清供应链运营对吸引投资者和企业融资的关键作用  
从微观层面助力企业优化供应链金融绩效，打造高效价值链

FINANCIAL INTELLIGENCE FOR  
SUPPLY CHAIN MANAGERS

Understand the Link between Operations  
and Corporate Financial Performance

# 供应链金融运营 实战指南

[美] 史蒂文·利昂 (Steven M. Leon) 著

李波 吴亚男 李雅雯 译

王大扬 审校



中国人民大学出版社

· 北京 ·

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

供应链金融运营实战指南 / (美) 史蒂文·利昂 (Steven M. Leon) 著; 李波, 吴亚男, 李雅雯译. -- 北京: 中国人民大学出版社, 2017.12

书名原文: Financial Intelligence for Supply Chain Managers: Understand the Link between Operations and Corporate Financial Performance

ISBN 978-7-300-24839-4

I. ①供… II. ①史… ②李… ③吴… ④李… III. ①供应链管理—金融业务—研究 IV. ①F252.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 199707 号

## 供应链金融运营实战指南

[美] 史蒂文·利昂 著

李波 吴亚男 李雅雯 译

Gongyinglian Jinrong Yunying Shizhan Zhinan

---

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京玺诚印务有限公司

规 格 170mm×230mm 16 开本

版 次 2017 年 12 月第 1 版

印 张 14.75 插页 1

印 次 2017 年 12 月第 1 次印刷

字 数 186 000

定 价 59.00 元

---

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换



阅读成就思想……

Read to Achieve



## 推荐序

# 供应链金融将成为金融创新的亮点

王天扬  
易路软件创始人、CEO

供应链的发展经历了三个阶段。第一个阶段是企业内部供应链，即企业内部跨部门之间协作，这主要得益于 ERP 系统，该系统从技术上保障了企业不同部门之间信息流、资金流的协同运行。第二个阶段是上下游企业之间的供应链，它关注的是上下游企业之间的商流、物流和资金流，云计算为这种供应链提供了技术保障。第三个阶段是供应链金融阶段，即从价值角度重新思考供应链。供应链金融阶段与前两个阶段最大的不同在于，前两个阶段是在传统框架下，运用信息技术提高企业内部以及企业之间供应链的效率，同时考虑价值传递问题，而供应链金融则是一开始就从金融角度思考问题，对上下游企业进行重新整合，实现的是跨行业、跨不同区域、不同价值链之间的整合。前两个阶段是供应链金融的必要准备阶段，而供应链金融则是人们思想认识上升到更高阶段的产物，属于金融创新的一种。

从理论上讲，供应链金融是金融资本与产业资本高度融合的结果。正如我们所知，金融资本最早从产业资本形态中分离出来，并形成了单独的产业——金融业，金融业的发展对于工业社会经济的形成和发展起到了积极的推动作用。但我们也要看到其中存在的问题，那就是产业的空心化，特别是人们的贪婪助长了投机行为，历史上几次大的金融危机都源于此。经历了这么多痛苦之后，有识之士开始反思工业经济时代形成的理论方法和制度的合理性，其中不少来自互联网行业的人士基于信息技术进行了很多金融创新的实践，比如支付宝和微信等，从而

建立起基于互联网的新金融生态，这对传统金融产生了极大的冲击。有了前面成功的经验，再加上学者理论上的探索，人们开始将眼光转向供应链金融。目前，人们已经形成共识的是：供应链金融将成为新金融最大的创新之一。

真正促使供应链金融发展的还是信息技术。如果没有技术支持，再好的想法也无法实现，人们的创新意识也无从觉醒。云计算技术（PaaS、SaaS）为供应链企业之间的融合提供了技术性保障。很多人是从技术角度认知云计算的，殊不知，云计算应该从经济学角度去认识，即信息资源（硬件、软件和人等）最有效的配置方式。所以，供应链金融是技术进步、思想认识不断提高以及金融理论突破之后的产物。对于供应链金融来说，关键的不是技术，而是金融的思维方式。从财务的角度理解供应链金融是我们必须迈出的第一步，《供应链金融运营实战指南》是非常应景之作。

2017年10月13日，国务院办公厅印发《关于积极推进供应链创新与应用的指导意见》，该指导意见不仅明确了供应链创新与应用的指导思想，而且设定了发展目标，即到2020年形成一批适合我国国情的供应链发展新技术和新模式，基本形成覆盖我国重点产业的智慧供应链体系；到2020年，要培育100家左右的全球供应链领先企业，重点产业的供应链竞争力进入世界前列，中国要成为全球供应链创新与应用的重要中心。这是国务院首次就供应链创新发展出台指导性文件，此举将对提升我国供应链发展水平发挥重要作用。而《供应链金融运营实战指南》一书将有助于我们更好地理解供应链金融，推动我国供应链产业的发展。

著名供应链管理专家马丁·克里斯多弗（Martin Christopher）曾说：“市场上只有供应链，没有企业。真正的竞争不是企业与企业之间的竞争，而是供应链和供应链之间的竞争。”我国供应链理论界及产业界人士正致力于推动供应链产业的发展，《供应链金融运营实战指南》一书是从实战角度理解供应链金融，相信此书的出版对于提高我国供应链金融的整体水平能够产生积极的推动作用。

## 引言 / 1

- 什么对 CEO 至关重要 / 3
- 供应链和运营的价值主张 / 4
- 供应链和运营的角色 / 5
- 价值链 / 7
- 供应链和运营的财务影响 / 7
- 从不同的角度看待价值 / 9
- 本书的结构 / 13

## 第 1 章 财务报表概述 / 15

- 什么是财务报表 / 15
- 财务报表的用途 / 18
- 详解财务报表的要素 / 19
- 财务报表之间的关联 / 31

## 第 2 章 财务报表入门精要 / 35

- 资产价值 / 37
- 非现金交易 / 40
- 固定资产净值 / 44

无形资产与摊销 / 45

库存成本和销货成本 / 45

经营性租赁和表外交易 / 50

应收账款净额 / 51

净收入 / 51

赊销净额 / 53

外汇 / 53

股东 / 55

### 第 3 章 利用财务报表进行比率分析 / 57

对标 / 59

比率分析 / 60

财务比率 / 65

流动性比率 / 67

盈利比率 / 71

估值比率 / 76

资产管理比率 / 80

负债管理比率 / 84

### 第 4 章 企业估值 / 87

价值 / 88

竞争优势 / 90

重组传统财务报表 / 91

资本成本 / 100

绩效树 / 100



## 第 5 章 决策工具 / 103

- 杜邦模型 / 104
- 杜邦模型的拓展 / 107
- 资本预算 / 110
- 风险和决策 / 117
- 盈亏平衡分析 / 120

## 第 6 章 项目管理 / 127

- 管理项目 / 128
- 项目的成功与失败 / 130
- 项目选择 / 131
- 项目实施 / 134
- 项目完成 / 139
- 项目和绩效管理树 / 142

## 第 7 章 供应链网络设计和选址分析 / 145

- 企业战略与竞争力 / 145
- 供应链网络设计 / 147
- 选址 / 149
- 成本性态 / 151
- 供应链网络建模 / 152

## 第 8 章 库存管理 / 165

- 库存采购模型 / 167
- 库存总成本 / 168

何时再订库存 / 171

库存削减 / 173

库存追踪 / 176

需求预测 / 177

财务绩效 / 180

## 第 9 章 采购与供应链管理 / 185

采购与供应链管理的重要性 / 186

采购结构 / 190

采购与供应管理的目标 / 191

供应商选址和总拥有成本 / 205

供应管理与财务的关系 / 208

## 第 10 章 供应与价值链度量 / 213

供应链与竞争 / 214

译者后记 / 224

对上市公司高管而言，财报电话会议是一件再寻常不过的事了。每个季度，当我们在听取公司 CEO、董事会主席、首席财务官以及其他人员背诵事先准备好的发言稿时，我们可能会对它们所使用的一些术语并不熟悉。当然，我们都希望高管们能够把财务方面的信息讲得透彻一些，但是其他人呢？我们不是也应当做到谈论自如吗？我们不是也应当了解我们每天所作的决策和行为是如何影响我们组织的财务绩效吗？

从事财务工作以及负责日常事务（包括财务、会计工作）的人都能够自如地使用财务术语进行沟通。举个例子。在迪克体育用品公司（Dick's Sporting Goods）2013 年第三季度财报电话会议上，我们能听到在大多数财报会议上都会出现的那些常用语。

- 我们预计非美国通用会计准则（non-GAAP）每股摊薄收益为 2.62 美元 ~ 2.65 美元。
- 2013 年第三季度的总销售额增长了 6.7%，达到了 14 亿美元。
- 毛利为 4.249 亿美元，或销售额的 30.34%。
- 2013 年第三季度的销售及一般管理费用为 3.337 亿美元，或销售额的 23.83%。
- 净资本支出为 7700 万美元。
- 预计毛利率将下滑。
- 预计营业利润率将略有下降。

这些术语可能会使一位非财务人员感到无所适从甚至有些混乱，但其实并非如此。诸如收益、每股收益、净收益、净利润、营业利润、毛利、毛利率、营业利润率、营业收入和销售额等术语十分常见，并且经常可以互换使用。营业收入、销售额和年度总收入（top line）就是典型的例子。这些术语有着相同的含义。另一个常见的例子是净收益、净收入和净利润，它们也有着相同的含义。了解这些术语将有助于供应链和运营组织进行有效的管理。

对于参与供应链和运营管理的我们来说，每天完成的工作和作出的决策都将影响企业的财务绩效。问题是，我们是如何影响财务绩效的呢？我们为什么要关注这些？我们有责任知晓我们是如何影响财务绩效的，以便能作出最佳决策。我们所做的很多工作关系到制作商业案例以及说服高管更换或添加设备、机械、材料和其他资源。在很大程度上，这些能否实现取决于财务回报。为了方便交流，我们应当做到自如地使用财务术语与首席财务官、债权人、所有者以及其他财务专家交谈。流利运用财务术语的能力可以使我们的工作更高效。如果想要帮助我们的高管在财报会议上展示成功，如果想要帮助企业实现盈利、获得成功和持续发展，或者想要为企业创造价值，我们就应当知道怎样才能为企业作贡献。如果我们有可能在企业中承担更多的责任或者担任高管，我们就需要对企业的财务和会计工作了如指掌。

财务状况在很多方面影响着企业的发展能力，例如：

1. 借钱增加流动资金；
2. 吸引投资者，为业务发展筹集资金；
3. 寻找客户，支付股息和为供应商付款；
4. 采购库存；
5. 创新；
6. 制订退休计划；
7. 为员工提供发展机会。

我们不单单讨论降低成本，也在讨论实施为企业增值的项目，比如那些能够

促进收入增加、为未来注入正向现金流以及提供令人满意的资本回报率（Return on Invested Capital, ROIC）的项目。

## 什么对 CEO 至关重要

我们在供应链和运营方面要做些什么，才有助于创建一家有盈利、有竞争力和有价值的企业呢？在探讨这个问题之前，我们需要弄清楚企业的总体目标是什么，以及对 CEO 而言，什么才是至关重要的。首先，企业的核心目标是增加股东价值。股东整体回报率常常用来衡量管理和企业绩效。对于一位 CEO 而言，要想拿出满足甚至超越股东期望的收益，并且比竞争对手实现高于平均水平的回报率，这种压力还是存在的。一旦做不到，受财经分析师给出的不利评价的影响，企业的股价就有可能下跌。

CEO 要向多方汇报，比如董事会、华尔街分析师、股东和投资者、债权人和银行以及利益相关者。每位听众都有自己界定成功的标准。此外，还有很多其他标准和财务绩效指标需要在报告中体现，并用于衡量企业绩效。除了股东整体回报率以外，其他可以用于评价一家企业及其高管团队的常用指标还包括：

1. 未计利息、税项、折旧及摊销前的盈利；
2. 每股收益；
3. 息税前利润；
4. 自由现金流；
5. 毛利率，已动用资本回报率；
6. 投资回报率；
7. 资本回报率；
8. 净资产回报率；
9. 销售增长。

为什么会是这些指标呢？理由十分简单，因为这些指标对分析师、企业股东、投资者或者债权人十分重要。如果说这些指标对外部机构重要，那么它们对企业

高管同样重要。以上所列举的指标绝不是一个完整清单，我们还需要参考其他一些绩效指标，但以上所列最为常见。没有一个单一的指标可以全面描述企业的财务状况，然而，我们可以通过关键绩效指标深入了解一家企业的财务状况是否健康良好。

了解了 CEO 感兴趣的绩效指标，我们可以问问自己，我们如何能够帮助 CEO 从积极的方面报告企业的绩效。换句话说，我们能够做些什么，使之前罗列的业绩指标既能够优于我们的竞争对手，又能够达到或者超过董事会成员、股东、分析师、投资者和银行家的预期？有效的供应链和运营管理为提升企业价值和扩大竞争优势提供了充分的机会。

## 供应链和运营的价值主张

虽然近期供应链已经获得了多家主流商业媒体的更多关注，但是很多企业高管和即将成为管理者的人仍未充分了解供应链管理对企业财务健康和经营绩效的重要性，他们仍将重心放在销售增长，而非企业供应链和运营的管理上。销售和市场活动获得了管理层的关注，而供应链和运营则退居幕后，仅作为节约成本和成本控制活动。为什么会出现这种情况呢？显然，报告销售额有 15% 的增长会更令人振奋，可是人们却不会为通过供应链和运营优化实现了等量的成本节约而感到高兴。尽管如此，人们仍越来越意识到供应链管理的重要性。

很多管理咨询公司（包括很多顶级公司）都认识到了供应链管理的重要性。一些公司已经开展了供应链与运营咨询业务就是证明，比如埃森哲公司、科尔尼公司（A.T. Kearney）、贝恩公司（Bain & Company）、博斯公司（Booz & Company）、德勤、高德纳（Gartner）、毕马威、麦肯锡和普华永道。

除了在供应链领域提供咨询服务，高德纳公司发布了一个名为“全球供应链 25 强”（The Supply Chain Top 25）的榜单。该榜单提供了全球范围内制造商、零售商和分销商最佳供应链的排名。每年，这些公司都会发布一些关于供应链管

理非常有见地的研究报告，内容涵盖供应商管理、采购战略、风险管理、可持续发展和大数据应用等各方面。这些研究在帮助人们理解供应链和运营的角色方面发挥着重要作用。

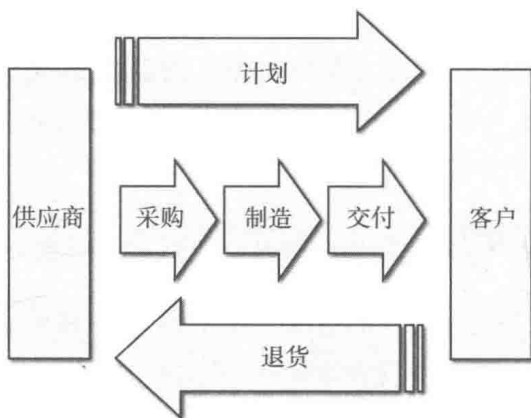
## 供应链和运营的角色

在很大程度上，供应链关注的是以合适的价格把正确数量的产品或者服务在正确的时间运往正确的地点并交付给客户。在这个过程中，供应链所有参与企业必须牢记以下四个要点来创造价值：

1. 不断提升的质量；
2. 不断提升的服务；
3. 更低的价格；
4. 更高的产量（更少的时间）。

考虑到供应链的长度、不确定性和复杂性，这是一项艰巨的任务。另外，客户偏好的频繁变化导致产品生命周期变得更短，风险以及营运资本挑战随之而来。在一条供应链中，总会出现大大小小的问题，但对于企业而言，这也是赢得竞争优势的时机。掌控好供应链，你就可以把竞争对手甩到身后！

如图 I-1 所示，作为一项管理工具，供应链运作参考模型（Supply-Chain Operations Reference model, SCOR）试图将其框架引入供应链管理权限下的诸多领域。SCOR 模型旨在描述与满足客户需求阶段相关的各类业务活动。它是一个流程参考模型，包括了从你的供应商的供应商到你的客户的客户的所有流程。SCOR 模型的每个部分（计划、采购、制造、交付和退货）都为企业带来了增值的机会。它的目标在于以一种能够辨识和改善供应链流程的方式来构建供应链。流程改善旨在通过在可靠性、响应度、敏捷度、成本以及资产管理等诸多方面获得竞争优势来为企业创造价值。

图 I-1 SCOR 模型<sup>①</sup>

除了 SCOR 模型可以帮我们找出整个供应链中能够创造价值的地方，哈佛商学院著名战略学家迈克尔·波特提出的波特价值链（如图 I-2 所示）则描述了价值是在组织中的何处被创造出来的。供应链和运营担负着为组织创造大部分价值的职责。有趣的是，大部分支持性价值活动和所有的基本价值活动都是由供应链和运营职能构成的。

图 I-2 价值链<sup>②</sup>

① 源自国际供应链理事会（Supply Chain Council）。

② 改编自《竞争优势》（*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*）一书中的波特价值链。



## 价值链

当顾客购买商品或者服务的价格高于创造价值的成本时，价值即被创造。创造价值的基本活动包括物理制造、交付以及产品或者服务的销售，而支持性活动则为基本活动的执行提供了基础架构。从供应链的角度看，我们通过在一项基本活动和支持性活动中保持成本优势，并且通过协调和调整每种活动来创造价值。

波特认为，每家企业都在一个更大的体系中扮演着一定的角色，这个体系就是价值体系。<sup>①</sup> 我们知道这个价值体系就是供应链，其中有供应商价值（上游）、企业价值以及渠道和买方价值（下游）。总之，企业是通过整合和协调价值体系中所有成员的关系来创造竞争优势的。由于企业需要为其股东、客户以及其他相关方创造价值，所以企业高管和经理将供应链和运营纳入其关注范畴是明智之举。

## 供应链和运营的财务影响

随着供应链和运营的重要性的提升，CEO 们开始较为普遍地使用供应链术语，比如协作、创新、透明、问责制、降低风险、可持续性以及运营灵活性等。

为什么这些概念对 CEO 们如此重要？因为这是消费者、股东和政府官员所需要的。然而，真正的挑战在于如何落实这些想法，将之付诸行动。在很多企业中，由于供应链和运营部门仍然被视为一个个独立存在的职能部门，所以落实这些想法是非常困难的。而那些能够将供应链从职能部门转化成价值创造者的企业则受益匪浅。2013 年，普华永道发布的一份调查显示，越是在行业内领先的公司，越是将供应链作为它们的战略性资产。<sup>②</sup>

得益于新闻媒体和商业出版物对供应链这一话题的讨论，CEO 们对供应链及其对组织的影响的了解与日俱增。与供应链相关的新闻报道或者视频片段往往都有着共同的主题。不断被提起的主题有自然灾害及其导致的供应中断、供应链应

① *On Competition*, Michael E. Porter, Harvard Business School Press; Boston (1996).

② <http://www.pwc.com/us/en/industrial-products/issues/supply-chain.html>.